

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS PT. ARUMBAI KASEMBADAN**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi

Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta

Untuk Memenuhi Syarat-Syarat

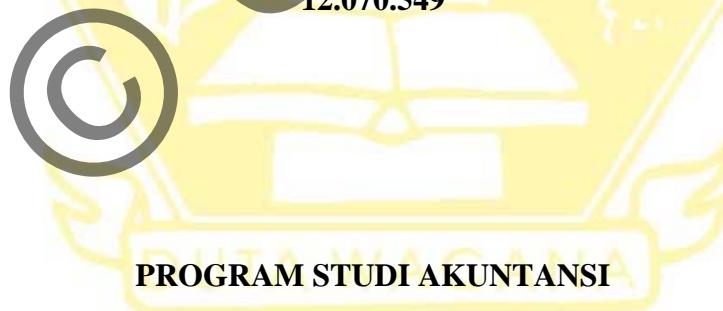
Guna Memperoleh Gelar

Sarjana Ekonomi

OLEH:

STEFFI PUTRI SERA

12.070.549



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
YOGYAKARTA**

2011

HALAMAN PERSETUJUAN

HALAMAN PERSETUJUAN



HALAMAN PENGESAHAN

Dipertahankan di Depan Dewan Pengaji Skripsi Fakultas Ekonomi

Program Studi Akuntansi Universitas Kristen Duta Wacana

dan Diterima Untuk Memenuhi Sebagian

Syarat-syarat Guna Memperoleh

Gelar Sarjana Ekonomi

Pada Tanggal

7 JANUARI 2011

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ekonomi



Werniasri

Gidion P. Adirinekso, SE., Msi.

Dewan Pengaji:

1. E. Dian Indri Purnamasari, SE., M.Si., Ak

2. Marbudy Tyas Widodo, Drs., MM., Ak.

3. Astuti Yuli Setyani, SE., MSi., Ak

Dian

Marbudy

Astuti

HALAMAN PERSEMPAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

Tuhan Yesus yang terbaik dan aku cintai

Mama (Banar Ratna) dan Papa (Bambang Gunawan)

Adik-adikku (William dan Sylvia)



UKDW

MOTTO

“Bersukacitalah dalam pengharapan, sabarlah dalam kesesakan, dan bertekunlah dalam doa.” (Roma 12:12)

“Bukankah telah Kuperintahkan kepadamu: kuatkan dan teguhkanlah hatimu? Janganlah kecut dan tawar hati, sebab TUHAN, Allahmu, menyertai engkau, ke mana pun engkau pergi.” (Yosua 1: 9)

“Kita tahu sekarang, bahwa Allah turut bekerja dalam segala sesuatu untuk mendatangkan kebaikan bagi mereka yang mengasihi Dia, yaitu bagi mereka yang terpanggil sesuai dengan rencana Allah.” (Roma 8:28)

“Sesungguhnya, Akulah TUHAN, Allah segala makhluk; adakah sesuatu apa pun yang mustahil untuk-Ku?” (Yeremia 32:27)

“Lebih dari pemenang!” (GKA Jogja/ Impact)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yesus yang telah melimpahkan hikmat dan kekuatan-Nya, yang memampukan penulis dalam menyelesaikan skripsi yang berjudul: **“Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* untuk Meningkatkan Kualitas PT. Arumbai Kasembadan”**. Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Di Universitas Kristen Duta Wacana.

Skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik, tidak lepas dari bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Tuhan Yesus yang tidak pernah melepaskan genggaman tangan-Nya dan atas kebaikan hati-Nya yang sungguh membuat saya terpesona. Karena sungguh bukan dengan kekuatan saya, melainkan Roh Tuhan yang ada di dalam saya yang membuat saya berhasil. Sehingga penulis mau mengembalikan segala puji, hormat, dan kemuliaan hanya bagi nama Tuhan Yesus tercinta.
2. Ibu E. Dian Indri Purnamasari, SE., M.Si., Ak. selaku dosen pembimbing, yang telah dengan sabar menyediakan waktu dan memberikan bimbingan serta perhatian dalam penyusunan skripsi ini.
3. Mama (Banar Ratna) yang selalu membesar-kan hai saya, Papa (Bambang Gunawan) yang mensupportku dan rela mengantarku pulang-pergi Banyumas-Wonosobo di hari kerjanya, dan adik-adik (William dan Sylvia) yang membantuku mengetik dan

