

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA

Sari Narulita

Dosen Fakultas Ekonomi Prodi Akuntansi Universitas 17 Agustus 1945 Banyuwangi
pustakaasp@untag-banyuwangi.ac.id

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Data yang digunakan berdasarkan keempat perspektif pengukuran *Balanced Scorecard*, yakni perspektif keuangan meliputi *Return On Investmen* (ROI) dan *profit margin*, perspektif pelanggan meliputi pangsa pasar, akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis internal meliputi proses inovasi, proses operasional dan proses pelayanan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran meliputi kepuasan pekerja, retensi pekerja dan produktifitas pekerja. Penelitian ini dilakukan di Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi. Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* dapat memberikan ukuran kinerja yang lebih komprehensif bagi Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi dalam meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini sangat penting bagi Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi untuk dapat mengevaluasi diri dalam meningkatkan kinerjanya.

Kata kunci : pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, perspektif

ABSTRACT

This study aims to measure performance Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi using Balanced Scorecard method. The data used are based on the four perspective of Balanced Scorecard measurement, financial perspective including Return On Investmen (ROI) and profit margin, customer perspective includes market share, customer acquisition, customer retention, and customer satisfaction, internal business process perspective including innovation process, And service processes, growth and learning perspectives include employee satisfaction, worker retention and worker productivity. This research was conducted at Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi. Performance measurement with Balanced Scorecard can provide a more comprehensive performance measure for Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi in improving its performance. The results of this study is very important for Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi to be able to evaluate themselves in improving its performance.

Keywords: *performance measurement, balanced scorecard, perspective*

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perdagangan internasional mulai ditandai dengan era perdagangan ASEAN Free Trade Area (AFTA) 2003, Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) tahun 2010, dan yang terbaru Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) tahun 2015

membawa dampak pada terciptanya suatu kondisi industri yang semakin luas dan kompetitif pada negara-negara yang tergabung dalam blok perdagangan tersebut. Penghapusan berbagai hambatan perdagangan (tarif dan non tarif), proteksi, serta peraturan-peraturan lain yang dinilai menghambat masuknya

arus investasi asing, merupakan ancaman besar bagi perusahaan pada industri dalam negeri. Perusahaan dalam negeri juga berpeluang untuk memperluas perdagangannya di Asia Tenggara.

Salah satu industri di Indonesia yang telah memanfaatkan peluang ekspor di pasar luar negeri adalah sub sektor kehutanan. Perum Perhutani merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam industri kehutanan Indonesia. Perusahaan ini memiliki wilayah kerja meliputi seluruh hutan negara yang terdapat di pulau Jawa dan Madura, dengan total kawasan hutan produksi seluas 1.839.748 ha. Dengan telah diterbitkannya 7 sertifikat *Forest Stewardship Council* (SFC) pada beberapa KPH di Perum Perhutani, menjadikan Perum Perhutani siap untuk terus meningkatkan ekspor kayunya di beberapa negara.

Perum Perhutani sebagai BUMN, dituntut untuk memerankan tiga fungsi sekaligus, yaitu fungsi ekonomi, sosial, dan ekologi. Sebagai aset pemerintah, perusahaan ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang berarti bagi pemasukan negara. Disisi lain, perusahaan juga dituntut untuk mendukung pengembangan usaha kerakyatan, khususnya bagi masyarakat di sekitar hutan. Perum Perhutani sebagai pengelola hutan negara di Pulau Jawa-Madura memiliki tanggungjawab untuk menjaga keseimbangan ekosistem pada wilayah yang dikelolanya.

Kinerja Perum Perhutani diarahkan untuk menjamin kelestarian sumberdaya hutan dan lingkungan. Hal ini penting karena hutan Jawa dan Madura hanya mampu menyimpan cadangan air, menyerap emisi karbon dan menghasilkan oksigen untuk kehidupan populasi manusia di Jawa dan Madura yang semakin padat. Perum Perhutani juga wajib menjaga *sustainability profit*, dengan status sehat kinerja operasional maupun kinerja finansial agar mampu terus bertumbuh kembang dalam jangka panjang. Perhatian terhadap *People* telah Perum Perhutani

wujudkan melalui motto *care and share* yaitu peduli dan berbagi terhadap masyarakat dan *stakeholder* melalui aktivitas-aktivitas sosial yang telah lama dijalankan perusahaan. Visi, Misi, dan Tata Nilai yang telah ditetapkan, Perum Perhutani akan mewujudkan kepentingan negara, pemegang saham dan perusahaan serta masyarakat secara berkelanjutan dengan fokus pada strategi kinerja, efektifitas dan efisiensi, serta program transformasi bisnis.

Dalam lima tahun terakhir Perum Perhutani melakukan transformasi total dalam upaya memperbaiki citra yang lebih baik, meningkatkan pendapatan melalui fokus tidak hanya usaha kayu melainkan juga mulai mengembangkan usaha nonkayu, serta perubahan logo sampai penggunaan sistem lelang kayu secara elektronik. Perum Perhutani kini tidak lagi mengandalkan pendapatan dari hasil hutan kayu yang selama ini membesarkannya, tetapi mulai meningkatkan produk nonkayu dan jasa serta mengelola hutan sebagai *life support system*. (<http://www.perumperhutani.com>)

Perum Perhutani melakukan revolusi industri hasil hutan. Untuk mengangkat nilai tambah produk, Perum Perhutani melakukan investasi besar baik berupa hasil kayu maupun nonkayu. Disisi penjualan, Perum Perhutani juga meningkatkan transparansi proses penjualan hasil hutan. Salah satunya dengan terjun di bursa komoditas i-pasar.

