

**PENILAIAN KINERJA BERBASIS *BALANCE SCORECARD*
PADA PERUSAHAAN WARALABA PT. OTEWE MAJU
BERSAMA**

Desy Jayanti, SE., M.Ak

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Jakarta
desyjyantitepu94@gmail.com

Dr. Lies Zulfiati, SE., M.Si., Ak., CA

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Jakarta
zahira2710@gmail.com

Dr. Sabar Warsini, SE., MM

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Jakarta
sbw.pringgo@gmail.com

Abstract

This study aims to determine the performance of the BSC in the franchise company PT. Otewe Maju Bersama is based on a financial perspective, customer perspective, internal business process perspective as well as learning and growth perspective. This research method is a quantitative method with a case study approach. The study population is all branches of the franchise PT. Otewe Maju Bersama, amounting to 55 branches. Sampling is done by using purposive sampling technique which is a type of non-random sample selection for which information is obtained using certain considerations. The criteria specified are: (1). Branches operating for more than 3 months and (2). Branch is in the Jakarta area. So the sample chosen was 3 restaurants. The respondents chosen in this study were employees of PT. Otewe Maju Bersama and restaurant customers owned by PT. Otewe Forward Together.

The results of this study indicate that performance in a financial perspective is good. This is seen because it has been able to increase the percentage of growth in accordance with the plans made by the company. From the customer's perspective that performance is said to be good, this is seen from the average value of statement items on the customer's perspective that shows the answers of customer respondents tend to agree with answers and strongly agree and have good interpretation. The level of customer satisfaction and trust reaches 94%. While from the perspective of internal business processes it is said to be good, this can be seen from the Innovations made by Ropang OTW always trying to keep abreast of market developments and the desires of customers and companies always make efforts through structuring strategies in business and management. Innovations are made to provide excellent service for customers. As well as learning and growth perspectives are good, this can be seen from the average value of statement items on the learning and growth perspective which shows respondents' answers tend to be with answers agree and strongly agree.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard

I. PENDAHULUAN

Kesuksesan suatu perusahaan tidak selalu berangkat dari barang atau jasa yang spektakuler dan inovatif. Sering kali seorang wirausaha hanya memasuki celah pasar yang kosong dan membuat langkah tepat untuk menyediakan barang atau jasa yang biasa kepada pelanggan yang menerimanya. Konsep bisnis waralaba atau *franchise* akhir-akhir ini telah menjadi salah satu pusat perhatian sebagai bentuk terobosan dalam pengembangan usaha. Mengingat usaha yang diwaralabakan adalah usaha-usaha yang telah teruji dan sukses di bidangnya, maka dianggap dapat menjamin akan mendatangkan keuntungan, sehingga faktor ini yang kemudian menjadi magnet untuk menarik animo masyarakat secara luas.

Melalui konsep waralaba atau *franchise*, seseorang tidak perlu memulai usaha dari nol, karena telah ada sistem yang terpadu dalam waralaba, yang memungkinkan seorang penerima waralaba menjalankan usaha dengan baik. Dalam hal ini waralaba atau *franchise* telah memberikan sumbangan keberhasilan bagi banyak para wirausaha bidang industri makanan dan minuman. Waralaba pada hakekatnya adalah sebuah konsep pemasaran dalam rangka memperluas jaringan usaha secara cepat. Waralaba atau *franchise* bukanlah sebuah alternatif melainkan salah satu cara yang sama kuatnya dan strategisnya dengan cara konvensional dalam mengembangkan usaha. Bahkan sistem waralaba dianggap memiliki banyak kelebihan terutama menyangkut pendanaan, sumber daya manusia (SDM) dan manajemen. Waralaba juga dikenal sebagai jalur distribusi yang sangat efektif untuk mendekati produk kepada konsumennya melalui tangan-tangan penerima waralaba.

Perkembangan dunia bisnis saat ini semakin kompetitif, sehingga menyebabkan persaingan yang luar biasa. Selain itu juga membuat perubahan dalam hal lainnya seperti produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) serta bagaimana cara penanganan suatu transaksi pada suatu perusahaan dengan para pelanggan atau antara perusahaan dengan perusahaan yang lainnya. Akibat dari permasalahan tersebut, maka manajemen harus bisa mengkaji ulang pedoman yang selama ini telah digunakan supaya dapat bertahan serta bisa terus mengembangkan usahanya di dalam persaingan yang semakin ketat ini. Akibatnya pengukuran atau penilaian suatu kinerja adalah salah satu faktor yang penting di dalam suatu perusahaan.

Sejak awal, pemahaman mengenai pengukuran kinerja pada suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting dan vital. Dengan hasil pengukuran kinerja yang baik, maka akan menciptakan sebuah informasi mengenai keberadaan bisnis tersebut serta bagaimana hal tersebut dilakukan dan dimana itu terjadi. Singkatnya pengukuran kinerja merupakan kartu laporan bagi sebuah perusahaan untuk mengukur kinerja tersebut dan salah satu alat pengukuran kinerja yang baik adalah *Balanced Scorecard (BSC)*.

BSC merupakan alat bantu manajemen kontemporer yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan, BSC juga merupakan suatu kartu skor yang dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan dan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang (Rubianto 2006:371 dalam Maya dan Tika 2015:28). Dengan demikian diharapkan dengan adanya perubahan dan transformasi peran dan fungsi sumber daya manusia dari bersifat mendasar dan tradisional menjadi peran dan fungsi bisnis dan strategis diharapkan

akan mampu mewujudkan sistem perusahaan yang baik. BSC membuat perusahaan mampu bersaing secara kompetitif. Perusahaan juga tidak takut lagi jika berhadapan dengan kompetitor yang lebih besar. Dengan BSC, perusahaan jadi lebih tahu letak kelemahannya. Dengan demikian, proses pencarian solusi juga lebih cepat dan akurat.

