

Analisis Kinerja Perusahaan Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus: PT. XYZ)

Muhammad Rizki Hamdalah*¹, Katon Muhammad², Telma Anis Safitri³

^{1,2}Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Jenderal Soedirman, Purbalingga.

³Prodi Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Soedirman, Purbalingga.

Email: ¹muhammad.hamdalah@mhs.unsoed.ac.id, ²katon.muhammad@gmail.com,

³telma.safitri@mhs.unsoed.ac.id

Abstrak

PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan dibidang makanan cepat saji di Indonesia. Perusahaan ini telah melakukan pengukuran kinerja guna mengevaluasi performansi perusahaan. Akan tetapi, dalam pengukurannya hanya dilakukan berdasarkan aspek finansial saja. Dengan pengukuran kinerja pada finansial saja, tidaklah cukup untuk mendeteksi kinerja perusahaan yang sesungguhnya. Maka dari itu diperlukan metode pengukuran kinerja yang lebih komprehensif untuk menjadi tolok ukur pencapaian target sebuah perusahaan. Tujuan dilakukan penelitian ini guna mengetahui bagaimana penerapan *balance scorecard* pada PT. XYZ. *Balance Scorecard* merupakan sebuah metode yang digunakan di penelitian ini untuk mempertimbangkan kinerja dari segi finansial maupun nonfinansial dalam pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja pada penelitian ini menggunakan kuisisioner pengembangan organisasi untuk menilai perspektif proses bisnis dan internal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pelanggan sudah cukup baik, sedangkan berdasarkan dari perspektif finansial, proses bisnis internal, serta belajar dan pertumbuhan dinilai belum cukup baik sehingga diperlukan perbaikan.

Kata kunci: *balanced scorecard, evaluasi performansi, pengukuran kinerja*

Performance Analysis Of Company As An Effort To Improve Company Performance Using The Balanced Scorecard Method (Case Study: PT. XYZ)

Abstract

PT. XYZ is one of the fast food companies in Indonesia. This company has taken performance measurements to evaluate the company's performance. However, the measurement is only done based on financial aspects. By measuring performance in financial terms alone, it is not sufficient to detect the company's true performance. Therefore, a more comprehensive performance measurement method is needed to measure the achievement of a company's targets. The purpose of this research is to determine how the application of the balance scorecard at PT. XYZ. Balance Scorecard is a method used in this study to consider financial and non-financial performance in performance measurement. Performance measurement in this study uses an organizational development questionnaire to assess internal and business process perspectives. The results showed that the performance measurement based on the customer perspective was good enough, while based on the financial perspective, internal business processes, learning and growth were deemed not good enough so that improvements were needed.

Keywords: *balanced scorecard, performance evaluation, performance measurement*

1. PENDAHULUAN

Pada setiap tahunnya, tingkat pertumbuhan ekonomi semakin meningkat. Hal ini dapat mendorong terjadinya sebuah persaingan bisnis antar industri makanan cepat saji di Indonesia. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif ini, perusahaan dituntut untuk melakukan strategi agar dapat bersaing dengan pesaingnya dalam kondisi apapun serta melakukan diferensiasi yang dapat membedakan antara perusahaan satu dengan perusahaan lainnya, sehingga dapat menimbulkan suatu pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja dalam mengevaluasi kinerja perusahaan agar dapat mengetahui apakah perusahaan tersebut berjalan dengan benar untuk mencapai tujuan.

Rekaman hasil kerja yang diperoleh karyawan tertentu melalui kegiatan dalam kurun waktu tertentu disebut dengan Kinerja[1]. Pengukuran kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai serta operasinya [2]. Pentingnya pengukuran kinerja untuk peningkatan perusahaan ke arah yang lebih baik [3]. Begitu juga dalam pemilihan ukuran-ukuran kinerja yang tepat sangatlah penting, karena kebanyakan perusahaan biasanya melakukan pengukuran terhadap hal yang tidak begitu penting dan juga tidak berkaitan langsung dengan tujuan strategis dari perusahaan. Selain itu, dalam pengukuran finansial dalam melakukan perbaikan kinerja tidak dapat menghasilkan suatu motivasi terhadap pegawai [4].