Dengan diberlakukannya transformasi total pada Perum Perhutani maka diperlukan pengukuran kinerja pada bagian bawah, yaitu Kesatuan Pemangkuan Hutan, KBM Komersial Kayu dan Non Kayu, yang nantinya diharapkan dapat melakukan evaluasi dan selanjutnya meningkatkan performa hingga pada bagian atas yaitu Direksi.

Dewasa ini penilaian kinerja yang hanya memfokuskan pada sektor finansial juga kurang mampu menjelaskan mengenai *track record* perusahaan serta kurang mampu membawa perusahaan kearah perubahan demi masa depan

perusahaan yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1992:72).

Entitas bisnis dewasa ini memerlukan sebuah pengukuran kinerja yang multiperspektif atau pengukuran komprehensif yang dapat merefleksikan kebutuhan masing - masing pemangku kepentingan (Beard, 2009).

Salah satu metode pengukuran kinerja yang dapat mengukur aspek keuangan dan non keuangan secara berimbang adalah *Balanced scorecard*. *Balanced scorecard* (BSC) dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P Norton dan Robert Kaplan melalui suatu riset tentang "Mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan" yang dipimpin oleh David Norton dan Robert Kaplan dalam upaya mengembangkan suatu model pengukuran kinerja yang baru (Kaplan dan Norton, 2000). *Balanced scorecard* sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur perusahaan dalam menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan empat perspektif yaitu Keuangan (*financial*), Pelanggan (*customer*), Proses Bisnis (*internal bussines process*), serta Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth*). Keempat perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, hasil yang diinginkan (*outcome*) dan pemicu kerja (*performance drivers*) dari hasil tersebut, dan tolak ukur yang keras dan lunak serta subjektif. (Kaplan dan Norton, 2000)

Keunggulan utama *balanced scorecard* adalah mencakup secara keseluruhan perspektif kinerja jangka panjang perusahaan secara berimbang antara kinerja keuangan dan non keuangan antara jangka panjang dan jangka pendek, serta kinerja internal dan kinerja eksternal perusahaan.

Perusahaan yang menggunakan *balanced scorecard* dapat menerima umpan balik mengenai strategi yang telah diterapkan, memonitor dan menyesuaikan

implementasi dari perbaikan kinerja badan usaha secara keseluruhan serta pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan diatas nampaklah bahwa untuk saat ini BSC lebih lengkap dibanding dengan pengukuran kinerja yang telah ada (rasio-rasio) karena faktor ekstern (*customer perspective*) juga dimasukkan dalam pengukuran kinerja.

Sebagai Perusahaan Negara yang terfokus pada sektor kehutanan, Perum Perhutani dituntut untuk terus meningkatkan kinerjanya agar dapat terus bersaing dikancah internasional. Begitu pula dengan Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi sebagai salah satu satuan bagian dari Perum Perhutani yang bertugas khusus untuk memasarkan dan menjual kayu hutan dari kawasan wilayah hutan Perum Perhutani di Kabupaten Banyuwangi. Dengan target pendapatan yang tinggi dibandingkan beberapa wilayah kabupaten lainnya. Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi dituntut lebih meningkatkan kinerjanya. Serta berdasarkan kelebihan yang dimiliki oleh *Balanced Scorecard* tersebut, maka penulis tertarik untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan perspektif - perspektif yang terdapat di dalam *Balanced Scorecard*, dalam hal ini adalah Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi. Diharapkan dengan penerapan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*, penjualan kayu yang dilakukan oleh Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi semakin meningkat dan lebih bersaing, dengan lebih mendalam melihat dari aspek keuangan dan non keuangannya.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka yang menjadi pertanyaan pokok dalam penelitian ini adalah :

- a. Bagaimana penerapan perspektif keuangan di Perum Perhutani

- Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi ?
- Bagaimana penerapan perspektif pelanggan di Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi ?
 - Bagaimana penerapan perspektif proses bisnis internal di Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi ?
 - Bagaimana penerapan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

- Mengetahui penerapan perspektif keuangan di Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi.
- Mengetahui penerapan perspektif pelanggan di Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi.
- Mengetahui penerapan perspektif proses bisnis internal di Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi.
- Mengetahui penerapan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi.

2. TINJAUAN TEORITIS

2.1 Penelitian Terdahulu

Ismarson (2002). Penelitian yang dilakukan pada Divisi Es Krim Wall's PT. Unilever Indonesia tersebut menghasilkan analisis secara kualitatif mengenai keselarasan BSC dengan strategi perusahaan melalui pendekatan konsep hubungan sebab-akibat dan konsep keterkaitan antara ukuran hasil dan faktor pendorong kinerja, serta analisis secara kuantitatif dengan mempergunakan metode analisis lintas (path analysis) untuk mengetahui keterkaitan antara pencapaian finansial dan faktor-faktor pemicunya. Persamaan penelitian yang dilakukan di

Institut Pertanian Bogor dengan peneliti yaitu teknik pengumpulan datanya sama-sama bersumber dari hasil wawancara dan hasil studi lapang. Perbedaan penelitian yang dilakukan di Institut Pertanian Bogor dengan peneliti yaitu peneliti Institut Pertanian Bogor menganalisis penerapan *balanced scorecard* sebagai instrumen pelaksanaan manajemen strategis, sedangkan peneliti mengukur kinerja perusahaan dengan *balanced scorecard*.