Penelitian yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan menjadi lebih baik setelah menggunakan metode BSC, dilakukan oleh Erwin dan Prabowo (2015) yang menunjukkan bahwa hasil pengukuran pada perspektif pelanggan secara keseluruhan masuk dalam kategori sangat baik dimana tingkat loyalitas pelanggan sangat baik dan tingkat kepuasan pelanggan sangat baik. Pengukuran pada perspektif keuangan secara keseluruhan masuk dalam kategori cukup baik dimana untuk tingkat pendapatan, keuntungan, tingkat pemenuhan kewajiban jangka pendek dan tingkat produktivitas masuk dalam kategori cukup baik dengan keadaan dibawah target, hasil pengukuran menunjukkan secara keseluruhan perusahaan berada pada kondisi baik. Hasil dari penelitian tersebut, maka Erwin dan Prabowo (2015) memberikan rekomendasi untuk PT. Bahtera Utama agar menerapkan metode BSC untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

II. KAJIAN LITERATUR

2.1 Review Penelitian

Penelitian pertama Haeruddin (2018) yang melakukan penelitian tentang analisis kinerja PT Pegadaian (Persero) dengan menggunakan pendekatan BSC menyatakan bahwa Perspektif Keuangan, kinerja perusahaan telah menunjukkan hasil yang cukup memuaskan. Kemudian dalam Perspektif Pelanggan, pelanggan telah puas atas pelayanan yang mereka peroleh dari perusahaan, baik itu pelayanan fisik maupun pelayanan non-fisik. Perspektif Proses Bisnis Internal menunjukkan hasil yang cukup baik dilihat dari bertambahnya jumlah inovasi layanan yang dikembangkan oleh perusahaan dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 yaitu layanan *multi payment online* serta buku tabungan emas. Terakhir dalam Perspektif Pembelajaran dan Perkembangan menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja telah merasa puas atas gaji yang diterima, prestasi kerja, serta pekerjaan yang diperoleh.

Penelitian kedua oleh Apandi (2019) melakukan penelitian di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia dengan menggunakan BSC, dan menemukan bahwa kinerja STEI dalam Perspektif Keuangan sudah baik karena telah mencapai target yang ditetapkan. Dari perspektif pelanggan bahwa kinerja STEI dikatakan baik, ini dilihat dari nilai rata-rata item pernyataan pada survey Perspektif Pelanggan yang menunjukkan jawaban mahasiswa sebagai responden cenderung setuju dan memiliki interpretasi yang baik. Sementara dari Perspektif Bisnis Internal, kinerja STEI dikatakan baik, ini dapat dilihat dari nilai rata-rata item pertanyaan pada Perspektif Proses Bisnis Internal yang menunjukkan jawaban responden cenderung jawaban setuju dan memiliki interpretasi yang baik. Serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan kinerja STEI sudah baik, ini juga dapat dilihat dari nilai rata-rata item pertanyaan pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang menunjukkan jawaban responden cenderung dengan jawaban setuju dan memiliki interpretasi baik.

Penelitian ke tiga oleh Ridla (2017) Pengelolaan keuangan di STAIT Yogyakarta disajikan dengan baik serta secara berkala dan biaya operasional selalu diupayakan seefisien mungkin. Konsumen atau pelanggan dari STAIT Yogyakarta merasakan sangat puas atas layanan yang ditunjukkan oleh pihak manajemen maupun karyawan. Manajemen STAIT Yogyakarta sangat mendorong karyawan dan terbuka untuk memunculkan ide-ide baru serta karyawan dapat terlibat dalam aktivitas-aktivitas yang inovatif. Manajemen STAIT Yogyakarta sangat memperhatikan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan serta pemimpin selalu mendorong dan memberi motivasi.

Penelitian ke empat oleh Haeruddin (2018) yang menyatakan bahwa Perspektif keuangan telah menunjukkan hasil yang cukup memuaskan, karena pada perhitungan ROI dari tahun 2013-2014, telah terjadi penurunan nilai yang disebabkan oleh ketidakseimbangan antara kenaikan jumlah aktiva dengan jumlah pendapatan, dan pada tahun 2014-2015 terjadi kenaikan yang tidak begitu signifikan tetapi setidaknya tidak mengalami kerugian. Perspektif pelanggan mendapatkan hasil yang menyatakan bahwa pelanggan telah puas atas pelayanan yang mereka peroleh dari perusahaan. Baik itu pelayanan fisik maupun pelayanan non-fisik. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang cukup baik dilihat dari bertambahnya jumlah inovasi layanan yang dikembangkan oleh perusahaan dari tahun 2013 sampai dari tahun 2015 yaitu layanan *multi payment online* serta buku tabungan emas. Perspektif pembelajaran dan perkembangan menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja telah merasa puas atas gaji yang diterima, prestasi kerja, serta pekerjaan yang diperoleh.