PT. XYZ ini dikonfirmasi telah melakukan pengukuran kinerja yang dilihat dari aspek lain. Akan tetapi pengukuran tersebut masih belum dijadikan sebagai acuan atau bahan pertimbangan di pengukuran kinerja perusahaan. Dengan melakukan pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek lain, perusahaan dapat mengevaluasi secara keseluruhan. Hal ini dapat memperbaiki system yang dapat menurunkan kinerja dan perusahaan dapat bersaing serta bertahan di suatu lingkungan bisnis yang kompetitif.

Pengukuran kinerja sangatlah tidak cukup untuk menggambarkan sebuah kinerja dari perusahaan secara keseluruhan atau kinerja yang sebenarnya di perusahaan . Maka dari itu dengan menggunakan suatu metode *Balance Scorecard* yang dapat memberikan keunggulan dengan system yang lebih komprehensif, adaptif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis [5]. Sehingga, dengan penelitian ini dapat diharapkan memperbaiki metode pengukuran kinerja yang ada sebelumnya di perusahaan PT. XYZ

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang sebuah sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, menilai kinerja perusahaan dari segi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif belajar dan pertumbuhan dengan mengimplementasikan metode *Balanced Scorecard*, serta memberikan sebuah rekomendasi kepada perusahaan dalam upaya perbaikan yang dapat diterapkan sesuai dengan hasil pengukuran kinerja penelitian. Dengan adanya ini, perusahaan dapat mengetahui *root case* yang terjadi serta mempertimbangkan langkah-langkah kedepan agar tidak terulang kembali.

2. METODE PENELITIAN

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu: a) perspektif keuangan, b) perspektif pelanggan, c) perspektif bisnis internal, dan d) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan [5]. Penelitian ini juga menggunakan kuisioner pengembangan organisasi untuk menilai proses bisnis internal.

2.1. Tahap Pengumpulan Data

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data terkait perspektif yang ada dalam *balance score card*. Dalam hal ini diambil data terkait perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, Perspektif proses belajar dan pertumbuhan.

1. **Perspektif Keuangan**
Elemen yang digunakan dalam perspektif ini adalah persentase dari tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan. Data yang dikumpulkan yaitu data penjualan pada bulan januari sampai maret pada tahun 2019 dan 2020.
2. **Perspektif Pelanggan**
Indikator yang digunakan pada perspektif ini yaitu retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan keluhan pelanggan. Data yang diambil yaitu data pelanggan pada bulan januri sampai maret pada tahun 2019 dan 2020.
3. **Perspektif proses bisnis internal**
Pada perspektif ini, peneliti melakukan survey penentuan pengembangan organisasi, kuisioner diisi oleh seluruh karyawan perusahaan. Perusahaan menentukan target nilai yang ingin dicapai. Dimensi yang digunakan dalam perspektif bisnis internal ini diantaranya yaitu dimensi struktur organisasi, Sistem Penghargaan Kepuasan Kerja, Perilaku Pimpinan, Karakteristik Pekerjaan [6].
4. **Perspektif proses belajar dan pertumbuhan**
Pada perspektif ini, peneliti menggunakan indikator kedisiplinan pekerja dan produktivitas relatif karyawan. Data yang diambil yaitu data pelanggan pada bulan januri sampai maret pada tahun 2020.

2.2. Tahap Pengolahan Data

Pada tahap pengolahan data dilakukan pengolahan data terkait beberapa perspektif yang sudah didapatkan dalam tahap pengumpulan data. Perspektif yang diolah pada tahap pengolahan data ini sama dengan tahap pengumpulan diantaranya yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Elemen yang dipakai dalam perspektif ini adalah persentase dari tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan dengan menggunakan rumus :

$$\text{Tingkat pertumbuhan penjualan} = \frac{\sum \text{Penjualan Bulan (n)} - \text{Penjualan Bulan (n) pada tahun sebelumnya}}{\sum \text{Pelanggan Bulan (n) pada tahun sebelumnya}} \quad (1)$$

2. Perspektif Pelanggan

Elemen yang dipakai dalam perspektif ini yaitu retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan.

