

**PENINGKATAN SISTEM MANAJEMEN DENGAN PENILAIAN KINERJA
PERUSAHAAN PADA PT. BUMI JASA UTAMA MENGGUNAKAN METODE
BALANCED SCORCARD**

TUGAS AKHIR

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian

Program Pendidikan Diploma 3

Program Studi Akuntansi



Oleh :

LENI QURATUL AINI

NIM : 2015410899

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS

SURABAYA

2018

PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Leni Quratul Aini
Tempat, Tanggal Lahir : Banyuwangi, 13 Juni 1997
N.I.M : 2015410899
Program Studi : Akuntansi
Program Pendidikan : Diploma 3
Judul : Peningkatan Sistem Manajemen Dengan Penilaian
Kinerja Perusahaan Pada PT. Bumi Jasa Utama
Menggunakan Metode Balanced Scorecard

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing

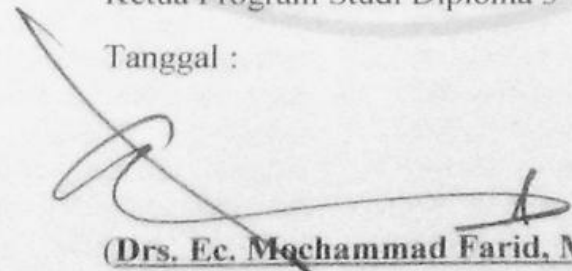
Tanggal :



(Dr. Nanang Shonhadji, SE., Ak., M.Si., CA., CIBA., CMA)

Ketua Program Studi Diploma 3

Tanggal :



(Drs. Ec. Mochammad Farid, MM.)

**IMPROVEMENT OF MANAGEMENT SYSTEM WITH PERFORMANCE
ASSESSMENT OF THE COMPANY AT PT.BUMI JASA UTAMA
USING BALANCED SCORECARD METHOD**

LENI QURATUL AINI

NIM : 2015410899

Email : 2015410899@students.perbanas.ac.id

NANANG SHONHADJI

NIP : 36040222

Email : nanang@perbanas.ac.id

ABSTRACT

One problem that often occurs in companies is fraud. Fraud is not just about manipulating financial statements or that are related to finance but fraud can also be done on the company's nonfinancial circumstances for example such as low levels of discipline and no absence of employees in and out of it that happened at PT. Bumi Jasa Utama. Therefore, the company's performance measurement using Balanced Scorecard method. Balanced Scorecard is a method for measuring the financial and nonfinancial performance of a company that has four perspectives namely, learning and growth perspective, internal business process perspective, customer perspective and financial perspective. The results showed that the measurement of learning and growth of employees and management is still not good because there is no special training for employees. The results of the company's internal business process measurement is still not good because there is no recent innovation that is presented by the company so still using the old innovations in marketing such as submitting a proposal directly to the intended company. The result of customer measurement is good enough because customer of PT. Bumi Jasa Utama always increases from 2015-2017. Result of measurement of financial perspective of PT. Bumi Jasa Utama is good because it always increases from 2015-2017. Suggestion to improve SOP system (standart perating procedure) and make the latest innovation in marketing service product of PT. Bumi Jasa Utama

Keywords: Company Performance, Balanced Scorecard, PT. Bumi Jasa Utama

PENDAHULUAN

Salah satu permasalahan yang sering terjadi pada perusahaan adalah kecurangan (fraud). Kecurangan pada perusahaan membuat keadaan internal maupun eksternal menjadi tidak stabil. Sejak awal triwulan kedua 2017 perusahaan besar multinasional mengalami fraud, kejadian tersebut dialami oleh British Telecom. British Telecom merupakan perusahaan raksasa Inggris yang mengalami fraud disalah satu lini usahanya di Italia, skandal tersebut berdampak pada Price Waterhouse

Coopers (PwC) yang merupakan salah satu kantor akuntan publik ternama di dunia dan termasuk the bigfour (Priantara, 2017). Kecurangan yang terjadi pada perusahaan, tidak hanya menimpa perusahaan berskala internasional, melainkan dalam lingkup kecilpun kasus kecurangan (fraud) juga dapat terjadi. Selain itu, kecurangan juga dapat terjadi pada semua bidang usaha. Kecurangan dapat diminimalisir dengan adanya kinerja perusahaan yang baik. Pada era globalisasi seperti saat ini, persaingan

industri semakin kompetitif. Setiap industri dituntut memiliki strategi untuk meningkatkan kualitas perusahaan agar mampu bersaing dengan perusahaan dalam negeri maupun luar negeri. Perusahaan yang memiliki kualitas terbaik adalah perusahaan yang mampu mendesain sistem manajemen sesuai dengan lingkungan bisnis yang dijalankan. Pengelolaan sistem manajemen yang baik menjadi prioritas selain mendapatkan laba bagi perusahaan profit, karena hal itu juga bisa mempengaruhi kinerja perusahaan dalam menjalankan aktivitas.