Penelitian ke lima dilakukan oleh Rahmawati (2013) yang menyatakan bahwa penerapan metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan dapat memberikan informasi mengenai kinerja bisnis secara keseluruhan. Pengukuran dengan menggunakan *Balanced Scorecard* tidak hanya terpusat pada aspek keuangan, tetapi juga mempertimbangkan aspek non keuangan atau aspek operasional seperti pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian ke enam Farooq dan Hussain (2011) Hasil menunjukkan bahwa organisasi sektor swasta dan publik berbeda pada dimensi. Sementara organisasi jasa dan manufaktur berbeda dalam perspektif keuangan. BSC, perubahan dan kinerja sangat berkorelasi satu sama lain sehingga memperkuat argumen bahwa kinerja terpengaruh oleh BSC dan berubah. Sedangkan penelitian Esther W. Kairu, Moses O. Wafula, Ochieng Okaka, Odhiambo O, Emmanuel Kayode Akerele (2013) BSC menekankan pengukuran kinerja dan manajemen di empat bidang bisnis utama. Keempat perspektif ini memberikan evaluasi komprehensif organisasi daripada penekanan tradisional pada aset berwujud dan keuangan organisasi.

Penelitian ke tujuh dilakukan oleh Ridwan., Harun., Yi An., & Fahmid (2013) Hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi sebagai fenomena umum yang mewakili dampak penggunaan alat manajerial baru di perusahaan milik negara di Australia. Selain itu, faktor lain seperti pertumbuhan ekonomi global atau pengembangan perdagangan regional dan faktor-faktor lain mungkin juga mempengaruhi peningkatan kinerja FPA. Oleh karena itu penelitian masa depan harus memasukkan aspek-aspek ini ke dalam penelitian model dalam menyelidiki penggunaan scorecard perusahaan dalam konteks sektor publik.

Penelitian ke delapan dilakukan oleh Chimtengo, Mkandawire & Hanif (2017) Kinerja politeknik diukur menggunakan model balanced scorecard. Studi ini telah mengungkapkan bahwa kinerja Politeknik buruk. Namun, kinerja Universitas dinilai baik berdasarkan ukuran kinerja output. Studi ini juga menetapkan bahwa sementara ada hubungan yang lemah antara faktor-faktor keuangan dan pelanggan dan ukuran kinerja, ada hubungan yang kuat antara proses internal dan inovasi dan pembelajaran di satu sisi dan ukuran kinerja di sisi lain.

2.2 Waralaba

Waralaba jika dalam bahasa Inggris yaitu bisa disebut dengan *franchising* dalam dalam bahasa Perancis bisa disebut dengan *franchise* yang artinya ialah hak atau kebebasan, merupakan suatu hak-hak menjual suatu produk, jasa atau layanan. Di Indonesia sendiri waralaba adalah suatu perikatan dimana salah satu pihak diberi hak untuk menggunakan atau memanfaatkan suatu karakter dari sebuah usaha milik pihak lain dengan membayar suatu imbalan kepada pihak yang menjadi pemberi hak. Intinya waralaba adalah suatu penjualan sebuah paket usaha komprehensif dan siap pakai yang di dalamnya mencakup sebuah merek dagang, material hingga pengelolaan manajemennya.

Menurut Asosiasi *Franchise* Indonesia, yang dimaksud dengan waralaba yaitu suatu sistem pendistribusian barang atau jasa kepada pelanggan akhir, dimana sang pemilik merek memberikan suatu haknya kepada individu atau perusahaan untuk melaksanakan sebuah bisnis dengan nama, merek, sistem, prosedur, manajemen dan cara-cara yang sudah ditentukan sebelumnya dalam jangka waktu dan meliputi area tertentu. *Franchise* Indonesia merupakan wadah bagi para pengusaha *franchise*. *Franchise* berarti kerja sama dalam bidang usaha dengan bagi hasil sesuai dengan kesepakatan, hak kelola dan hak pemasaran. Adapun para pelaku dalam bisnis ini disebut pewaralaba (*franchisor*) orang yang memberi waralaba, orang yg memiliki waralaba, dan terwaralaba (*Franchisee*) sudah menerima waralaba atau diberi waralaba.

2.3 Pengertian Kinerja

Mocheriono (2012:95) yaitu “Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”. Menurut Pasolong (2010: 175) konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa terlepas dari sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

2.4 Balanced Scorecard

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang

digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Pada tahap awal eksperimennya, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja non-keuangan dan ukuran jangka panjang (Mulyadi, 2007: 3).

Mulyadi (2007:18) Keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategis, adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang dan (4) terukur. *Balanced scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan mempunyai beberapa kelemahan menurut Anthony dan Govindarajan (2005:180) adalah sebagai berikut (1) korelasi yang buruk antara ukuran perspektif non-finansial dan hasilnya. (2) terpaku pada hasil keuangan (*fixation on financial result*). (3) tidak ada mekanisme perbaikan (*no mechnism for improvement*). (4) ukuran-ukuran tidak diperbaharui (*measures are not up to date*). (5) terlalu banyak pengukuran (*measurement overload*). (6) kesulitan dalam menetapkan trade-off (*difficult in estabilishing trade off*).

2.5 Perspektif *Balanced Scorecard*

Terkait dengan *Balanced Scorecard*, keempat perspektif (perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan) itu merupakan peta wilayah di mana kita harus meletakkan strategi-strategi yang relevan di tiap-tiap bagian. Strategi yang relevan tersebut dinamakan dengan sasaran strategi yang sesungguhnya merupakan strategi itu sendiri. Menurut Kaplan dan Norton (2016) *Balanced Scorecard* dibagi menjadi empat perspektif.

2.6 Perspektif Finansial (*Financial Perspective*)

Balanced scorecard memakai perspektif keuangan sebagai perspektif yang terjadi akibat dari perspektif yang lain (*customer*, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan) atau dengan kata lainnya perspektif ini secara otomatis akan terwujud dari baik buruknya kinerja 3 perspektif dibawahnya. Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, penerapannya, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan yang mendasar. Oleh karena itu persepektif keuangan tidak memiliki inisiatif strategik untuk mencapai sasaran strategik.