a. Retensi Pelanggan

Retensi Pelanggan yaitu mengukur tingkat dimana organisasi dapat mempertahankan hubungannya dengan pelanggan [7]. Misalnya saja pada loyalitas pelanggan dengan melalui persentase pertumbuhan bisnis bersama pelanggan yang ada saat ini [8] :

$$\text{Retensi pelanggan} = \frac{\sum \text{Pelanggan Bulan (n)}}{\sum \text{Pelanggan Bulan (n-1) tahun sebelumnya}} \times 100\% \quad (2)$$

b. Akuisisi Pelanggan

Pengukuran akuisisi pelanggan dapat diukur dengan cara menjumlahkan pelanggan baru atau dengan cara menjumlahkan penjualan kepada pelanggan baru pada semua segmen [7]. Adapun rumus pengukuran seperti berikut:

$$\text{Akuisisi pelanggan} = \frac{\sum \text{Pelanggan Bulan (n)} - \sum \text{Pelanggan Bulan tahun sebelumnya (n-1)}}{\sum \text{Pelanggan Bulan tahun sebelumnya (n-1)}} \times 100\% \quad (3)$$

c. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan adalah tanggapan pelanggan atas terpenuhinya kebutuhannya. Hal itu berarti penilaian bahwa suatu bentuk keistimewaan dari suatu barang atau jasa ataupun barang/jasa itu sendiri, memberikan tingkat kenyamanan yang terkait dengan pemenuhan suatu kebutuhan, termasuk pemenuhan kebutuhan di bawah harapan atau pemenuhan kebutuhan melebihi harapan pelanggan [9]. Pengukuran kepuasan pelanggan ini dapat memberikan suatu umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan menjalankan sebuah bisnis [7] dengan menggunakan persamaan :

$$\text{Kepuasan pelanggan} = \frac{\sum \text{Keluhan}}{\sum \text{Pelanggan}} \times 100\% \quad (4)$$

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada proses bisnis internal, setelah melakukan pengambilan kuisioner, peneliti melakukan uji validitas dan uji realitas untuk memastikan data yang diambil sudah valid.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Indikator yang digunakan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kedisiplinan pekerja dan produktivitas relatif karyawan.

a. Kedisiplinan Pekerja

$$\text{Absensi} = \frac{\text{Jumlah Keterlambatan}}{\text{Total Jumlah Karyawan} \times \text{Total Hari Kerja}} \times 100\% \quad (5)$$

b. Produktivitas Relatif Karyawan

$$\text{Produktivitas relatif karyawan} = \frac{\text{Total Penjualan}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} \quad (6)$$

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini berisikan suatu penjelasan mengenai pengolahan data serta analisis dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

3.1 Perancangan *Key Performance Indicator*

Key performance indicator yaitu sekumpulan indikator yang diciptakan terfokus kepada aspek kinerja organisasi yang paling kritical untuk kesuksesan organisasi pada kondisi sekarang dan di masa datang [10]. Definisi lainnya dari *key performance indicator* merupakan sebuah pengukuran yang menilai bagaimana sebuah

organisasi mengeksekusi visi strategisnya [11]. Dari hasil pengumpulan data didapatkan indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Pada tabel 1 berikut merupakan performansi indikator yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 1 *Key Performance Indicator*

Indikator
Perspektif finansial
a Persentase pertumbuhan penjualan
Perspektif Pelanggan
a Persentase retensi pelanggan
b Persentase akuisisi pelanggan
c Persentase Keluhan Pelanggan
Perspektif Proses Bisnis Internal
a Tingkat keberhasilan pengembangan organisasi
Perspektif Belajar & pertumbuhan
a Kedisiplinan karyawan
b Produktivitas Relatif Karyawan

3.2 Analisis Hasil Pengukuran Kinerja

1. Analisis pada Perspektif Keuangan

Tabel 2 Hasil Pengolahan Data Pada Perspektif Keuangan

Tolak Ukur	Realisasi	Target
Perspektif finansial		
a Persentase pertumbuhan penjualan		
Januari (%)	-0,2	5
Februari (%)	10,5	5
Maret (%)	-5,3	5