Aktivitas utama dari perusahaan jasa adalah untuk menjual jasa dengan memberikan pelayanan sesuai bidang usaha yang dijalankan. PT. Bumi Jasa Utama merupakan perusahaan swasta yang beralokasi di perumahan galaxy bumi permai N1/12A Surabaya bergerak dibidang jasa penyewaan mobil dengan berbagai jenis kendaraan. Aktivitas PT. Bumi Jasa Utama menuntut perusahaan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan agar perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain yang juga bergerak dibidang jasa. Pengukuran kinerja perusahaan dapat didefinisikan sebagai suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana visi dan misi perusahaan telah dicapai. Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar menghasilkan tindakan yang diinginkan. Standar perilaku karyawan seharusnya terdapat dalam SOP (*Standart Operating Procedure*) perusahaan.

PT. Bumi Jasa Utama memiliki SOP yang mengatur perilaku karyawan namun tidak berjalan dengan baik, hal itu bisa diketahui dengan jam kerja yang tidak teratur. Jam kerja karyawan pada PT. Bumi Jasa Utama dimulai dari pukul 08.00-17.00. Namun, pada kenyataannya tidak semua karyawan datang tepat waktu dan mengakhiri pekerjaan pada jam yang

telah ditentukan. Hal itu sudah menjadi hal yang biasa pada PT. Bumi Jasa Utama karena tidak ada tindak lanjut atau pemberian sanksi pada karyawan yang datang tidak tepat waktu. Salain itu, daftar hadir karyawan pada perusahaan tidak berjalan dengan baik, itulah yang menjadi penyebab karyawan datang terlambat. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang perlu dikembangkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan sebagai pembelajaran yang harus ditingkatkan pada PT. Bumi jasa Utama.

Manajemen dapat menilai kinerja perusahaan dengan menggunakan balanced scorecard. Konsep balanced scorecard (BSC) dikembangkan dan diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1992 untuk membantu akuntan manajemen memberikan banyak informasi tentang keberhasilan perusahaan dalam menerapkan strategi (Salman, 2016:256). Pada literatur lain juga dijelaskan bahwa konsep balanced scorecard membagi pengukuran kinerja dalam perspektif keuangan dan non-keuangan. Kinerja keuangan antara lain dapat diukur menggunakan margin laba, return on investmen atau laba per saham. Perspektif non keuangan dibagi atas perspektif konsumen, bisnis internal, dan perspektif inovasi pembelajaran dan pertumbuhan. Diperlukan standar perilaku karyawan untuk membuat karyawan mentaati peraturan yang ada.

Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti dapat menyimpulkan bahwa tingkat kedisiplinan karyawan pada PT. Bumi Jasa Utama sangat rendah. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti akan mengukur dampak kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan dalam meningkatkan laba dengan melakukan pengukuran kinerja perspektif keuangan. Sehingga peneliti dapat mengambil judul dalam melaksanakan tugas akhir yaitu "Peningkatan Sistem Manajemen Dengan Penilaian Kinerja Perusahaan pada PT. Bumi Jasa Utama Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*".

Berdasarkan latar belakang diatas penulis membuat rumusan masalah yaitu: Bagaimana pengukuran kinerja perusahaan PT. Bumi Jasa Utama dengan rerangka *Balanced Scorecard* menurut perspektif keuangan? sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui kinerja perusahaan PT. Bumi Jasa Utama dengan rerangka metode *Balanced Scorecard* menurut perspektif keuangan.

Penilaian kinerja bagi perusahaan harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, agar dapat melakukan pengukuran. Menurut Mulyadi (2001:415), pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Dally (2010:56), mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam perusahaan. Manajemen strategi mengarahkan perusahaan melakukan perencanaan strategi kinerja. Strategi kinerja memberikan peluang pengukuran kinerja. Proses manajemen strategi hingga pada tahap *feedback*, mengindikasikan keseimbangan anantara *input* dan *output*, sehingga hasil pengukuran kinerja dapat menjadi bahan evaluasi sekaligus pertimbangan tindakan perusahaan di masa mendatang. Moehariono (2012:127) menyertakan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja selain lima model lainnya. Manfaat penilaian kinerja dapat meluas pada tujuan memperkuat diri dan meningkatkan daya Fahridzan (2016:59).

Manfaat pengukuran kinerja Adapun manfaat pengukuran kinerja menurut Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan beberapa manfaat dari konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* Widyastuti (2017:127) yaitu: Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi dengan metode *balanced scorecard* konsensus mengenai strategi dapat dilakukan karena

metode ini mengutamakan keseimbangan antara perspektif internal-eksternal, masa lalu- masa depan, jangka pendek-jangka panjang, serta perspektif finansial-non finansial. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan. Kunci sukses penerapan *balanced scorecard* adalah tidak hanya berfokus pada perumusan strategi bisnis namun juga pada metode komunikasi strategi tersebut ke seluruh elemen perusahaan.

Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan. Visi dan misi dan strategi perusahaan dapat di *cascade-down* atau diterjemahkan ke bawah hingga level departemen dan individu. Sebaliknya tujuan departemen dan individu dapat pula diselaraskan ke atas, dengan demikian terjadi hubungan sinergis antara *top management* dan *operation*.

Mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan pendek. *Balanced scorecard* memungkinkan penerjemahan visi misi dan tujuan strategis perusahaan ke dalam target-target pencapaian, inisiatif strategis yang akan dijalankan, dan anggaran untuk melaksanakannya.

Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggung jawaban berdasarkan strategi. (Hansen, Management Accounting, 2005). Pengukuran kinerja dalam sebuah perusahaan merupakan suatu proses umpan balik dari akuntan kepada manajemen yang menyediakan informasi tentang seberapa baik kesesuaian suatu tindakan dengan rencana yang dibuat sebelumnya. Konsep *Balanced Scorecard* ukuran kinerja manajemen dibagi menjadi empat prespektif yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, prespektif pelanggan, dan perspektif inovasi dan pembelajaran. Menurut Sumarsan (2010:219), BSC adalah sebuah perencanaan strategi dan sistem

manajemen yang digunakan secara luas, baik di dalam kegiatan-kegiatan usahanya untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategik perusahaan. Khaton dan Farouq (2014:112) menyimpulkan bahwa:

The balanced scorecard is both a performance measurement and management tool that enables the organizations to clarify their vision and strategy and translate them into achievement. It focuses both the financial and non-financial aspects of a company's strategi and discusses cause and effect relationship that drives business achievement.

Dengan menguraikan variabel kinerja yang saling terkait secara jelas, pendekatan ini dapat digunakan sebagai alat untuk menstimulasi peningkatan profitabilitas dengan mengoptimalkan peningkatan kinerja non finansial melalui optimalisasi kinerja dalam perspektif konsumen, bisnis internal, serta inovasi pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini dapat mencairkan fanatisme divisional dalam organisasi karena setiap divisi mempunyai ukuran kinerja sendiri sebagai indikator partisipasinya dalam menghidupkan perusahaan. Secara administratif untuk mendukung pengukuran kinerja ini diperlukan suatu sistem yang memungkinkan pengumpulan data yang mewakili variabel kunci dalam tiap perspektif yang akan dinilai.

Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

Organisasi-organisasi di negara maju memiliki kesadaran betapa pentingnya peranan sumber daya manusia (SDM) bagi kinerja perusahaan. Tolak ukur perseptif dapat dibagi dalam tiga prinsip (Kaplan dan Norton, 2000) sebagai berikut:

a. People

Seiring dengan berkembangnya zaman tenaga kerja dituntut untuk dapat berfikir kritis dan melakukan evaluasi

terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh karena itu, dalam pengukuran startegi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik berhubungan dengan kemampuan sumber daya manusia perusahaan dalam artian apakah perusahaan telah melakukan usaha dalam rangka meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki. Setiap perusahaan atau organisasi mempunyai banyak hubungan dengan para *stakeholder* seperti pemasok, pelanggan, dan kreditur. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, terdapat tiga dimensi yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran, yaitu : Kemampuan karyawan Pengukuran terhadap kemampuan karyawan dilakukan dengan menggunakan tiga faktor. Pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Kemampuan Sitem Informasi Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh kemudahan akses yang diperoleh karyawan terhadap sistem informasi sehingga karyawan akan memilih kinerja yang lebih baik. Motivasi, pemberian wewenang, dan pembatasan wewenang karyawan meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi dengan begitu bagus tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya maka semua itu akan sia-sia.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	
Ukuran Kinerja	Perubahan yang diinginkan
Usulan dari tiap karyawan	+
Karyawan Bemilai Tambah	+
Tingkat keluar masuk karyawan	-
Jam pelatihan per karyawan	+

Sumber:

Manajerial Accounting

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menetapkan kapabilitas yang dibutuhkan perusahaan untuk menciptakan pertumbuhan dan peningkatan jangka panjang. Perspektif ini berhubungan dengan kemampuan pegawai, kemampuan sistem dan sikap pegawai, termasuk

motivasi, pemberdayaan, dan *alignment*. Inovasi dan pembelajaran yang meningkatkan rasa memiliki, tentu saja menimbulkan tambahan biaya dalam jangka pendek tetapi dalam jangka panjang akan meningkatkan pendapatan.

Syarat penting yang harus dipenuhi untuk sampai pada kinerja ini adalah pemberian pemahaman kepada semua level manajer dan staf mengenai proses transformasi tujuan-tujuan startegik nonfinansial menjadi kinerja yang dapat diukur dengan nilai-nilai finansial.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam prespektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, baik manajer maupun karyawan, untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi *customer* dan para pemegang saham. Perusahaan berfokus pada proses bisnis utama yaitu :

1. Proses Inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*, proses inovasi merupakan salah satu proses yang penting. Efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*.

2. Proses Operasi

Proses operasi yang dilakukan oleh tiap tiap organisasi bisnis lebih menitik beratkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu barang dan jasa yang diberikan kepada *customer*.

Faktor kunci keberhasilan dalam perspektif bisnis internal meliputi :

a. Pemakaian kapasitas

Kapasitas tersedia harus sesuai dengan kebutuhan. Jika terdapat kapasitas menganggur maka dapat mengusahakan adanya *job* untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek dengan mempertimbangkan aspek *variable costing* dalam kalkulasi biaya produksinya.

b. Pengiriman Tepat Waktu

Pengiriman tepat waktu dapat memberikan manfaat bagi internal perusahaan dapat menyebabkan atau memberikan efek pelayanan yang maksimal. Bagi pelanggan pengiriman tepat waktu menunjukkan komitmen perusahaan kepada kebutuhan pelanggan terhadap ketepatan waktu pemakaian produk yang ditawarkan perusahaan.

c. Perputaran persediaan

Perputaran persediaan yang cepat cenderung dipilih karena menunjukkan berkurangnya biaya penanganan barang di gudang, sehingga *cost of capital* persediaan dapat dikurangi.

d. Kualitas

Kualitas saat ini tidak sekedar terbatas pada ukuran-ukuran fisik seperti daya tahan pemakaian, *servicable*, dan sebagainya, tetapi juga sudah meliputi aspek nonfisik seperti estetika, cita rasa, pelayanan, dan lain-lain.