BSC memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2014:10). BSC adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan.

2.7 Perspektif Kustomer (*Customer Perspective*)

Pada perspektif ini, perusahaan mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasarnya. Perspektif ini memiliki beberapa pengukuran utama dari *outcome* yang sukses dengan formulasi dan penerapan strategi yang baik. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan. Sasaran strategik dari perspektif *customer* ini adalah *Firm equity*. Diantaranya adalah meningkatnya kepercayaan *customer* atas produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan kustomernya.

Dalam perspektif pelanggan BSC, manajemen harus dapat mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasarannya. Perspektif ini terdiri dari berbagai ukuran utama keberhasilan perusahaan dimata pelanggan. Pelanggan mempunyai kemampuan teknis melihat korporasi dari berbagai sisi, seperti waktu, kualitas, kinerja dan jasa, dan biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan untuk memperoleh pelayanan. Dimensi kebutuhan pelanggan demikian pada akhirnya akan menentukan bagaimana perusahaan dilihat oleh pelanggan. Semakin baik persepsi pelanggan, semakin baik pula nilai korporasi dimata pelanggan (Sanusi 2011:82).

2.8 Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process Perspective*)

Fokus dalam perspektif ini adalah proses internal dari manajemen perusahaan yang harus dilakukan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar yang akhirnya dapat memuaskan ekspektasi pemegang saham.

Pada proses bisnis internal ini berfokus pada berbagai proses internal yang nantinya akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dan BSC. Perbedaan pertama adalah bahwa pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Sedangkan pendekatan BSC mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial dimana hal ini bertujuan adalah menekankan berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut. Perbedaan kedua adalah bahwa pendekatan BSC ini memadukan berbagai proses inovasi ke dalam perspektif proses bisnis internal, sedangkan sistem pengukuran kinerja tradisional berfokus pada proses penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan saat ini (Rangkuti, 2012:76).

2.9 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk membentuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan dijangka panjang. Sasaran strategik dari perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan adalah *human capital*. Sebagai contoh peningkatan kompetensi dan komitmen dari staff perusahaan.

Kaplan dan Norton (2016) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada *Balanced Scorecard* mengembangkan tujuan yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai oleh perusahaan untuk menghasilkan kinerja terbaik. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang terbaik dalam perspektif lainnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup prinsip kapabilitas atau kemampuan yang terkait dengan kondisi internal perusahaan. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu: Kapabilitas Karyawan, Kapabilitas Sistem Informasi dan Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan.

III. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Pendekatan kuantitatif menurut Arikunto (2013:27) banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut serta hasilnya.

Populasi penelitian adalah seluruh cabang waralaba PT. Otewe Maju Bersama yang berjumlah 55 cabang. Pada penelitian ini pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *purposive sampling* yaitu tipe pemilihan sampel secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu. Kriteria-kriteria yang ditetapkan yaitu: (1). Cabang beroperasi lebih dari 3 bulan serta (2). Cabang berada di wilayah Jakarta. Sehingga sampel yang dipilih adalah sebanyak 3 restoran. Responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah karyawan PT. OMB dan pelanggan restoran milik PT. OMB pada 3 (tiga) cabang yaitu Ropang Otew Cempaka Putih, Ropang Otew Tebet dan Ropang Otew MT Haryono.

Sumber data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu pertama sumber data primer, yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui: wawancara dan Kuesioner. Metode analisis data yang dilakukan oleh peneliti yaitu metode statistik deskriptif, yaitu digunakan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian dengan demografi responden. Statistik deskriptif menjelaskan skala jawaban responden pada setiap variabel yang diukur dari minimum, maksimum rata-rata dan standar deviasi, juga untuk mengetahui demografi responden yang terdiri dari kategori, jenis kelamin, pendidikan, umur, posisi dan lama bekerja (Ghozali, 2012).

Dalam menganalisis data skala likert dan mengambil kesimpulan, maka penulis menggunakan analisis frekuensi (proporsi) dimana hanya berkait dengan setuju atau tidak setuju terhadap sesuatu (Amirin, 2010). Maka dari itu, peneliti membagi dalam 2 kategori yaitu kategori setuju dan kategori tidak setuju. Sedangkan untuk jawaban netral dalam angket ditiadakan. Untuk jawaban responden sangat setuju dan setuju, masuk kedalam kategori setuju, sedangkan untuk jawaban responden tidak setuju dan sangat tidak setuju, masuk kedalam

kategori tidak setuju. Analisis data penelitian ini Pengolahan data penelitian ini menggunakan *software* SPSS versi 25.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Suatu pengukuran kinerja didalamnya harus memiliki keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. *Balance Scorecard* dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Setyawan, 2014:76). Untuk mengetahui kinerja keuangan PT.OMB dengan menggunakan perbandingan penjualan perbulan.