Pertumbuhan penjualan menunjukkan bahwa terjadi penurunan pada bulan januari, lalu mengalami peningkatan bulan februari, dan mengalami penurunan pada bulan maret. Pada bulan januari, penurunan penjualannya sebesar -0,2 persen tidak memenuhi target sebesar 5 persen. Pada bulan februari, penjualannya mengalami peningkatan sebesar 10,2 persen, melebihi target yaitu sebesar 5 persen. Pada bulan Maret, penjualan mengalami penurunan sebesar -5,3 % , tidak memenuhi target sebesar 5 persen. Hasil dari perspektif keuangan, dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan belum baik sehingga masih perlu melakukan perbaikan untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Analisis pada Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, tolak ukur yang dipakai perusahaan untuk perspektif pelanggan ada 3 yaitu retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan.

a. Persentase retensi pelanggan

Berdasarkan data persentase retensi pelanggan dari bulan januari – maret, kita dapat melihat bahwa terjadi peningkatan retensi pelanggan pada setiap bulannya. Pada bulan januari, persentase retensi pelanggannya sebesar 104,5 persen, melebihi target yaitu sebesar 101,5 persen. Pada bulan februari, persentase retensi pelanggannya sebesar 112,4 persen, melebihi target yaitu sebesar 101,5 persen. Pada bulan maret, persentase retensi pelanggannya sebesar 115 persen, melebihi target yaitu sebesar 101,5 persen. Hasil dari persentase retensi pelanggan, Berarti tingkat retensi pelanggan sudah baik karena memenuhi target.

b. Persentase akuisisi pelanggan

Berdasarkan data persentase akuisisi pelanggan dari bulan januari – maret, kita dapat melihat bahwa

terjadi peningkatan akuisisi pelanggan pada setiap bulannya. Pada bulan januari, persentase akuisisi pelanggannya sebesar 4,9 persen, melebihi target yaitu sebesar 1,5 persen.

c. Kepuasan pelanggan

Berdasarkan data persentase keluhan pelanggan dari bulan januari – maret, kita dapat melihat bahwa terjadi penurunan keluhan pelanggan pada setiap bulannya. Pada bulan januari, persentase keluhan pelanggannya sebesar 0,05 persen. Pada bulan februari, persentase keluhan pelanggannya sebesar 0,04 persen, mengalami penurunan sebesar 0,01 persen dari bulan lalu. Pada bulan maret, persentase keluhan pelanggannya sebesar 0,02 persen, mengalami penurunan sebesar 0,02 persen.

3. Analisis Proses Bisnis Internal

Pengukuran perspektif proses bisnis internal dalam meningkatkan pelayanan perusahaan dengan cara menitikberatkan pada perkembangan organisasi internal perusahaan serta kemampuan perusahaan untuk memperbaiki setiap proses kerja yang berlangsung. Tingkat keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh organisasi yang baik. Perusahaan harus dapat memperhatikan dan meningkatkan pengembangan organisasinya untuk keberhasilan. Selain itu, perusahaan juga perlu meningkatkan keteladanan dan perilaku pimpinan juga serta meningkatkan pola kerja tim atau kerjasama antar pekerja yang baik. Pada tabel 4 berikut ini merupakan hasil pengolahan data pada perspektif proses bisnis internal.

Tabel 3 Hasil Pengolahan Data Pada Perspektif Pelanggan

	Tolak Ukur	Realisasi	Target
Perspektif Pelanggan			
a	Persentase retensi pelanggan		
	Januari (%)	104,9	101,5
	Februari (%)	122,4	101,5
	Maret (%)	115	101,5
b	Persentase akuisisi pelanggan		
	Januari (%)	4,9	1,5
	Februari (%)	22,4	1,5
	Maret (%)	15	1,5
c	Persentase Keluhan Pelanggan		
	Januari (%)	0,05	-
	Februari (%)	0,04	-
	Maret (%)	0,02	-

Tabel 4 Hasil Pengolahan Data Perspektif Proses Bisnis Internal

	Tolak Ukur	Realisasi	Target
Perspektif Proses Bisnis Internal			
	Tingkat keberhasilan pengembangan		
a	organisasi	rata-rata : 69	70