Himawan dan Juarsah (2005) menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja PT. Makro Indonesia cabang Pasar Rebo telah dijalankan dengan cukup baik walaupun hanya baru dilaksanakan oleh golongan eksekutif saja. Kelebihan dan kekurangan atas kinerja di tiap perspektif memberikan dampak baik secara langsung maupun tidak langsung bagi kinerja di perspektif lainnya hingga ke perspektif keuangan. Kinerja perspektif non keuangan dapat dinilai cukup baik hanya masih dibutuhkan peningkatan serta perbaikan di beberapa aspek sedangkan kinerja perspektif keuangan mengalami penurunan walaupun tidak signifikan. Persamaan penelitian yang dilakukan di peneliti sebelumnya dengan peneliti yaitu teknik pengumpulan datanya sama-sama bersumber dari hasil wawancara dan hasil studi lapang. Perbedaan penelitian yang dilakukan peneliti sebelumnya dengan peneliti yaitu peneliti sebelumnya menganalisis penerapan *balanced scorecard* yang telah diterapkan di PT.Makro Indonesia, sedangkan peneliti mengukur kinerja perusahaan Perum Perhutani KBM Komersial Kayu Banyuwangi dengan *balanced scorecard*.

Kusmayadi (2009) menunjukkan bahwa Kinerja merupakan totalitas dari capaian yang bersifat *multi dimensional*, oleh karena itu sistem pengukuran yang hanya menggunakan indikator *single measurement (financial)* tidak akan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif. Lahirnya *balanced scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja dengan menggunakan empat

perspektif (Keuangan, konsumen, internal bisnis, *learning and growth*) telah teruji memberikan hasil yang lebih baik. Persamaan penelitian yang dilakukan di peneliti sebelumnya dengan peneliti yaitu *balanced scorecard* sama-sama diterapkan sebagai pengukuran kinerja. Perbedaan penelitian yang dilakukan peneliti sebelumnya dengan peneliti yaitu peneliti sebelumnya mengkaji *balanced scorecard* dalam kajian teoritis dan kajian empiris, sedangkan peneliti meneliti penerapan pengukuran kinerja perusahaan menggunakan *balanced scorecard*.

Hasanah (2015) *Balanced Scorecard* adalah salah satu *alternative* pengukuran kinerja yang bertujuan menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Pengukuran ini merupakan hasil dari suatu proses berdasarkan misi dan strategi dari suatu perusahaan. Terdapat empat aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard* (BSC) yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam penerapannya, di Kementerian Keuangan terdapat empat perspektif yaitu perspektif stakeholder, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa setelah menerapkan metode *balanced scorecard* dihasilkan capaian kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan sebelum penerapan metode *balanced scorecard*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja setelah diterapkannya metode *balanced scorecard* lebih baik dibandingkan dengan pengukuran kinerja sebelum penerapan *balanced scorecard*. Dengan metode *balanced scorecard* kinerja perusahaan dari aspek non keuangan dapat diukur dan sebagai bahan evaluasi untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Persamaan penelitian yang dilakukan di peneliti sebelumnya dengan peneliti yaitu sama-sama menganalisis hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan

metode *balanced scorecard*. Perbedaan penelitian yang dilakukan peneliti sebelumnya dengan peneliti yaitu peneliti sebelumnya data didapat dari data sekunder saja, sedangkan peneliti data didapat dari data primer dan sekunder.

Sari (2013) Penelitian ini mengangkat permasalahan tentang penilaian kinerja PT. BPR Luhur Damai dengan menggunakan 4 perspektif BSC. Penilaian aspek keuangan dilakukan selama periode tahun 2008–2012, sedangkan aspek non keuangan didasarkan pada penilaian karyawan sebanyak 73 orang terhadap kepuasan karyawan dan penilaian pelanggan sebanyak 100 orang terhadap kepuasan nasabah. Hasil analisis berdasarkan empat perspektif memiliki keragaman. Perspektif keuangan menunjukkan bahwa *Non Performing loan* diinterpretasikan berada dalam kondisi baik, *Loan to Deposit Ratio* diinterpretasikan berada dalam kondisi tidak baik, *Profit Margin* cenderung meningkat, *Return on Asset* dalam kondisi sangat baik, Beban Operasional berada dalam kondisi baik. Perspektif pelanggan menunjukkan rasio pertumbuhan pelanggan sepanjang tahun 2008–2012 stabil dan tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan nilai yang sangat puas. Perspektif bisnis internal menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal dari tahun 2008-2012 adalah efisien. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan retensi karyawan sepanjang tahun 2008–2012 relatif menurun dan tingkat kepuasan karyawan menunjukkan nilai yang sangat puas. Persamaan penelitian yang dilakukan peneliti sebelumnya dengan peneliti yaitu teknik pengumpulan datanya sama-sama bersumber dari hasil wawancara dan hasil studi lapang. Perbedaan penelitian yang dilakukan peneliti sebelumnya dengan peneliti yaitu peneliti sebelumnya penelitian pada perusahaan perbankan, sedangkan peneliti penelitiannya dilakukan pada perusahaan penjualan kayu. Kekhususan penelitian “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat