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah sumber komponen pendapatan dari tujuan keuangan. Perspektif ini mendefinisikan dan memilih pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan ingin bersaing (Hansen, Akuntansi Manajerial , 2011). Segmen yang telah dipilih oleh perusahaan agar dapat bersaing dengan pesaing. Segmen yang telah dipilih mencerminkan keberadaan *customer* sebagai sumber pendapatan perusahaan. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan menggunakan lima aspek yaitu (Salman,2016:267)

1. Pengukuran pangsa Pasar

Pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang dinyatakan dalam bentuk uang, jumlah *customer*, atau volume yang terjual atas setiap unit produk.

2. Customer retention

Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah

customer yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.

3. *Customer Acquisition*

Pengukuran dapat dilakukan melalui presentase jumlah penambahan *customer* baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah *customer* baru yang ada.

4. *Customer Satisfaction*

Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik di antaranya adalah survei melalui surat.

5. *Customer Profitability*

Analisis profitabilitas pelanggan dapat membantu manajer untuk mengidentifikasi individu atau kelompok pelanggan yang memberikan sumbangan terhadap profitabilitas perusahaan secara keseluruhan.

Faktor kunci keberhasilan CSF berasal dari strategi yang dipilih untuk mendukung implementasi strategi produk dan pasar yang ada sekarang. Variabel kunci yang berfokus pada pelanggan meliputi aspek-aspek *booking*, *back orders*, pangsa pasar, pesanan dari pelanggan, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan loyalitas pelanggan.

a) *Booking*

Dalam kebanyakan unit bisnis aspek penting dari pendapatan adalah volume penjualan. Karena *booking* merupakan aktivitas yang merupakan awal terjadinya pendapatan dari penjualan maka hal ini merupakan indikator yang lebih baik bagi pendapatan itu sendiri. Penurunan variabel ini bisa jadi menandakan adanya masalah yang serius pada faktor promosinya.

b) *Permintaan yang tidak dipenuhi*

Adanya permintaan pembeli yang tidak terpenuhi bisa disebabkan keterbatasan kapasitas produksi, kemampuan finansial, atau kesalahan manajemen persediaan dan lain sebagainya.

c) *Pangsa pasar*

Penurunan posisi persaingan secara konvensional dapat disembunyikan dalam laporan peningkatan volume penjualan

sebagai akibat dari pertumbuhan industri kecuali kalau pangsa pasar diketahui dengan pasti.

d) *Pesanan dari pelanggan penting*

Dalam unit-unit bisnis yang menjual kepada *retailer*, pesanan yang diterima dari pelanggan penting *departement store* besar, rantai diskon, *supermarket*, *mail-orders houses*, dapat menunjukkan sukses awal keseluruhan strategi pemasaran.

e) *Kepuasan pelanggan*

Hal ini dapat diukur dengan survei pelanggan pendekatan "*mystery shopper*" dan jumlah surat keluhan.

f) *Retensi pelanggan*

Hal ini dapat diukur dengan lamanya hubungan dengan pelanggan.

g) *Loyalitas pelanggan*

Hal ini dapat diukur dengan pembelian berulang, persentase penjualan kepada pelanggan dari total kebutuhan pelanggan atas produk atau jasa yang sama.

Perspektif Pelanggan	
Ukuran Kinerja	Perubahan yang diinginkan
Kepuasan pelanggan menurut hasil survei	+
Jumlah keluhan dari pelanggan	-
Pangsa pasar	+
Retur produk sebagai persentase penjualan	-
Persentase pelanggan yang dipertahankan dari periode lalu	+
Jumlah pelanggan baru	+

Contoh Ukuran Kinerja Pelanggan Prespektif keuangan

Prespektif keuangan menetapkan tujuan kinerja keuangan jangka pendek dan jangka panjang. Prespektif keuangan mengacu pada konsekuensi keuangan global dari ketiga prespektif lainnya. Tujuan dan ukuran prespektif lain harus dihubungkan dengan tujuan keuangan. Prespektif keuangan memiliki tiga tema strategis yaitu (Hansen, 2011) :

1. *Pertumbuhan Pendapatan*

Meningkatkan jumlah produk baru, menciptakan aplikasi baru bagi produk yang sudah ada, mengembangkan pelanggan dan pasar yang baru, serta pengadopsian strategi penentuan harga baru.

2. *Penurunan Biaya*

Penurunan biaya per unit produk, per pelanggan, atau per jalur distribusi adalah contoh tujuan penurunan biaya.