Kinerja keuangan PT.OMB dapat disimpulkan dengan perhitungan aritmatika dari total selisih penjualan setiap bulan dari 3 restoran ropang OTW. Untuk menentukan persentase kenaikan dan penurunan kinerja perusahaan, maka menggunakan perhitungan aritmatika dengan data laporan keuangan sebagai berikut:

Tabel 1. Perhitungan Menggunakan Aritmatika dan Geometrik

No.	Bulan	Persentase Pertumbuhan
1	November 2018	
2	Desember 2018	851.0%
3	Januari 2019	15.3%
4	Februari 2019	45.0%
5	Maret 2019	-0.9%
6	April 2019	-10.7%
7	Mei 2019	2.1%
8	Juni 2019	-12.1%
9	Juli 2019	6.9%
10	Agustus 2019	-6.5%
11	September 2019	-6.4%
12	Oktober 2019	44.0%
13	November 2019	4.3%
14	Desember 2019	8.7%
15	Januari 2020	3.0%
Rata-rata pertumbuhan bulanan aritmatik		67.4%
Rata-rata pertumbuhan bulanan Geometrik		23.8%

Sumber : Laporan Keuangan PT. OMB

Berdasarkan tabel 1 di atas, menunjukkan bahwa terjadinya kenaikan presentase pertumbuhan setiap bulannya, akan tetapi tidak menunjukkan pertumbuhan yang berkelanjutan. Maka dapat dikatakan bahwa kinerja yang

Penilaian Kinerja Berbasis Balance Scorecard Pada Perusahaan Waralaba PT Otewe Maju Bersama

dilakukan perusahaan sudah baik, karena sudah dapat melakukan kenaikan persentase pertumbuhan sesuai dengan rencana yg dilakukan perusahaan.

4.2 Perspektif Pelanggan (Customer Perspektif)

Pada perspektif ini, yang dibahas yaitu mengenai kepuasan pelanggan. Perspektif pelanggan digunakan untuk mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan. Perspektif ini bertujuan untuk mengukur meningkatnya kepercayaan pelanggan atas jasa yang ditawarkan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan dengan pelanggannya. (Kaplan&Norton:2016)

Informasi yang diketahui tentang seberapa baik hubungan yang dimiliki perusahaan dengan kliennya dapat memberikan gambaran tentang bagaimana suatu kinerja manajemennya berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini diukur dengan mengisi daftar pertanyaan kuisiner yang telah disediakan. Pelanggan yang menjadi responden adalah sebanyak 272 Orang.

Kemampuan PT.OMB, berdasarkan kinerjanya yang tercatat pada perspektif ini dalam memberikan kepuasan bagi para pelanggannya dapat terlihat sesuai dengan harapan. Jawaban dari pihak pelanggan tercatat memberikan nilai positif bagi PT.OMB.

Tabel 2. Hasil Keseluruhan Item Pernyataan Kepuasan Pelanggan

No.	Pernyataan	Jawaban Kuesioner					Persentase			
		STS (1)	TS (2)	S (4)	SS (5)	Total	STS	TS	SS & S	Total
1	Kondisi Ropang OTW Bersih dan Rapi	21	26	132	93	272	8%	10%	82%	100%
2	Pegawai selalu berpenampilan rapi dan bersih	18	30	82	142	272	7%	11%	82%	100%
3	Pegawai Ropang OTW dapat diandalkan.	13	3	141	115	272	5%	1%	94%	100%
4	Pegawai memberikan informasi tentang produk dengan baik	29	20	122	101	272	11%	7%	82%	100%
5	Pegawai menjawab dengan akurat bila ditanya.	7	18	85	162	272	3%	7%	90%	100%
6	Saya puas dengan sistem pelayanan yang ada di Ropang OTW.	10	14	139	109	272	4%	5%	91%	100%
7	Pelayanan yang dilakukan di Ropang OTW sudah bagus dan sesuai keinginan pelanggan.	8	26	145	93	272	3%	10%	87%	100%
8	Sikap dan perilaku pelayanan pegawai sudah sesuai dengan harapan pelanggan.	6	18	114	134	272	2%	7%	91%	100%
9	Pegawai cepat dalam melayani pelanggan.	8	23	149	92	272	3%	8%	89%	100%

Penilaian Kinerja Berbasis Balance Scorecard Pada Perusahaan Waralaba PT Otewe Maju Bersama

10	Frontliner, manajemen dan security memiliki pengetahuan yang baik tentang produk yang ditawarkan.	10	11	143	108	272	4%	4%	92%	100%
11	Frontliner, manajemen dan security sopan dalam pelayanannya.	7	9	92	164	272	3%	3%	94%	100%
12	Frontliner, manajemen dan security selalu berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.	9	12	143	108	272	3%	4%	94%	100%
13	Pegawai mengutamakan kepentingan pelanggan.	9	14	138	111	272	3%	5%	92%	100%
14	Pegawai memberikan perhatian kepada pelanggan.	7	11	87	167	272	3%	4%	93%	100%
15	Pegawai memahami keinginan pelanggan.	7	11	147	107	272	3%	4%	93%	100%

Sumber : Data diolah

Data pada tabel di atas untuk proses menganalisis data skala likert dan mengambil kesimpulan, maka penulis menggunakan analisis frekuensi (proporsi) dimana hanya berkaitan dengan setuju atau tidak setuju terhadap sesuatu (Amirin, 2010). Maka dari itu, peneliti membagi dalam 2 kategori yaitu kategori setuju dan kategori tidak setuju. Untuk jawaban responden sangat setuju dan setuju, masuk kedalam kategori setuju, sedangkan untuk jawaban responden tidak setuju dan sangat tidak setuju, masuk kedalam kategori tidak setuju. Tabel di atas menunjukkan jawaban responden mengenai item pernyataan kepuasan pelanggan dari 5 indikator.