Pengukuran Kinerja (studi kasus Perum Perhutani KBM Komersial Kayu Banyuwangi) adalah menghasilkan rancangan BSC untuk sebuah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang selain dituntut secara ekonomi untuk berkontribusi terhadap penerimaan kas negara, namun juga memiliki tanggungjawab kepada masyarakat secara sosial dan ekologi. Sehingga keseimbangan antara aspek-aspek strategis finansial dan nonfinansial yang ditawarkan oleh metode BSC menjadi sebuah alternatif yang tepat bagi perusahaan yang bergerak di industri kehutanan Indonesia tersebut.

2.2 Landasan Teori

a. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja memiliki peran penting dalam kelangsungan suatu perusahaan, karena dengan pengukuran kinerja perusahaan mampu mengidentifikasi kinerja aktual perusahaan dan membantu perusahaan dalam memperbaiki diri untuk menjadi lebih baik.

b. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menurut Kaplan dan Norton (2000 : 7) merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Perspektif keuangan dari suatu perusahaan menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan tersebut dalam hal pengembalian modal investasi yang tinggi dari setiap unit bisnis yang ada.
2. Perspektif pelanggan terdiri dari yakni pangsa pasar (*market share*), retensi pelanggan (*customer retention*), akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).
3. Perspektif proses bisnis internal terdiri dari proses inovasi, proses operasional, dan proses layanan. Proses ini memungkinkan unit bisnis

untuk memberikan proporsi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, serta memenuhi harapan keuntungan keuangan yang tinggi dari para pemegang saham.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari kepuasan karyawan, retensi karyawan dan provitabilitas karyawan. Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi, Jln. Gajah Mada No.28c Banyuwangi. Telp.(0333) 425102, Fax. (0353)420797Email:mankomkayubwi@yahoo.com. Penelitian ini dilakukan selama 4 bulan yaitu bulan Januari 2017 – Mei 2017.

3.2 Metode Pengumpulan Data

1. Sumber Data Hasil wawancara dan hasil studi lapangan di Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi.
2. Jenis data, Data primer adalah data yang didapatkan secara langsung dari sumber wawancara dengan beberapa karyawan Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi, hasil studi lapangan dan hasil implementasi perancangan pengukuran kinerja. Dan data sekunder data yang didapat dari sumber informasi yang sudah tertulis. Data ini berguna sebagai landasan teori yang dapat diperoleh dari studi kepustakaan.

3.3 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

1. Perspektif keuangan
 - ROI merupakan salah satu ukuran kinerja dalam perspektif keuangan

yang menunjukkan tingkat penghasilan bersih yang diperoleh dari total aktiva perusahaan. Semakin meningkat persentase semakin baik, berkaitan dengan peningkatan efisiensi.

- *Profit Margin* merupakan rasio rentabilitas yang menggambarkan laba/rugi bersih yang dihasilkan oleh suatu perusahaan. Apabila nilai *profit margin* meningkat, semakin baik pula kinerja perusahaan dalam memperoleh laba.
2. Perspektif Pelanggan
- Pangsa Pasar adapun tolak ukur yang digunakan adalah mengukur jumlah pelanggan, jumlah penjualan dan volume unit penjualan yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada.
 - Akuisisi pelanggan adapun tolak ukur yang digunakan adalah tingkat keberhasilan suatu unit bisnis untuk menarik pelanggan baru.
 - Retensi pelanggan adapun tolak ukur yang digunakan adalah mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
 - Kepuasan Pelanggan dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada seluruh pelanggan Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi. Rata-rata kepuasan pelanggan dengan memberikan nilai pada jawaban kuisioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan.
3. Perspektif Proses Bisnis
- Inovasi adapun tolak ukur yang digunakan adalah banyaknya trobosan-trobosan baru dalam produk, maka akan memperkuat posisi produk tersebut dalam pasar perdaganganya.
 - Operasional adapun tolak ukur yang digunakan adalah

penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

- Pelayanan adapun tolak ukur yang digunakan adalah mencakup garansi dan berbagai aktifitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan dikembalikan.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
- Pengukuran kepuasan karyawan dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada seluruh karyawan Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi. Rata-rata kepuasan karyawan dengan memberikan nilai pada jawaban kuisioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan.
 - Retensi pekerja Jika diperusahaan sering terjadi perputaran karyawan yang tinggi, menggambarkan perusahaan yang kurang baik.
 - Produktifitas pekerja merupakan ratio yang digunakan untuk mengukur kontribusi karyawan dalam pencapaian laba perusahaan.

3.4 Pengujian Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas dilakukan untuk menguji apakah hasil jawaban dari kuisioner oleh responden benar-benar cocok untuk digunakan dalam penelitian ini.
2. Uji Realibilitas dilakukan untuk mengetahui apakah hasil jawaban dari kuisioner oleh responden benar-benar stabil dalam mengukur suatu gejala atau kejadian.