2. Pengguna Aset

Perbaikan pemanfaatan aset adalah tujuan utama. Ukuran keuangan seperti laba atas investasi dan nilai tambah ekonomi digunakan. Karena ukuran laba atas investasi dan nilai tambah ekonomi. Dalam penelitian pengukuran kinerja keuangan menggunakan rasio profitabilitas yang merupakan suatu model analisis yang berupa perbandingan data keuangan sehingga informasi keuangan tersebut lebih berarti. Analisis profitabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan rasio-rasio keuangan dari neraca dan laporan laba rugi yang disajikan perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan ini menggunakan margin laba kotor dan rasio margin laba bersih Samryn (2012:417). Adapun cara perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Profit Margin (\%)} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

$$\text{Contribution Margin (\%)} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

Pengukuran kinerja dalam perspektif keuangan lebih banyak didasarkan pada informasi yang tersedia melalui proses akuntansi untuk tiap ukuran kinerja dari perspektif lain. Dalam diri pelaku manajemen keuangan melekat prinsip kehati-hatian yang menetralkan semangat agresif dari departemen lain. Selain itu, mereka juga memiliki kebutuhan untuk mengamankan *scorecard* individu sendiri.

Kondisi ini berpotensi menimbulkan sisi lemah jika perusahaan menggunakan ukuran keuangan sebagai sistem kontrol tunggal dalam beberapa hal sebagai berikut :

1.Mendorong tindakan jangka pendek yang tidak menarik bagi perusahaan dalam

jangka panjang. Manajer unit bisnis tidak melaksanakan tindakan yang bermanfaat dalam jangka panjang.

1.Manajer tidak akan mengusulkan investasi yang beresiko. *Platform* ukuran keuangan yang menyediakan informasi tentang tingkat tanggung jawab yang dibebankan sehingga untuk mencapai target keuangan para manajer dapat memilih bidang aktivitas yang minim risiko secara fleksibel.

2.Manajer keuangan tidak cukup mandiri untuk menjamin suksesnya strategi. Hal ini disebabkan pelaksanaan aktivitas fisik bisnis berada di dalam kendali penanggung jawab aktivitas investasi dan operasi. Hal ini juga menyebabkan ukuran keuangan tidak cukup memadai untuk menjamin suksesnya strategi.

3.Laba jangka pendek sebagai tujuan utama akan mendistorsi komunikasi manajer unit bisnis dengan manajer senior. Manajer senior bertanggung jawab tentang aspek strategis jangka panjang, sementara informasi keuangan disajikan berdasarkan data historis, dari aktivitas taktis dan operasional, tahunan atau interim.

4.Penggunaan informasi keuangan sebagai alat kontrol memotivasi manajer memanipulasi data. Informasi keuangan bersumber dari akumulasi periodik, tentang di berbagai departemen, dan hanya dapat diakses kalangan terbatas, sehingga efek manipulasi data untuk memenuhi kepentingan tertentu tidak mudah dideteksi secara visual.

Keunggulan *balanced scorecard*

Balanced scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategi dalam manajemen tradisional. Keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategis adalah menghasilkan rencana strategis Mulyadi (2001:18). Keunggulan BSC memiliki karakteristik sebagai berikut Kautsar (2016:257):

1. Komperhensif

Sebelum konsep *balanced scorecard* lahir, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah *balanced scorecard* berhasil diungkapkan, para eksekutif perusahaan baru menyadari bahwa perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran yang lebih holistik, luas, dan menyeluruh ini berdampak pada perusahaan untuk lebih bijak dalam memilih strategi perusahaan dan memberikan kemampuan bagi perusahaan itu untuk memasuki arena bisnis yang lebih kompleks.

2. Koheren

Di dalam *balanced scorecard* ada istilah hubungan sebab akibat. Setiap perspektif mempunyai tujuan atau sasaran strategis. Tujuan atas sasaran strategis ini merupakan keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan. Tujuan atau sasaran strategis untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan dengan hubungan sebab akibat.

3. Seimbang

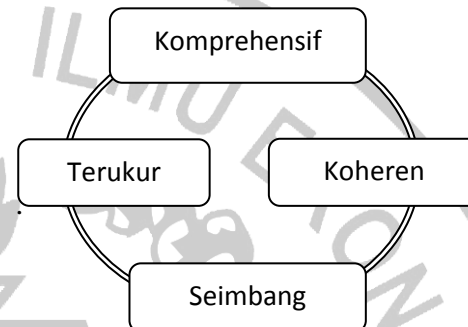
Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi sasaran jangka pendek dan sasaran jangka panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal.

Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* karyawan dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab memajukan perusahaan.

4. Terukur

Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa *if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it* artinya ketika

perusahaan dapat mengukur sesuatu, perusahaan dapat mengelolanya dan jika perusahaan dapat mengelola sesuatu, perusahaan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Seseorang yang sulit diukur seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, melalui *balanced scorecard* dapat dikelola karena setiap perspektif dapat ditentukan ukuran yang tepat.



Sumber : Akuntansi Manajemen Keunggulan *Balanced Scorecard*

GAMBARAN DAN SUBYEK PENELITIAN Profil perusahaan

Kalla Transport merupakan usaha jasa penyediaan kendaraan operasional dari PT. Bumi Jasa Utama yang lahir dari bisnis Kalla Group yang telah memiliki pengalaman di dunia usaha selama dari 61 tahun, dengan jaringan kantor cabang pelayanan yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Kalla Transport saat ini telah memiliki kendaraan dari berbagai jenis tipe. Melalui dedikasi yang kuat Kalla Transport mampu memberikan keuntungan dan kepuasan bagi pelanggannya dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap kenyamanan, kepercayaan dan keselamatan melalui pengalaman kam. Pada tahun 2013 PT. Bumi Jasa Utama mengembangkan sayap untuk merambah bisnis logistik. Sebelumnya perusahaan yang didirikan 10 tahun ini fokus dalam bidang jasa penyewaan kendaraan roda empat yang lebih di kenal dengan nama kallarent merupakan salah satu unit bisnis dari Kalla Group yang berlokasi di Surabaya.