Rentang jawaban pengisian dimensi pertanyaan setiap variabel yang diteliti, ditentukan dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three box method*) (Ferdinand, 2014:23). Berdasarkan penelitian yang dilakukan dan guna kemudahan dalam interpretasi maka rentang jawaban dikonversi ke satuan 100. Atas kondisi ini, rentang jawaban akan dimulai dari 25% sampai dengan 100%, dimana rentang yang terjadi sebesar 75%. Selanjutnya rentang yang terjadi dibagi 3 dan akan menghasilkan rentang sebesar 25% yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yaitu :

- Nilai indeks 25% – 50% = Interpretasi Cukup Baik
- Nilai indeks 51% – 75% = Interpretasi Baik
- Nilai indeks 76% – 100% = Interpretasi Sangat Baik

Nilai indeks yang sudah didapatkan dengan interpretasi cukup baik, baik, dan sangat baik kemudian akan digunakan untuk memberikan saran bagi PT. OMB, pada bab selanjutnya (bab 5).

Berdasarkan pernyataan-pernyataan indikator kepuasan pelanggan pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja PT.OMB, dalam perspektif pelanggan dikatakan baik, hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata item pernyataan pada perspektif pelanggan yang menunjukkan jawaban responden mahasiswa cenderung dengan jawaban setuju dan memiliki interpretasi baik. Ini berarti bahwa pelanggan merasakan kepuasan atas pelayanan yang ditunjukkan oleh

pihak manajemen maupun karyawan serta jawaban responden sudah sesuai dengan indikator kepuasan pelanggan.

4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process Perspective*)

Perspektif proses bisnis internal dalam *Balance Scorecard* menyoroti berbagai proses penting yang mendukung strategi organisasi. Hal ini dapat terjadi karena proses bisnis internal dengan pendekatan *Balance Scorecard* akan mengidentifikasi proses baru yang harus dikuasai oleh sebuah organisasi agar dapat memenuhi berbagai tujuan (Kaplan&Norton:2016).

Proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan yang telah dilakukan PT. Otewe Maju Bersama diantaranya adalah dengan adanya menu baru yang ditawarkan kepada pelanggan agar tidak merasa jenuh dengan menu-menu yang ditawarkan sebelumnya. Pengembangan tersebut dilakukan atas kebutuhan untuk dapat meningkatkan kualitas layanan serta mempertahankan citra perusahaan. Inovasi yang dilakukan oleh Ropang OTW selalu berusaha untuk mengikuti perkembangan pasar dan pelanggan. Dengan membuat paket hemat, *buy 1 get 1*, atau inovasi menu misalnya Ropang Thanos dengan ubi ungu pada saat penayangan Film Thanos. Atau membuat Ropang gold untuk *charity*. Kemudian berinovasi dengan membuat varian pandan dan berbagai jenis *topping* termasuk boba atau bubble. Terus memperbaiki kualitas dan rutin melakukan training karyawan. Jadi dapat dipahami bahwa dalam proses inovasi perusahaan ini, PT.OMB melakukan upaya melalui penataan strategi dibidang bisnis dan manajemen. Hal ini memiliki tujuan utama yaitu memberikan pelayanan yang prima bagi pelanggan.

4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan untuk menjadi alat ukur kunci untuk menilai kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi karyawan karena penting bagi suatu perusahaan untuk mengetahui dan memperhatikan karyawannya, dengan demikian dapat memperoleh manfaat yang baik bagi perusahaan tersebut. Karyawan sebagai bagian utama dalam penggerak suatu perusahaan jika dikelola dengan baik maka dapat memenuhi dan menjalani tujuan perusahaan dengan baik. (Kaplan dan Norton, 2016).

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan, maka hal ini diukur dengan mengisi daftar pertanyaan kuisisioner yang telah disediakan. Karyawan yang menjadi responden adalah 38 orang karyawan. Kemampuan PT.OMB, berdasarkan kinerjanya yang tercatat pada perspektif ini dalam memberikan kepuasan bagi para karyawannya dapat terlihat sesuai dengan harapan. Jawaban dari pihak karyawan tercatat memberikan nilai positif bagi PT.OMB

Tabel 3. Hasil Keseluruhan Item Pernyataan Pembelajaran & Pertumbuhan

No.	Pernyataan	Jawaban Kuesioner					Persentase			
		STS (1)	TS (2)	S (3)	SS (4)	Total	STS	TS	SS & S	Total
1	Saya merasa betah dengan lingkungan kerja di Ropang OTW.	6	6	17	9	38	16%	16%	68%	100%

Penilaian Kinerja Berbasis Balance Scorecard Pada Perusahaan Waralaba PT Otewe Maju Bersama

2	Saya merasa Ropang OTW menempatkan saya sesuai dengan keahlian saya.	5	3	9	21	38	13%	8%	79%	100%
3	Saya sering mendapatkan pelatihan dan peningkatan keterampilan di Ropang OTW.	5	6	14	13	38	13%	16%	71%	100%
4	Saya merasa Ropang OTW selalu melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan.	5	8	10	15	38	13%	21%	66%	100%
5	Saya merasa puas bekerja di Ropang OTW.	4	6	17	11	38	11%	16%	73%	100%
6	Saya akan merekomendasikan teman saya untuk bekerja di Ropang OTW.	1	1	25	11	38	3%	3%	93%	100%
7	Saya dapat akses Wifi di Ropang OTW.	4	8	17	9	38	11%	21%	68%	100%
8	Saya setuju dengan adanya penjualan online yang dilakukan oleh Ropang OTW.	4	6	19	9	38	11%	16%	73%	100%
9	Melalui sistem yang dibuat Ropang OTW, saya mudah mengetahui ketersediaan produk dan meja kosong.	2	4	18	12	38	5%	11%	94%	100%
10	Saya dapat mengakses semua informasi yang dibutuhkan terkait promo maupun sistem pembayaran elektronik.	4	4	18	12	38	11%	11%	78%	100%
11	Saya merasa respon manajemen Ropang OTW terhadap karyawan sangat cepat.	3	6	23	6	38	8%	16%	76%	100%
12	Saya merasa Ropang OTW selalu memotivasi pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inisiatif.	3	5	23	7	38	8%	13%	79%	100%