- menghitung data kuesioner, kalian keluarga terbaik yang pernah ada, terimakasih atas kasih sayang, dukungan, doa, dan pengorbanan yang tak pernah habis.
4. PT. Arumbai Kasembadan, terutama Bapak Yatono yang sudah mengijinkan saya melakukan penelitian pada perusahaan untuk memenuhi keperluan skripsi.
 5. Pacarku (Ferri Septianus) yang memberikan semangat, dukungan, dan doa.
 6. Keluarga rohani yang luar biasa (Komsel *Miracle*), terutama Milka dan Kak Viva yang membuat saya menemukan keluarga di kota Yogyakarta ini.
 7. Om Wawan yang sudah meminjamkan saya laptop sehingga skripsi ini bisa diselesaikan.
 8. Teman-teman (Kak Eka, Kak Lucky, Milka, Dewi, Kak Nia, Meri, Valen, Kak Habel, Kak Tiur, Iqhuz, dan masih banyak lagi) terimakasih karena sudah memberikan dukungan dan perhatian pada saya.
 9. Terimakasih kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan kepada saya baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini belum sempurna, oleh karena itu penulis sangat terbuka terhadap berbagai saran dan kritik yang membangun. Akhir kata penulis berharap skripsi ini memberikan manfaat bagi PT. Arumbai Kasembadan khususnya dan siapa saja yang membacanya. Apabila terdapat salah kata dalam penyusunan skripsi ini, penulis mengucapkan permohonan maaf yang sebesar-besarnya.

Yogyakarta, Januari 2011

Steffi Putri Sera

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
MOTTO.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Batasan Penelitian.....	6

BAB II LANDASAN TEORI DAN STUDI PUSTAKA.....	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja.....	7
2.1.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	8
2.1.3 Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.1.4 Perlunya Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.1.5 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.1.6 Terminologi dalam <i>Balanced Scorecard</i>	26
2.1.7 Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	33
2.1.8 Proses Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	47
2.1.9 Faktor-faktor Penyebab Kegagalan Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	49
2.1.10 Perencanaan Strategik.....	50
2.1.11 Proses Pemasaran.....	53
2.1.12 Proses Evaluasi Strategi Bisnis.....	55
2.2 Studi Pustaka.....	56
2.1.1 Sistem Manajemen Strategik Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	56
2.1.2 Membangun Organisasi yang Fokus pada Strategi dengan <i>Balanced Scorecard</i>	59
BAB III METODE PENELITIAN.....	61
3.1 Deskripsi Perusahaan.....	61

3.2 Kerangka Pemikiran.....	78
3.3 Sumber Data.....	80
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	82
3.5 Metode Analisis Data.....	83
3.5.1 Perspektif Keuangan.....	83
3.5.2 Perspektif Pelanggan.....	85
3.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	85
3.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	87
3.6 Populasi dan Sampel.....	91
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	92
4.1. Analisis Data dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	92
4.1.1 Perspektif Keuangan.....	92
4.1.2 Perspektif Pelanggan.....	97
4.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	99
4.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	105
4.2 Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> bagi Perusahaan.....	112
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	113
5.1 Kesimpulan.....	113
5.2 Saran.....	115
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbedaan Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Tradisional dengan Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Kontemporer	19
Tabel 2.2	Pengukuran Strategis dari Tema Finansial	36
Tabel 2.3	Pengembangan Strategi Pertumbuhan untuk Menambah Produk atau Bisnis Baru pada Portofolio.....	52
Tabel 4.1	Jumlah Penjualan dan Laba Selama 3 Tahun Terakhir.....	93
Tabel 4.2	Tabel Kuesioner Perspektif Keuangan.....	94
Tabel 4.3	Tabel Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal.....	100
Tabel 4.4	Tabel Kuesioner Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan	106
Tabel 4.5	<i>Balanced Scorecard</i> PT. Arumbai Kasembadan	112

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Contoh Hubungan Sebab-Akibat dalam Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> ...	30
Gambar 2.2 Perspektif Pelanggan: Tolok ukur Utama	39
Gambar 2.3 Model Rantai Nilai dari Perspektif Pelanggan dalam <i>Balanced Scorecard</i>	41
Gambar 2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal	44
Gambar 2.5 Langkah-langkah Perencanaan Strategik.....	50
Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT. Arumbai Kasembadan.....	67
Gambar 3.2 Peran Sistem Manajemen Strategik dalam Pengelolaan Perusahaan.....	79