Visi dan Misi Perusahaan

Menjadi perusahaan terkemuka dalam jasa usaha transportasi dengan memiliki seluruh karyawan PT. Bumi Jasa Utama-Kallarent bekerja sama untuk melayani pelanggan perorangan maupun korporasi yang membutuhkan jasa transportasi. Perusahaan kami berupaya selalu memuaskan keinginan pelanggan dengan standar pelayanan yang aman,nyaman, andal dan tepat waktu.

PEMBAHASAN

Kerangka Konsep

PT. Bumi Jasa Utama merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa transportasi berupa rental mobil yang pelanggannya terdiri dari perusahaan-perusahaan dengan memenangkan tender yang diadakan oleh perusahaan tersebut. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan sampel tahun dari 2015-2017. Pembahasan ini menggunakan rerangka *balanced scorecard*. Terdapat empat perspektif dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan. Adapun empat perspektif tersebut adalah prespektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif keuangan. Pada pembahasan ini peneliti akan menggambarkan dalam konsep seperti berikut hubung keempat perspektif.

terdapat empat perspektif yang memiliki hubungan sebab akibat, dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pengukuran nonfinansial yang dilakukan untuk mengetahui besarnya dampak yang ditimbulkan untuk meningkatkan laba. Semakin baik kinerja karyawan maka akan berdampak pada proses bisnis internal perusahaan dengan inovasi-inovasi yang disumbangkan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang baik akan membuat sistem atau manajemen perusahaan akan lebih baik. Manajemen yang baik serta pelayanan yang baik oleh

karyawan akan meningkatkan minat pelanggan. Meningkatnya minat pelanggan akan menambah pemasukan atau pendapatan perusahaan serta pelanggan akan bertambah. Namun dalam penelitian ini penulis hanya melakukan pengukuran terhadap perspektif keuangan untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam menghasilkan laba.

Laporan Laba Rugi

Laporan Laba rugi adalah salah satu jenis dari laporan keuangan yang merupakan laporan untuk mengukur keberhasilan operasional perusahaan dengan meringkas pendapatan serta biaya pada suatu perusahaan selama jangka waktu tertentu dalam menentukan profitabilitas perusahaan. PT. Bumi Jasa Utama adalah perusahaan swasta yang bergerak di bidang jasa transportasi. Pada perusahaan jasa terdapat pendapatan jasa serta beban-beban yang terjadi pada periode tersebut.

Pada tahun 2015 PT. Bumi Jasa Utama mampu menjual jasa rental mobil sebesar Rp. 10,274,271,400 dengan penjualan jasa sopir sebesar Rp. 304,321,563 karena tidak ada retur penjualan sehingga total pendapatan PT. Bumi Jasa Utama pada tahun 2015 sebesar Rp. 10,578,592,963. Harga pokok penjualan yang dikeluarkan oleh perusahaan sebesar Rp. 9,331,224,237 sehingga laba kotor yang diperoleh PT. Bumi Jasa Utama adalah sebesar Rp. 1,247,368,726. Setiap jasa yang terjual membutuhkan biaya operasional untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan. Biaya operasional perusahaan terdiri dari beberapa biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan yaitu biaya pegawai sebesar Rp. 1,025,621,413, biaya administrasi dan umum sebesar Rp. 240,335,200, serta biaya pemasaran (*marketing*) sebesar Rp. 20,371,270. Banyaknya laba kotor yang diperoleh di tahun 2015 terbilang kecil setelah dibandingkan dengan biaya-biaya yang telah dikeluarkan. Selain pendapatan utama PT. Bumi Jasa Utama juga memiliki pendapatan lainnya yaitu pendapatan non

operasional yaitu pendapatan disposal sebesar Rp. 350,000,000 yang merupakan hasil penjualan mobil-mobil bekas yang sudah rusak dan perlu diperbaiki. Selanjutnya adalah pendapatan jasa giro sebesar Rp.1,275,277 yang dihasilkan dari tingkat bunga jasa giro bank, lalu pendapatan rental harian sebesar Rp.242,132,357 yang dilakukan diluar kontrak kerja PT. Bumi Jasa Utama dengan pelanggan serta pendapatan non operasional lainnya sebesar Rp.1,200,500. Adanya pendapatan non operasional maka muncul biaya-biaya non operasional yang akan mengurangi laba sebelum bunga dan pajak. Adapun biaya-biaya yang muncul adalah biaya administrasi bank Rp.1,034,231 atas transaksi yang dilakukan melalui bank. Selanjutnya adalah biaya bunga leasing bank timbul karena perusahaan melakukan kredit mobil sehingga total biaya non operasional sebesar Rp.547,527,075. Oleh karena itu laba bersih sebelum pajak yang dihasilkan oleh PT. Bumi Jasa Utama di tahun 2015 sebesar 8,121,902.