Pelaksanaan survei untuk dapat mengetahui suatu tingkat keberhasilan dari pengembangan organisasi yang memiliki empat dimensi keberhasilan pengembangan organisasi diantaranya adalah keberhasilan struktur organisasi, sistem penghargaan dan kepuasan, perilaku pimpinan dan karakteristik pekerjaan. Berdasarkan hasil survei yang didapatkan, nilai tingkat pengembangan organisasi rata-rata sebesar 69,78 dimana masih dibawah target yang ditetapkan sebesar 70 dari nilai total 90. Hal ini berarti tingkat pengembangan organisasinya masih belum baik, dan diperlukan adanya suatu peningkatan serta penyempurnaan pada keempat dimensi keberhasilan pengembangan organisasi. Dengan adanya hal tersebut, dapat diharapkan mampu meningkatkan kemampuan kinerja untuk bersaing di masa yang akan datang.

4. Analisis pada Perspektif Belajar dan Perumbuhan

Pada Perspektif belajar dan pertumbuhan, Tolak ukur yang dipakai perusahaan untuk perspektif pelanggan ada dua yaitu kedisiplinan karyawan, dan produktivitas karyawan. Pada tabel 5 berikut dapat dilihat hasil pengolahan data dari perspektif belajar dan pertumbuhan.

Tabel 5 Hasil pengolahan Data Perspektif Belajar dan Pertumbuhan

	Tolak Ukur	Realisasi	Target
Perspektif Belajar & pertumbuhan			
a	Keterlambatan karyawan (%)		
	Januari (%)	23,3	-
	Februari (%)	23,6	-
	Maret (%)	22,6	-
b	Produktivitas Relatif Karyawan		-
	Januari (Rp/orang)	24.164.137,078	-
	Februari (Rp/orang)	25.158.735,894	-
	Maret (Rp/orang)	25.542.270,921	-

Pada bagian yang pertama yaitu kedisiplinan karyawan. Berdasarkan data persentase keterlambatan karyawan dari bulan januari – maret, kita dapat melihat bahwa terjadi penurunan dan penambahan tingkat keterlambatan karyawan pada setiap bulannya. Pada bulan januari, persentase keterlambatan karyawan sebesar 23,3 persen. Pada bulan februari, persentase keterlambatan karyawan sebesar 23,6 persen, mengalami pertumbuhan sebesar 0,03 persen dari bulan lalu. Pada bulan maret, persentase keterlambatan karyawan sebesar 22,6 persen, mengalami penurunan sebesar 0,1 persen. Hasil dari tingkat keterlambatan karyawan, dapat dikatakan bahwa kedisiplinan karyawan masih kurang baik sehingga diperlukan perbaikan.

Pada bagian yang kedua yaitu Produktivitas Relatif Karyawan. Produktivitas relatif digunakan untuk menghitung besarnya total jumlah penjualan dalam setahun per total jumlah karyawan dalam tahun yang sama. Pada bulan januari, produktivitas relatif karyawan sebesar Rp 24.164.137,078/orang. Pada bulan februari, produktivitas relatif karyawan sebesar Rp 25.158.735,894/orang, mengalami pertumbuhan sebesar Rp 994598,816/orang dari bulan lalu. Pada bulan maret, produktivitas relatif karyawan sebesar Rp 25.542.270,921/orang, mengalami kenaikan sebesar Rp 383.535,027/orang. Hasil dari produktivitas relatif karyawan, dapat dikatakan bahwa produktivitas relatif karyawan sudah baik karena mengalami peningkatan setiap bulannya.

3.3 Menentukan Rekomendasi Perbaikan

Berdasarkan hasil analisis menggunakan balance scorecard mengenai analisis pengukurna kinerja, maka didapatkan solusi sebagai usulan perbaikan untuk meningkatkan kinerja. Tabel 6 menunjukkan solusi sebagai usulan perbaikan yang dapat diterapkan.