3.5 Teknik Analisis Data

Alat analisis yang digunakan untuk mengimplementasikan metode *balanced scorecard* terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

4. PEMBAHASAN

4.1 Perspektif Keuangan

1. *Return On Investmen* (ROI) adalah suatu bentuk ratio yang dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasi perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Rasio ini menghubungkan keuntungan yang diperoleh dari operasional perusahaan dengan jumlah investasi yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan, dapat dikatakan bahwa ROI merupakan suatu ukuran menunjukkan tingkat pengembalian dari investasi yang dilakukan oleh perusahaan. ROI didapatkan hasil, jika tahun 2015 dijadikan sebagai tahun dasar perbandingan maka pencapaian tingkat investasi (ROI) mengalami kenaikan sebesar 21,62 % dimana persentase ROI tahun 2015 sebesar (17,94) % dan pada tahun 2016 sebesar 3,68 %, kenaikan ini terjadi karena kenaikan laba bersih perusahaan yaitu dari kerugian sebesar Rp.12.632.515.246 pada tahun 2015 menjadi laba sebesar Rp.833.770.317, dan penurunan aktiva perusahaan yaitu dari Rp.70.410.398.952 pada tahun 2015 menjadi Rp.22.666.577.885 pada tahun 2016.
2. *Profit Margin* merupakan ratio yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai oleh Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi dalam suatu periode tertentu yang menggambarkan laba/rugi bersih per penjualan yang dihasilkan. *Provit margin* didapat hasil, jika tahun 2015 dijadikan sebagai tahun dasar perbandingan maka pencapaian *Profit Margin* mengalami kenaikan sebesar 6,72% dimana persentase *Profit Margin* tahun 2015 sebesar (6,18) % dan pada tahun 2016 sebesar 0,54 %, kenaikan ini terjadi karena kenaikan laba bersih perusahaan yaitu dari kerugian sebesar Rp. 12.632.515.246 pada tahun 2015 menjadi laba

sebesar Rp. 833.770.317 pada tahun 2016, dan penurunan pendapatan perusahaan yaitu dari Rp.204.385.991.887 pada tahun 2015 menjadi Rp.153.022.750.565 pada tahun 2016.

4.2 Perspektif Pelanggan

1. Pangsa pasar Pangsa pasar digunakan untuk mengetahui seberapa besar pasar yang telah dicapai untuk dilayani perusahaan, dan berapa peluang pasar yang masih dapat dicapai. Hal ini dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada 41 responden yaitu dari seluruh populasi yang ada 41 perusahaan. Dilakukannya hal ini dikarenakan dalam pasar penjualan kayu didominasi oleh perusahaan/Industri, pedagang/penyalur dan pengrajin kayu besar. Untuk pengrajin kayu kecil dan perorangan sering kali membeli dari pedagang kayu / perusahaan kayu besar. Atribut yang diukur berkaitan dengan persentase pelanggan membeli kayu di Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi dibandingkan keseluruhan pembelian kayu perusahaan tersebut. Pangsa Pasar dari hasil survey yang telah dilakukan kepada seluruh pelanggan menunjukkan bahwa pasar yang telah dicapai perusahaan tersebut mencapai lebih dari 90% pasar yang ada, dan terdapat pasar yang masih dapat dicapai kurang dari 10%.
2. Akuisisi pelanggan Berdasarkan data pelanggan tahun 2015 sebesar 41 perusahaan dan tahun 2016 sebesar 41 perusahaan. Menunjukkan bahwa tidak terdapat akuisisi pelanggan dari Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi.
3. Retensi pekerja berdasarkan data pelanggan tahun 2015 sebesar 41 perusahaan dan tahun 2016 sebesar 41 perusahaan didapat hasil bahwa pelanggan pada tahun 2015 masih

membeli kayu di Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi juga pada tahun 2016, dengan demikian pelanggan 100 % bertahan membeli kayu dari Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi.

4. Kepuasan pelanggan dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada 41 responden yaitu dari seluruh populasi yang ada 41 perusahaan. Berdasarkan hasil uji validitas dapat dilihat bahwa nilai koefisien korelasi yang lebih besar dari nilai kritis yaitu 0,381. Sehingga dapat disimpulkan bahwa butir masing-masing pertanyaan mengenai kepuasan pelanggan dapat dikategorikan valid dan memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke analisis uji reliabilitas. Dari hasil uji reliabilitas diperoleh nilai *Cronbach's alpha* untuk dimensi kepuasan pelanggan sebesar 0,797 > 0,6, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan untuk kepuasan pelanggan adalah reliable. Berdasarkan hasil jawaban dari responden bobot nilai kepuasan pelanggan adalah 1503 atau terletak pada range 1397 – 1725 yang berarti tingkat kepuasan pelanggan Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi adalah Setuju/puas.

4.3 Perspektif Proses Bisnis

- Proses Inovasi digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan. Perum perhutani selalu memberikan inovasi untuk menunjang melayani pelanggan, yaitu berupa pembelian kayu secara online di website <https://tokoperhutani.com/> jadi pembeli / pimpinan perusahaan pembeli tidak harus datang langsung ke TPK (Tempat Penimbunan Kayu) untuk mengetahui jenis dan ukuran kayu yang diinginkan untuk dibeli, serta

mempermudah para pembeli mengetahui harga resmi yang diberlakukan Perum Perhutani. Selain itu dengan adanya website tersebut, para pembeli baru tidak akan bingung lagi dengan cara dan proses pembelian kayu di Perum Perhutani, karena proses dan persyaratannya sudah dijelaskan secara detail di website tersebut. Serta dengan adanya website tersebut sistem pembayarannya pun semakin praktis, tidak perlu hadir di Kantor Manager Komersial Kayu untuk tanda tangan bukti dan melakukan pembayaran secara tunai. Tetapi sistem pembayaran menggunakan *payment gateway*. Pembayaran dapat dilakukan via tranfer melalui ATM, Internet Banking, dan Kantor Pos. Sehingga para pembeli bisa merasa aman akan proses pembayaran pembelian kayunya.