**Penilaian Kinerja Berbasis Balance Scorecard Pada Perusahaan Waralaba PT
Otewe Maju Bersama**

13	Ropang OTW selalu mengadakan weekly meeting untuk mengevaluasi dan mendengarkan masukan karyawan.	5	4	25	4	38	13%	11%	76%	100%
14	Saya merasa Ropang OTW memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi.	2	3	19	14	38	5%	8%	87%	100%
15	Saya merasa ada janjang karir yang pasti di Ropang OTW.	4	3	21	10	38	11%	8%	81%	100%

Sumber : Data diolah

Data pada tabel di atas untuk proses menganalisis data skala likert dan mengambil kesimpulan, maka penulis menggunakan analisis frekuensi (proporsi) dimana hanya berkait dengan setuju atau tidak setuju terhadap sesuatu (Amirin, 2010). Maka dari itu, peneliti membagi dalam 2 kategori yaitu kategori setuju dan kategori tidak setuju. Sedangkan untuk jawaban netral dalam angket ditiadakan. Untuk jawaban responden sangat setuju dan setuju, masuk kedalam kategori setuju, sedangkan untuk jawaban responden tidak setuju dan sangat tidak setuju, masuk kedalam kategori tidak setuju. Tabel di atas menunjukkan jawaban responden mengenai item pernyataan pembelajaran dan pengembangan dari 3 indikator.

Rentang jawaban pengisian dimensi pertanyaan setiap variabel yang diteliti, ditentukan dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three box method*) (Ferdinand, 2014). Berdasarkan penelitian yang dilakukan dan guna kemudahan dalam interpretasi maka rentang jawaban dikonversi ke satuan 100. Atas kondisi ini, rentang jawaban akan dimulai dari 25% sampai dengan 100%, dimana rentang yang terjadi sebesar 75%. Selanjutnya rentang yang terjadi dibagi 3 dan akan menghasilkan rentang sebesar 25% yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yaitu :

- Nilai indeks 25% – 50% = Interpretasi Cukup Baik
- Nilai indeks 51% – 75% = Interpretasi Baik
- Nilai indeks 76% – 100% = Interpretasi Sangat Baik

Berdasarkan pernyataan-pernyataan indikator pertumbuhan dan pembelajaran di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja PT. OMB, dalam perspektif pembelajaran dan pengembangan dikatakan baik, hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata item pertanyaan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang menunjukkan jawaban responden cenderung dengan jawaban setuju dan memiliki interpretasi baik. Ini berarti bahwa manajemen dari PT.OMB sangat memperhatikan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan serta peimpinan selalu mendorong dan memberi motivasi (Kaplan dan Norton 1996:52 dalam Maya dan Tika 2015:33).

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data sekunder dan data primer berupa kuesiner yang mengacu pada pokok masalah dan tujuan penelitian, maka dapat dirumuskan beberapa kesimpulan penelitian sebagai berikut :

1. Kinerja PT.OMB dalam Perspektif Keuangan sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari pencapaian kenaikan persentase pertumbuhan sesuai dengan rencana yang dilakukan perusahaan dalam mencapai target.
2. Kinerja PT.OMB dalam Perspektif Pelanggan dikatakan baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata item pernyataan pada perspektif pelanggan yang menunjukkan jawaban responden pelanggan cenderung dengan jawaban setuju dan sangat setuju yaitu rata-rata diatas 75% dan memiliki interpretasi baik. Ini berarti bahwa pelanggan dari PT.OMB merasakan kepuasan atas pelayanan yang ditunjukkan oleh pihak manajemen maupun karyawan. Tingkat kepuasan dan kepercayaan pelanggan mencapai 94% pada tiga pernyataan: (1). Pegawai Ropang OTW dapat diandalkan, (2). Frontliner, manajemen dan security sopan dalam pelayanannya, (3). Frontliner, manajemen dan security selalu berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Kinerja PT.OMB dalam Perspektif Proses Bisnis Internal dikatakan baik. Hal ini dapat dilihat dari Inovasi yang dilakukan oleh Ropang OTW selalu berusaha untuk mengikuti perkembangan pasar dan keinginan pelanggan serta perusahaan selalu melakukan upaya melalui penataan strategi di bidang bisnis dan manajemen. Inovasi dilakukan untuk memberikan pelayanan yang prima bagi pelanggan.
4. Kinerja PT.OMB dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dikatakan baik sesuai dengan kriteria yang ditetapkan di halaman 80. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata item pernyataan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menunjukkan jawaban responden cenderung dengan jawaban setuju dan sangat setuju. Ini berarti bahwa manajemen PT. Otewe Maju Bersama memiliki interpretasi baik dan sangat memperhatikan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan serta pimpinan selalu mendorong dan memberi motivasi. Tingkat kepuasan karyawan mencapai 94% pada dua pernyataan, (1). Melalui sistem yang dibuat Ropang OTW, saya mudah mengetahui ketersediaan produk dan meja kosong. (2). Saya akan merekomendasikan teman saya untuk bekerja di Ropang OTW.