ABSTRAK

Kebanyakan perusahaan merasa puas hanya dengan mengandalkan pengukuran kinerja keuangan saja. Padahal banyak faktor lain selain keuangan yang perlu diperhatikan dan dikembangkan, yang dapat diatasi dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, karena pendekatan ini memberikan pengukuran kinerja secara menyeluruh dengan empat perspektif, perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sehingga dengan penerapan *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat meningkatkan kualitas perusahaan di mata pelanggan dan karyawan lalu akhirnya akan memenuhi tujuan utama perusahaan yaitu memperoleh kekayaan lewat peningkatan pendapatan.

Penelitian ini dilakukan di PT. Arumbai Kasembadan yang merupakan perusahaan pengolahan kayu di kota Banyumas, yang Negara ekspor utamanya adalah Jepang, dengan cara wawancara, dokumentasi, penyebaran kuesioner, dan studi kepustakaan. Dengan menerapkan *Balanced Scorecard* PT. Arumbai Kasembadan dapat mengukur kinerja yang tadinya sulit untuk diukur. Lewat hasil pengukuran tersebut, *Balanced Scorecard* kemudian membantu PT. Arumbai Kasembadan dalam merencanakan strategi-strategi yang tepat untuk terus meningkatkan kualitas PT. Arumbai Kasembadan dari waktu ke waktu.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia usaha yang semakin melesat cepat sekarang ini, ikut mempengaruhi semua pelaku bisnis untuk bersikap waspada dalam menghadapi persaingan. Oleh sebab itu, perusahaan harus mulai merancang atau menyempurnakan strategi-strategi bisnis agar tetap dapat mempertahankan kegiatan usahanya. Untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas penerapan strategi-strategi ke dalam tindakan, maka diperlukan adanya ukuran tertentu.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi organisasi, karena pengukuran kinerja tersebut dapat dipergunakan untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengukuran kinerja juga dapat memberikan pedoman bagi usaha perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi. Di samping itu, pengukuran kinerja juga dapat dipergunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam organisasi.

Selama ini, banyak perusahaan yang mengukur kinerjanya hanya berdasarkan kondisi keuangan. Pengukuran yang hanya melihat dari aspek keuangan memiliki beberapa kelemahan, yaitu tidak mampu mengukur kinerja harta-harta intelektual (sumber daya manusia) dan harta-harta tak tampak (seperti tingkat kepuasan pelanggan dan kesetiaan pelanggan terhadap *merk* perusahaan). Tidak jarang pula

pengukuran kinerja yang berdasarkan pada aspek keuangan saja akan menyesatkan para pengguna laporan keuangan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini mungkin saja terjadi karena perusahaan telah mengabaikan kepentingan-kepentingan jangka panjang. Sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik saat ini, mungkin terjadi karena perusahaan sedang melakukan investasi jangka panjang.

Akan lebih baik, jika setiap aspek dalam perusahaan dikembangkan agar dapat mencapai target optimal yang dapat dilakukan untuk memenangkan kompetisi bisnis, termasuk di dalamnya adalah aspek-aspek non-keuangan. Salah satu aspek yang sangat berperan penting adalah karyawan. Keseluruhan karyawan dari atas sampai bawah sebagai pelaku perusahaan merupakan aset berharga. Mereka adalah sumber daya manusia yang memainkan peran penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Selain itu, yang perlu diperhatikan juga adalah aspek konsumen, proses, dan aspek-aspek non-keuangan lainnya.

Robert S. Kaplan dari Harvard Business School dan David P. Norton, President of Renaissance Solution. Inc, merancang *Balanced Scorecard* sebagai salah satu alternatif pengukuran kinerja yang lebih komprehensif. *Balanced Scorecard* menyediakan pihak manajemen sebuah kerangka komprehensif yang menerjemahkan tujuan-tujuan strategis organisasi ke dalam seperangkat tolok ukur kinerja yang saling berhubungan.

Balanced Scorecard memperluas ukuran kinerja ke dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan

harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan *customers*, pelaksanaan proses yang produktif dan *cost-effective*, serta pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen.

Keistimewaan dari *Balanced Scorecard* adalah dapat memberikan gambaran yang lengkap mengenai kinerja suatu organisasi. Dengan *Balanced Scorecard* para manajer dapat mengukur apa yang mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia dan apa yang telah mereka bangun dalam *intangible asset* seperti *merk* dan loyalitas pelanggan.