- Proses Operasional digunakan untuk mengidentifikasi sumber pemborosan dalam proses operasional. Pada Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi diukur dengan keefektifan website <https://tokoperhutani.com/> dalam proses pembelian yang dilakukan oleh konsumen. Hal ini dilakukan dengan menyebarkan kuisioner berupa waktu yang dibutuhkan pelanggan untuk transaksi pembelian kayu di website <https://tokoperhutani.com/>. Kuisioner tersebut disebarkan kepada 41 perusahaan pelanggan, setelah terlebih dahulu menentukan sampel dari total populasi yang ada 30 perusahaan pelanggan dengan menggunakan rumus slovin. Hasil survey tersebut menunjukkan bahwa waktu yang diperlukan pelanggan untuk proses pembelian kayu di website <https://tokoperhutani.com/> adalah sebesar 12 responden menyatakan membutuhkan waktu antara 6 s/d 10 menit, 14 responden menyatakan membutuhkan waktu antara 11 s/d 30 menit, dan 4

responden menyatakan membutuhkan waktu antara 31 s/d 59 menit. Dari hasil survey yang telah dilakukan menunjukkan bahwa untuk memproses pembelian kayu di website <https://tokoperhutani.com/> tersebut terbilang cepat, terdapat 4 responden membutuhkan waktu lebih dari 30 menit dikarenakan jaringan internet yang menjadi masalah dalam melakukan proses tersebut yang tidak stabil.

- Proses pelayanan berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti pelayanan purna jual, penanganan garansi atas barang yang rusak, dan lain-lain. Pada Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi proses komplain dan klaim barang yang dibeli sebagai berikut :
 - Memperhatikan karakteristik kayu yang rawan rusak maka kayu-kayu yang sudah diangkut tidak dapat dikembalikan dan atau ditukar.
 - Komplain dan klaim barang dapat dilakukan pada saat barang belum dimuat maksimal 2 x 24 jam dari transaksi pembayaran.
 - Komplain dan Klaim barang yang dibeli dapat disampaikan melalui *Contact Center* 1500-235.
 - Setelah mendapatkan konfirmasi/pemberitahuan dari *Contact Center Customer/Pembeli* dapat datang ke Kantor Manager Komersial Kayu untuk penyelesaian tindak lanjut.
 - Apabila kayu yang dibeli terjadi komplain/klaim karena mutu dan ukuran, maka akan dilakukan pengecekan oleh Jajaran Manager Pemasaran dan Jajaran Penguji Tk. I dan atau Penguji Tk. II berdasarkan aturan SNI yang berlaku. Pengecekan maksimal 7 hari kerja semenjak komplain/klaim diajukan.
 - Jika memang terbukti (valid) terdapat kayu yang tidak sesuai dengan SNI, maka akan di BAP bersama oleh Kepala TPK,

Penguji Tk II, Asman Adum & Keu, Penguji Tk. I dan Asman Penjualan mengetahui Manager Komersial Kayu.

- BAP Bersama akan digunakan sebagai dasar pengembalian (refund) atau perhitungan selisih harga atas mutu kayu setelah dilakukan pengecekan bersama maksimal 14 hari kerja.
- Apabila pembeli menghendaki pengembalian (refund) maka akan dikenakan biaya administrasi sebesar 10 % dari harga pembelian.
- Dalam hal terjadi kesalahan yang diakibatkan oleh sistem IT Toko Perhutani, akan dilakukan pengembalian (refund) tanpa dikenakan biaya administrasi. Dan dibuatkan BAP bersama oleh Admin wilayah, Kaur Data-IT, Asman Adum & Keu, Asman Penjualan mengetahui Manager Komersial Kayu.
- Apabila terjadi komplain akibat keterlambatan pelayanan e-SKSHHK yang disebabkan gangguan jaringan SIPUHH Online dapat memakai dokumen pengganti sesuai SK Dirjen PHPL No. P.3/PHPL-IPHH-2016 tentang Perubahan atas Peraturan Dirjen PHPL No. P.18/PHPL-SET-2015 tentang Pedoman Pelaksanaan Sistem Informasi Penatausahaan Hasil Hutan Kayu dari Hutan Tanaman pada Hutan Produksi. Pasal 22 point. 4

4.3 Perspektif Proses Bisnis

1. Tingkat retensi karyawan diukur melalui prosentase perputaran karyawan. Pengukuran ini bertujuan mengetahui sejauh mana perusahaan mampu mempertahankan karyawan-karyawan yang dianggap potensial dan memberikan manfaat bagi perusahaan. berdasarkan data karyawan tahun 2015 sebesar 90 orang dan tahun 2016 sebesar 90