5.2 Saran

1. Mendorong manajemen menggunakan BSC sebagai salah satu sistem manajemen PT. OMB untuk: (a). Menjalankan visi, misi, tujuan dan sasaran PT.OMB untuk menjadi tindakan-tindakan operasional. (b). Menilai Kinerja organisasi, manajemen dan karyawan PT.OMB.
2. Berdasarkan hasil penilaian dengan pendekatan BSC, Pada PT.OMB disarankan untuk, (a). Mendorong manajemen dalam hal peningkatan kinerja, agar kinerja keuangan tetap bagus terutama dalam hal pendapatan dari penjualan. (b). Sebaiknya PT.OMB meningkatkan kinerja dalam hal kepuasan pelanggan dalam semua pelayanan. (c). Manajemen PT.OMB harus tetap melakukan pelatihan keterampilan bagi karyawan sehingga terciptanya kualitas sumberdaya manusia yang dimiliki.

DAFTAR PUSTAKA

- Abofaied. 2017. *Evaluasi Kinerja Bank Dengan Menggunakan Balanced Scorecard: Studi Praktis Di Lingkungan Libyan. International Journal of Business and Management Vol. V, No. 1.*
- Al-Najjar dan Kalaf. 2015. *Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study. International Journal of Business Administration.*
- Anthony, R., Vijay Govindarajan, 2005, *Management Control, Jilid I dan II*, Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Apandi. 2019. Analisis Pengukuran Kinerja Kampus Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik.* Jakarta: Rineka Cipta.
- Arso, et.al. 2018. Employee Performance Measurement in Teleworking Using Balanced Scorecard. *International Journal of Electrical and Computer Engineering (IJECE) Vol.8, No.6, December 2018,*
- Baraldi dan Cifalino. 2015. *Memberikan strategi pelatihan: kartu skor seimbang di tempat kerja. Vo. 19, 04 Juli 2015.*
- Chandrarin. 2017. *Metode Riset Akuntansi.* Salemba Empa. Jakarta
- Dally. 2010. *Balanced Scorecard. PT. Remaja Rosdakarya.* Bandung
- Dhamayantie. 2018. Designing A Balanced Scorecard For Cooperatives. *International Journal of Organizational Innovation.* 2018-0886 IJOI
- Ekotama, Soryono. 2012. *Sepuluh Rahasia Bisnis Franchise.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Erwin dan Prabowo. 2015. *Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Bahtera Utama.* Management Department, School of Business Management, BINUS University.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS.* Yogyakarta: Universitas Diponegoro.
- Gusnardi. 2010. *TO : Tinjauan Teori.* 336-345.
- Haeruddin. 2018. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada PT. Pegadaian (PERSERO) Cabang Talasalapang di Kota Makassar. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis Vol. 2,*
- Hazeline, et.al. 2016. *Balanced Scorecard dan Penyelarasan Strategis: Studi Kasus di Malaysia. Vol.6, No.4S.*
- I Muda. 2017. *Performance Measurement Analysis of Palm Cooperative Cooperation with Using Balanced Scorecard. The 2nd Annual Applied Science and Engineering Conference (AASEC 2017)*
- Ilyasin dan Zamroni. 2017. *Balanced Scorecard: Strategi untuk Peningkatan Kualitas Pendidikan Tinggi Islam. Dinamika Ilmu Vol 17 No 2.*
- Indriantoro, Nur and Bambang Supomo. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen. Edisi 1.* Cetakan ke-12. Yogyakarta: BPFE.
- Kaplan. Robert S dan David Norton. 2001. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari balanced Scorecard : Translating Strategi Into Action (1996),* Erlangga: Jakarta.
- Kotler, Philip dan Armstrong. 2012. *Principles of Marketin, 12th Edition, Jilid 1* Terjemahan Bob Sabran. Erlangga : Jakarta.

- Mahsina, et.al. 2017. *Analisis Penerapan Balance Scorecard, Alat Ukur Penilaian Kinerja Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, Dan Aset Kabupaten Sidoarjo*. *Jurnal Maksipreneur*, Vol. VII, No. 1, Desember 2017, hal. 59–72.
- Martini dan Suardana. 2019. *Pengukuran kinerja perusahaan menggunakan pendekatan balanced scorecard*. Vol. 3 No. 1: April 2019.
- Maya, Tika. 2015. *Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan*. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Volume 15 No.1*
- Mardalis. 2008. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Matson, J. L. & T. H. Ollendick. 1999. *Enhancing children's social: Assessment and training*. New York: Pergamon Press.
- Mulyadi. 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard, Edisi Empat*, Unit Penerbit dan Pencetak UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Munawir S. 2012. *Analisa Laporan Keuangan*. Edisi Keempat. Cetakan Kedelapan Liberty. Yogyakarta.
- Nazir, 2011. *Metode Penelitian*. Cetakan 6. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Pantalisa, et.al. 2015. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada CV Yamaha Sinar Utama Hidayatullah Samarinda*. Akuntabel; Volume 12 No 2
- Rangkuti. 2012. *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko, Edisi Ketiga, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta*.
- M Koesomowidjojo Suci. 2017. *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif, Edisi Pertama, Raih Asa Sukses, Jakarta*.
- Rubianto. 2006. *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sanusi. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sekaran. 2011. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Taufik, et.al. 2018. *Pengukuran Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard (BSC) (Studi di Rumah Sakit di Pasuruan)*. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis Pendidikan*, 3 (I) September 2018.
- Zin, et.al. 2016. *Performance Measurement and Balanced Scorecard Implementation: Case evidence of a Government-linked Company*. *International Conference on Economics and Business Research Malaysia*.
- Zizlavsky. 2015. *The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System*. *J. Technol. Manag. Innov. Volume 9, Issue3*.