Penelitian yang menunjang skripsi ini dilakukan pada sebuah perusahaan *go public* yang bergerak dalam bidang industri manufaktur yang mengolah kayu gelondongan sampai menjadi papan yang berstandar internasional (*laminated board* dan *laminated barcore*) dengan pasar utama Jepang. Perusahaan yang bernama PT. Arumbai Kasembadan ini terletak di Jl. Raya Somagede Km. 3 Banyumas, Jawa Tengah. Selama ini, perusahaan hanya melakukan pengukuran dari segi keuangan saja, padahal untuk memiliki kemampuan besar dalam kinerja keuangan yang luar biasa berkesinambungan, manajemen harus memiliki kapabilitas dalam membangun *customer capital*, proses produktif dan *cost effective*, modal manusia, modal informasi, dan modal organisasi.

Penerapan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan laba jangka panjang akan membangkitkan kesadaran seluruh personel perusahaan, bahwa hakikat tujuan dibangunnya perusahaan adalah untuk melipatgandakan kekayaan. Melalui

sistem perencanaan strategik berbasis *Balanced Scorecard* dapat dihasilkan perencanaan kinerja perusahaan secara keseluruhan, sehingga dengan menerapkan *Balanced Scorecard* diharapkan dapat mengukur kinerja PT. Arumbai Kasembadan secara komprehensif sehingga dapat meningkatkan kualitas perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian tentang analisis kualitas perencanaan strategi dan pengukuran kinerja pada PT. Arumbai Kasembadan dengan judul “Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* untuk Meningkatkan Kualitas PT. Arumbai Kasembadan”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka masalah yang diajukan oleh penulis adalah :

Apakah penerapan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja secara keseluruhan sudah dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kualitas PT. Arumbai Kasembadan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai didalam penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui apakah penerapan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja secara keseluruhan sudah dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kualitas PT. Arumbai Kasembadan.

1.4 Manfaat Penelitian

- **Bagi Penulis**

1. Untuk menerapkan teori yang telah diperoleh selama mengikuti kuliah dan diterapkan dengan kenyataan yang ada di lapangan.
2. Untuk menambah pengetahuan dalam menggunakan sistem *Balanced Scorecard* sebagai gambaran situasi yang sedang dihadapi atau yang mungkin akan dihadapi oleh suatu perusahaan.
3. Untuk dapat memahami pendekatan *Balanced Scorecard* serta memahami akuntansi manajemen yang baik.

- **Bagi Pihak Perusahaan**

1. Hasil penelitian ini dapat memberikan tambahan wawasan pengetahuan mengenai cara pengukuran kinerja perusahaan yang berbasis startegi dengan konsep *Balanced Scorecard*.
2. Sebagai proses perencanaan dan pengendalian, serta diharapkan dapat memperbaiki kinerja perusahaan.

- **Bagi Pihak Lain**

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai pembelajaran yang menambah wawasan serta pengetahuan mengenai analisis *Balanced Scorecard* khususnya dalam mengukur kinerja perusahaan.

1.5 Batasan Penelitian

Mengingat keterbatasan data dan waktu yang ada, maka penelitian ini dibatasi pada :

1. Penelitian dilakukan pada PT. Arumbai Kasembadan yang beralamat di Jl. Raya Somagede Km. 3 Banyumas, Jawa Tengah.
2. Penelitian dibatasi pada pendekatan *Balanced Scorecard* yang dilakukan pada perusahaan yang bersangkutan.
3. Penelitian ini mengembangkan suatu sistem pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* pada 4 (empat) perspektif, yaitu :
 - a) Perspektif Keuangan
 - b) Perspektif Pelanggan
 - c) Perspektif Proses internal bisnis
 - d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Setelah dilakukan penelitian pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. Arumbai Kasembadan, dapat diketahui bahwa keadaan PT. Arumbai Kasembadan saat ini sedang berada pada tahap kematangan (*mature stage company*). Keadaan ini, menunjukkan kondisi keuangan yang baik, di mana investasi yang dilakukan di tahap-tahap sebelumnya dituai lewat laba yang terus meningkat saat ini. Namun, PT. Arumbai Kasembadan tidak boleh cepat berpuas diri, melainkan harus merencanakan strategi yang tepat untuk terus meningkatkan kualitasnya, dari segi keuangan dan non-keuangan.