- orang. Didapat hasil bahwa karyawan pada tahun 2015 masih bekerja di Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi juga pada tahun 2016, dengan demikian karyawan 100 % bertahan berkerja di Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi.
2. Kepuasan pekerja tingkat kepuasan diukur dengan menyebarkan kuisioner kepada 90 responden yaitu dari seluruh populasi yang ada 90 orang karyawan. Hasil uji validitas dapat dilihat bahwa nilai koefisien korelasi yang lebih besar dari nilai kritis yaitu 0,2072. Sehingga dapat disimpulkan bahwa butir masing-masing pertanyaan mengenai kepuasan karyawan dapat dikategorikan valid dan memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke analisis uji reliabilitas. Hasil uji reliabilitas diperoleh nilai *Cronbach's alpha* untuk dimensi kepuasan karyawan sebesar 0,797 > 0,6, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan untuk kepuasan karyawan adalah reliable. Berdasarkan hasil jawaban dari responden bobot nilai kepuasan karyawan adalah 3285 atau terletak pada range 3063 – 3783 yang berarti tingkat kepuasan karyawan Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi adalah Setuju/puas.
 3. Produktifitas pekerja jika tahun 2015 dijadikan sebagai tahun dasar perbandingan maka pencapaian produktifitas pekerja mengalami kenaikan sebesar Rp.149.625.396,- yang artinya setiap karyawan memberikan bagian laba bersih kepada perusahaan sebesar Rp.149.625.396,-, dimana produktifitas karyawan tahun 2015 sebesar Rp.-140.361.281 dan pada tahun 2016 sebesar Rp.9.264.115,-, kenaikan ini terjadi karena kenaikan laba bersih perusahaan yaitu dari kerugian sebesar Rp. 12.632.515.246 pada tahun 2015 menjadi laba sebesar Rp.833.770.317 pada tahun

2016. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan telah mengalami peningkatan produktifitas.

4. Pembelajaran, pengukuran ini dilakukan dengan melihat perkembangan karyawan Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi dalam proses pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang pekerjaannya. Demi meningkatkan kualitas SDM di perusahaan, Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi secara berkala mengirimkan beberapa karyawannya ke Pusdikbang SDM Perum Perhutani di Jl. Rimba Mulya No. 11, Kartoharjo, Madiun, Jawa Timur. Dengan proses berdasarkan usulan dari Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi dan setelah mendapat rekomendasi dari Divisi Regional Pemasaran Kayu, maka karyawan yang diusulkan tersebut dapat melakukan pembelajaran dan pembekalan di Pusdikbang SDM Perum Perhutani. Untuk data karyawan yang melakukan pendidikan tahun 2015 adalah 2 orang, yaitu Saiful Hidayat dan Abdul Kohar yang menjalani pendidikan Diklat KP2. Dan untuk tahun 2016 Perum Perhutani Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi tidak mengirimkan karyawannya ke Pusdikbang SDM Perum Perhutani.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari hasil analisis data tentang pengukuran kinerja tahun 2016 dengan konsep *Balanced Scorecard* pada Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi, sebagai berikut :

1. Berdasarkan perspektif keuangan dalam konsep *Balanced Scorecard*, kinerja perusahaan “baik”. Ini dilihat dari ROI yang mengalami kenaikan sebesar 21,62 % dimana persentase ROI tahun 2015 sebesar (17,94) % dan pada tahun 2016 sebesar 3,68 %, dan *Profit*

Margin mengalami kenaikan sebesar 6,72% dimana persentase *Profit Margin* tahun 2015 sebesar (6,18) % dan pada tahun 2016 sebesar 0,54 %, kenaikan ini terjadi karena kenaikan laba bersih perusahaan yaitu dari kerugian sebesar Rp. 12.632.515.246 pada tahun 2015 menjadi laba sebesar Rp. 833.770.317 pada tahun 2016.

2. Berdasarkan perspektif pelanggan dalam konsep *Balanced Scorecard*, kinerja perusahaan baik. Ini dilihat dari pencapaian perusahaan dalam pangsa pasar, berdasarkan hasil survey pada 41 responden dapat diketahui bahwa secara garis besar perusahaan bisa menarik pembelian dari pelanggan lebih dari 90% dari jumlah keseluruhan pembelian pelanggan di pasar kayu. Untuk retensi pelanggan, perusahaan telah mendapatkan kesetiaan dari pelanggannya, dari hasil retensi pelanggan 0%. Untuk indikator kepuasan pelanggan, berdasarkan hasil survey pada 41 responden dapat diketahui bahwa secara garis besar sudah sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban pelanggan menunjukkan bobot nilai sebesar 1503 masuk dalam kategori setuju/puas. Hal ini menunjukkan bahwa Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi sudah benar-benar memperhatikan kepuasan pelanggan dan diharapkan prestasi ini dapat dipertahankan. Tetapi untuk indikator akuisisi pelanggan Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi mendapatkan hasil 0%. Tidak ada penambahan dalam jumlah pelanggan berdasarkan data pelanggan tahun 2015 dan tahun 2016.
3. Berdasarkan perspektif bisnis internal dalam konsep *Balanced Scorecard*, kinerja perusahaan baik. Ini dilihat dari indikator proses inovasi, perusahaan mempunyai inovasi dalam sistem proses pembelian kayu secara online. Untuk indikator proses operasional, perusahaan telah efektif dalam membuat sistem pembelian kayu

secara online, dilihat dari hasil bahwa pelanggan hanya membutuhkan waktu sekitar 30 menit untuk membeli kayu di website <https://tokoperhutani.com/>.