Pada tahun 2016 PT. Bumi Jasa Utama mengalami peningkatan keuangan terbukti dari hasil penjualan jasa rental mobil yang meningkat dari tahun sebelumnya yaitu sebesar Rp.20,612,385,600 dengan penjualan jasa sopir sebesar Rp. 5,293,933,733 karena tidak ada retur penjualan sehingga total pendapatan PT. Bumi Jasa Utama pada tahun 2016 sebesar Rp. 25,906,319,333. Harga pokok penjualan yang dikeluarkan oleh perusahaan sebesar Rp. 21,327,477,307 sehingga laba kotor yang diperoleh PT. Bumi Jasa Utama adalah sebesar Rp. 4,578,842,026. Setiap jasa yang terjual membutuhkan biaya operasional untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan. Biaya operasional perusahaan terdiri dari beberapa biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan yaitu biaya pegawai sebesar Rp. 1,528,210,500, biaya administrasi dan umum sebesar Rp. 453,573,730, serta biaya pemasaran (*marketing*) sebesar Rp. 29,566,050.

Banyaknya laba kotor yang diperoleh di tahun 2016 terbilang kecil setelah dibandingkan dengan biaya-biaya yang telah dikeluarkan. Selain pendapatan utama PT. Bumi Jasa Utama juga memiliki pendapatan lainnya yaitu pendapatan non operasional yaitu pendapatan disposal sebesar Rp.426,750,000 yang merupakan hasil penjualan mobil-mobil bekas yang sudah rusak dan perlu diperbaiki. Selanjutnya adalah pendapatan jasa giro sebesar Rp. 1,085,400 yang dihasilkan dari tingkat bunga jasa giro bank, lalu pendapatan rental harian sebesar Rp.342,132,257 yang dilakukan diluar kontrak kerja PT. Bumi Jasa Utama dengan pelanggan. Adanya pendapatan non operasional maka muncul biaya-biaya non operasional yang akan mengurangi laba sebelum bunga dan pajak. Adapun biaya-biaya yang muncul adalah biaya administrasi bank Rp.1,952,600 atas transaksi yang dilakukan melalui bank. Selanjutnya adalah biaya bunga leasing bank timbul karena perusahaan melakukan kredit mobil sehingga total biaya non operasional sebesar Rp. 1,010,654,000 lebih tinggi dari pada tahun sebelumnya karena permintaan pasar semakin banyak sehingga perusahaan melakukan penambahan aset berupa mobil dengan melakukan kredit mobil dan terdapat biaya non operasional lainnya sebesar Rp. 1,220,314 . Oleh karena itu laba bersih sebelum pajak yang dihasilkan oleh PT. Bumi Jasa Utama di tahun 2016 sebesar Rp.2,288,984,269 lebih meningkat dari pada tahun sebelumnya.

Pada tahun 2017 PT. Bumi Jasa Utama penjualan jasanya semakin meningkat karena bertambahnya pelanggan yang didapat, terbukti dari hasil yang diperoleh tahun 2017 dibandingkan tahun 2016 yaitu sebesar Rp. 34,344,385,973 dengan penjualan jasa sopir sebesar Rp. 11,293,933,733. karena tidak ada retur penjualan sehingga total pendapatan PT. Bumi Jasa Utama pada tahun 2017 sebesar Rp. 45,638,319,706. Pada tahun 2017 selisih harga pokok

penjualan dengan total pendapatan sangat jauh sebesar Rp. 21,310,842,399 karena bertambahnya pelanggan yang melakukan permintaan jasa rental namun tidak dengan sopirnya. sehingga laba kotor yang diperoleh PT. Bumi Jasa Utama adalah sebesar Rp. 21,310,842,399. Setiap jasa yang terjual membutuhkan biaya operasional untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan. Biaya operasional perusahaan terdiri dari beberapa biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan yaitu biaya pegawai yang semakin besar karena bertambahnya permintaan jasa sopir sehingga biaya yang dikeluarkan sebesar Rp. 1,828,110,548, biaya administrasi dan umum sebesar Rp. 658,573,730, serta biaya pemasaran (*marketing*) yang juga bertambah menjadi Rp. 49,566,050. Banyaknya penjualan jasa yang dihasilkan membuat laba kotor semakin meingkat di tahun 2017. Selain pendapatan utama PT. Bumi Jasa Utama juga memiliki pendapatan lainnya yaitu pendapatan non operasional yaitu pendapatan disposal sebesar Rp. 42,675,000 yang merupakan hasil penjualan mobil-mobil bekas yang sudah rusak dan perlu diperbaiki berkurang di tahun 2017. Selanjutnya adalah pendapatan jasa giro sebesar Rp. 2,073,200 yang dihasilkan dari tingkat bunga jasa giro bank semakin meningkat, lalu pendapatan rental harian sebesar Rp. 643,326,658 yang dilakukan diluar kontrak kerja PT. Bumi Jasa Utama dengan pelanggan semakin meningkat. Adanya pendapatan non operasional maka muncul biaya-biaya non operasional yang akan mengurangi laba sebelum bunga dan pajak. Adapun biaya-biaya yang muncul adalah biaya administrasi bank Rp. 1,952,600 atas transaksi yang dilakukan melalui bank. Selanjutnya adalah biaya bunga leasing bank timbul karena perusahaan melakukan kredit mobil sehingga total biaya non operasional sebesar Rp. 3,310,646,008 lebih tinggi dari pada tahun sebelumnya karena permintaan pasar semakin banyak sehingga perusahaan melakukan penambahan aset berupa mobil dengan

melakukan kredit mobil dan terdapat biaya non operasional lainnya sebesar Rp. 3,240,415. Oleh karena itu laba bersih sebelum pajak yang dihasilkan oleh PT. Bumi Jasa Utama di tahun 2017 sebesar Rp. 16,102,308,126 lebih meningkat dari pada tahun sebelumnya.