Perencanaan strategi ini dibantu dengan pengukuran kinerja melalui penerapan *Balanced Scorecard*, lewat *Balanced Scorecard* PT. Arumbai Kasembadan dapat mengukur kinerja-kinerja yang dulunya sulit diukur seperti kepuasan pelanggan dan karyawan, serta dapat menemukan strategi-strategi yang dapat meningkatkan kualitas PT. Arumbai Kasembadan.

Dari perspektif keuangan, strateginya adalah dengan menambah beberapa tolok ukur, yang tidak hanya bersifat jangka pendek dan intern (dari hasil kinerja keuangan tahun sebelumnya) namun juga tolok ukur jangka panjang dan ekstern (data perusahaan *competitor*).

Dari segi perspektif pelanggan, PT. Arumbai Kasembadan perlu melakukan *survey* kepuasan pelanggan minimal setahun sekali. Walaupun tingkat kepuasan pelanggan PT. Arumbai Kasembadan tinggi, namun ini penting untuk PT. Arumbai Kasembadan mengetahui penilaian dari pelanggan terhadap PT. Arumbai Kasembadan yang akan berguna bagi peningkatan kualitas PT. Arumbai Kasembadan.

Yang ketiga adalah perspektif proses bisnis internal, yaitu dengan memperhatikan aturan pemerintah dalam membuat tolok ukur, membuat tolok ukur dengan menggunakan angka-angka aktual, lebih memperhatikan keamanan serta keadaan sosial, dan menciptakan inovasi produk baru yang sesuai dengan keinginan atau kebutuhan pelanggan.

Terakhir yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, strateginya adalah dengan melakukan *survey* pegawai dan mengubah sistem imbalan penghargaan dari yang awalnya berdasarkan posisi atau pekerjaan, menjadi berdasarkan kinerja, yang bertujuan memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi PT. Arumbai Kasembadan.

5.2 Saran

Para karyawan PT. Arumbai Kasembadan terutama karyawan-karyawan puncak seperti kepala bagian harus memahami konsep *Balanced Scorecard*, sehingga perusahaan dapat menerapkan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan tepat sehingga manfaat yang positif dapat diperoleh bagi perusahaan.

Perusahaan juga perlu membuat tolok ukur-tolok ukur yang sesuai dengan *Balanced Scorecard* dan belum ada di perusahaan sekarang, serta mensosialisasikannya kepada para karyawan, sehingga seluruh karyawan dapat ikut berpartisipasi dalam pengembangan *Balanced Scorecard*. Tolok ukur ini juga akan membantu para karyawan mengetahui dan memahami kondisi perusahaan, yang akan berpengaruh positif pada strategi yang dibuat oleh perusahaan karena adanya kesatuan pemahaman antar karyawan, baik secara vertikal (atasan dan bawahan) serta horizontal (antar karyawan selevel).

Saran yang diberikan oleh peneliti ini memiliki kelemahan, karena keterbatasan informasi tentang PT. Arumbai Kasembadan yang disebabkan oleh sedikitnya waktu penelitian, dan jarak yang harus ditempuh untuk pergi ke lapangan. Akan tetapi, penulis berharap dengan saran ini, PT. Arumbai Kasembadan mampu melakukan langkah-langkah yang tepat agar teori-teori yang ada dalam penerapan sistem ini bisa mencapai tujuannya, yaitu menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja untuk meningkatkan kualitas perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dale, Timple A. 1992. *Kinerja*. PT. Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Gaspersz, Vincent. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga: Jakarta.
- Mondy, Wayne, dan Neo Robert M., 1996, “*Human Resources Management*”, Prentice Hall.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat: Jakarta
- _____. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen: Yogyakarta.
- Rizky. 2009. *Balanced Scorecard*, Definisi, Konsep, dan Perspektif. Jurnal Manajemen, (Online), (<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/balanced-scorecard-definisi-konsep-dan.html>, diakses 4 Desember 2010).
- Sony, Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Sugiyanto Eko, Kasyful Anwar. 2003. *Balanced Scorecard Sebagai Sistem Manajemen Strategi*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 2 (1): 15-24.
- Widayanto, Gatot. Desember, 1993. Suatu Terobosan Baru dalam Mengukur Kinerja Perusahaan. *Usahawan*. Hal. 19.