Serta dari indikator proses pelayanan, perusahaan telah memberikan jaminan atas kayu yang dijualnya, dengan adanya layanan komplain dan klaim atas kayu yang dijual.

4. Berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam konsep *Balanced Scorecard*, kinerja perusahaan “baik”. Ini dilihat dari hasil retensi pekerja adalah 0%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam mempertahankan karyawan sudah baik. Untuk kepuasan pekerja, berdasarkan hasil survey pada 90 responden dapat diketahui bahwa secara garis besar sudah sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban pekerja menunjukkan bobot nilai sebesar 3285 masuk dalam kategori setuju/puas. Dan untuk produktifitas karyawan, dilihat dari produktifitas karyawan yang mengalami kenaikan sebesar Rp.149.625.396,- dimana produktifitas karyawan tahun 2015 sebesar Rp.-140.361.281 dan pada tahun 2016 sebesar Rp.9.264.115,-.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas peneliti dapat memberikan saran yang berguna bagi pihak yang berkepentingan khususnya kepada pihak manajemen Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan, antara lain :

1. Dilihat dari perspektif keuangan, hendaknya pihak manajemen mampu meningkatkan penjualan kayu agar dapat memperoleh laba yang optimal.
2. Pada perspektif pelanggan khususnya indikator akuisisi pelanggan hendaknya manajemen mampu menarik pelanggan baru, khususnya dari pelanggan perseorangan. Promosi ke masyarakat perlu ditingkatkan, agar masyarakat lebih mengetahui atas

- proses pembelian kayu di Perum Perhutani sudah mudah dan cepat.
3. Pada perspektif bisnis internal khususnya indikator proses inovasi hendaknya diusahakan setiap tahunnya ada beberapa inovasi yang dimunculkan untuk memberikan pelayanan yang lebih prima kepada pelanggan.
 4. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, hendaknya perusahaan dapat menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja yang kondusif. Serta lebih intens mengirimkan karyawannya ke Pusdiklat SDM Perum Perhutani, guna meningkatkan kualitas SDM yang ada dilingkungan Manager Komersial Kayu Wilayah Banyuwangi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Subagio. 2010. Marketing In Business. Jakarta : Mitra Wacana Media
- Beard, D. H. 2009. Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education. Journal of Education for Business, Vol. 84 (5), pp: 275-282.
- Drucker, Peter Ferdinand. 2002. Managing in the next society. New York: St.Martin Press.
- Gaspersz, Vincent. 2011. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi dengan Balanced Scorecard dengan Malcolm Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management. Jakarta: Vinchriso Publication
- Hansen, Don R. dan Mowen, Maryanne M. 2011. Akuntansi Manajerial. Jakarta: Salemba Empat.
- Himawan, Ferdinandus Agung, SE., MM. dan Juarsah, SE. 2005. Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran Kinerja Manajemen (studi Kasus PT. Makro Indonesia Cabang Pasar Rebo, Jakarta).
- <http://www.perumperhutani.com>, diakses 25 Desember 2016.
- Ismarson, Iben Yuzenho. 2002. Penerapan Balanced Scorecard sebagai Instrumen Pelaksanaan Manajemen Strategis di Divisi Es Krim Wall's PT.Unilever Indonesia Tbk. skripsi. Institut Pertanian Bogor.
- Kaplan R S and Norton D P. 1996. Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business review.
- Kaplan R S and Norton D P. 2000. Balanced Scorecard : Menerapkan strategi menjadi aksi. Erlangga, Jakarta.
- Kusmayadi, Dedi 2009. Pengaruh Pengawasan Intern dan Penatausahaan keuangan Daerah terhadap Good Government , Suervei Pada Pemerintahan Kota Tasikmalaya. Jurnal Ichsan Gorontalo. Vol. 4. No. 2 Edisi Mei – Juli 2009.
- Mardiasmo. 2009. Perpajakan. Edisi Revisi 2009. Yogyakarta. Penerbit Andi.
- Moeheriono. 2012. Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama. (edisi-1). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi. 2001. Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2007. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.

Pearce, John & Robinson. 2008.
Manajemen Strategis (Bachtiar Y,
Christine, Trans). Jakarta: Salemba
Empat.

Pearce, John & Robinson. 1997.
Manajemen Strategis: Formulasi.

Rangkuti, Freddy. 2012. SWOT Balanced
Scorecard Teknis Menyusun Strategi
Korporat yang Efektif Plus Cara
Mengelola Kinerja dan Resiko.
Jakarta: PT Gramedia Pustaka
Utama.

Sari, I Gusti Agung Dhenina 2013.
Penilaian Kinerja PT. BPR Luhur
Damai dengan Pendekatan Balanced
Scorecard. Skripsi. Universitas
Udayana.

Sujarweni, Wiratna V 2016 “ Akuntansi
Manajemen Teori dan Aplikasi”
pustaka baru press. Yogyakarta

UU. Hasanah, AB. Setiawan. 2015. Analisis
Pengukuran Kinerja Sebelum dan
Sesudah Ditetapkannya Metode
Balanced Scorecard Sebagai Tolak
ukur Pengukuran Kinerja. Skripsi.
Ukinida.