Tabel 6 Rekomendasi Perbaikan

Perspektif	Indikator	Penyebab	Solusi
Keuangan	Pertumbuhan Penjualan	Pelanggan hanya memesan produk jumlah kecil	Menawarkan produk lain saat pelanggan memesan pesanan
Proses Bisnis Internal	Tingkat Pengembangan Organisasi	Terdapat Kerancuan Jabatan, Tidak ada motivasi karyawan dalam bekerja,	Memperjelas struktur organisasi, Memotivasi karyawan dan memberikan reward bagi karyawan yang mempunyai kinerja yang baik.
Pembelajaran dan Pengembangan	Kedisiplinan karyawan	Ketidaktegasan dari pihak atasan untuk menindak karyawan yang terlambat bekerja	Menindak tegas karyawan yang terlambat bekerja

4. KESIMPULAN

Perancangan pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada penelitian ini menghasilkan 7 *key performance indicator* yang terdiri dari 1 indikator perspektif keuangan yaitu persentase pertumbuhan penjualan, 3 indikator perspektif pelanggan yang terdiri dari persentase retensi pelanggan, persentase akuisisi pelanggan, dan persentase keluhan pelanggan, 1 indikator perspektif proses bisnis internal yaitu tingkat perkembangan organisasi perusahaan, dan 2 indikator perspektif yang terdiri persentase kedisiplinan karyawan dan produktivitas relatif karyawan.

Hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan dari tiap perspektif menunjukkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan dinilai masih belum baik dari perspektif keuangan. Hal ini bisa dilihat dari segi pertumbuhan penjualan perusahaan yang masih mengalami peningkatan dan penurunan beberapa bulan terakhir sehingga tidak memenuhi target perusahaan. Dilihat dari perspektif pelanggan, pengukuran kinerja perusahaan dinilai terbilang baik dikarenakan dari ketiga elemen yang ada di perspektif pelanggan seperti retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan semuanya melebihi target yang sebelumnya ditetapkan. Pengukuran kinerja perusahaan dari perspektif bisnis internal dinilai belum baik dikarenakan hasil survey rata-rata nilai yang diperoleh masih dibawah target yang ditetapkan dari aspek pengembangan organisasi. Dilihat dari pengukuran kinerja perusahaan dari perspektif belajar dan pertumbuhan dinilai belum cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari tolak ukur kinerja kedisiplinan karyawan yang belum baik, namun produktivitas realtif dari karyawan mengalami peningkatan dari bulan ke bulan.

Salah satu cara yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja yaitu dengan melakukan promosi dalam meningkatkan penjualan, memaksimalkan pelayanan untuk pelanggan, efisiensi biaya untuk menunjang keberhasilan perspektif keuangan, memberikan sanksi kepada karyawan yang telat datang ke tempat kerja, dan memotivasi karyawan serta memberikan *reward* bagi karyawan yang berkinerja baik.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Z. Bodie, A. Kane, & A. J. Marcus, *Investment*. The McGraw-Hill Companies Inc., Singapore, 1993
- [2] Yuwono, Sony, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 2007.
- [3] V. Gazperz, *Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan six sigma untuk organisasi pemerintah*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 2002.
- [4] Mulyadi & J. Setyawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Aditya Media, Yogyakarta. 1999.
- [5] B. Gunawan, "Menilai Kinerja dengan *Balanced Scorecard*", *Jurnal Manajemen*, No.145, hlm 36-40, Semarang. 2000.
- [6] F. Luthans, *Organization Behavior Eight Edition*. Singapore: Mc Graw Hill. 2008.
- [7] R. S. Kaplan & D. P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, terjemahan Peter R. Yosi Pasla*. Erlangga : Jakarta. 2000.
- [8] A. D. Solichah, "Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Sarana Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri)", *Jurnal Administrasi Bisnis*, vol 27, no 2, 2015.
- [9] R. L. Oliver, *Satisfaction: A behavioral perspective on the customer*. New York. 1997.
- [10] D. Parmenter, *Key Performance Indicators*. New Jersey: John Wiley & Sons. 2007.
- [11] J. Warren, *Key Performance Indicators (KPI) - Definition and Action: Integrating KPIs into your Company's Strategy*. London: ATI.