Perspektif Keuangan

Pengukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan menggunakan tolak ukur atau rasio keuangan berupa perhitungan dengan *profit margin* dan *contribution margin*.

1. Perhitungan Profit Margin

Profit margin merupakan indikator dari kemampuan sebuah perusahaan untuk menghasilkan keuntungan bersih. Maka hasilnya dapat dibandingkan antara penjualan dan laba bersih. Perhitungan profit margin digunakan untuk menentukan langkah ke depan bagi sebuah perusahaan terutama dalam menerapkan penetapan harga. Pengukuran pada rasio ini adalah semakin besar rasio maka semakin baik karena hal itu menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi.

a. Profit Margin Tahun 2015

$$\frac{\text{Pendapatan Bersih}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\% =$$

$$\frac{\text{Rp. 8.121.902}}{\text{Rp.10.578.592.963}} \times 100\% = 0,08\%$$

Rasio yang dihasilkan menunjukkan bahwa pada tahun 2015 sebesar 0,08% bahwa tiap rupiah penjualan menghasilkan laba setelah pajak sebesar Rp. 8 atau untuk menghasilkan Rp. 1 laba setelah pajak diperlukan penjualan sebesar Rp. 8.

b. Profit Margin Tahun 2016

$$\frac{\text{Pendapatan Bersih}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\% =$$

$$\frac{\text{Rp.2.288.984.269}}{\text{Rp. 25.906.319.333}} \times 100\% = 8,8 \%$$

Rasio yang dihasilkan menunjukkan bahwa pada tahun 2016 sebesar 8,8% bahwa tiap rupiah penjualan menghasilkan laba setelah pajak sebesar Rp. 880 atau untuk menghasilkan Rp. 1 laba setelah

pajak diperlukan penjualan sebesar Rp. 880.

c. Profit Margin Tahun 2017

$$\frac{\text{Pendapatan Bersih} \times 100\%}{\text{Total Penjualan}}$$
$$\frac{\text{Rp. 16.102.308.126}}{\text{RP. 45.638.319.706}} \times 100\%$$
$$= 35,3 \%$$

Rasio yang dihasilkan menunjukkan bahwa pada tahun 2017 sebesar 35,3 % bahwa tiap rupiah penjualan menghasilkan laba setelah pajak sebesar Rp. 3.530 atau untuk menghasilkan Rp. 1 laba setelah pajak diperlukan penjualan sebesar Rp. 3.530.

Berdasarkan perhitungan di atas, rasio margin laba bersih PT. Bumi Jasa Utama selama tahun 2015-2017 mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal tersebut dapat diketahui dari hasil perhitungan rasio pada tahun 2015 sebesar 0,08%, pada tahun 2016 sebesar 8,8% dan tahun 2017 sebesar 35,3%. Tingginya peningkatan pendapatan tentu saja dipengaruhi oleh banyaknya pelanggan yang puas terhadap pelayanan perusahaan PT. Bumi Jasa Utama beserta kualitas karyawan yang mampu mengatur manajemen perusahaan sehingga keadaan perusahaan semakin baik dalam memperoleh laba.

1. Perhitungan Contribution Margin

Contribution Margin adalah yang menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba yang akan menutupi biaya-biaya tetap atau biaya operasional lainnya. *Contribution Margin* juga digunakan untuk mengontrol pengeluaran biaya tetap atau biaya operasi sehingga perusahaan dapat meningkatkan laba.

a. Contribution Margin Tahun 2015

$$\frac{\text{Laba Kotor} \times 100\%}{\text{Penjualan}}$$
$$\frac{\text{Rp. 1.247.368.726}}{\text{RP. 9.331.224.237}} \times 100\%$$
$$= 13,3 \%$$

Rasio yang dihasilkan menunjukkan bahwa pada tahun 2015 sebesar 13,3% bahwa tiap rupiah penjualan menghasilkan laba setelah pajak sebesar Rp. 1.330 atau

untuk menghasilkan Rp. 1 laba setelah pajak diperlukan penjualan sebesar Rp. 13,3.

b. Contribution Margin Tahun 2016

$$\frac{\text{Laba Kotor} \times 100\%}{\text{Penjualan}}$$
$$\frac{\text{Rp. 4.578.842.026}}{\text{RP. 25.906.319.333}} \times 100\%$$
$$= 17,6 \%$$

Rasio yang dihasilkan menunjukkan bahwa pada tahun 2016 sebesar 17,6% bahwa tiap rupiah penjualan menghasilkan laba setelah pajak sebesar Rp. 1.760 atau untuk menghasilkan Rp. 1 laba setelah pajak diperlukan penjualan sebesar Rp. 17,6.

c. Contribution Margin Tahun 2017

$$\frac{\text{Laba Kotor} \times 100\%}{\text{Penjualan}}$$
$$\frac{\text{Rp. 21.310.842.399}}{\text{RP. 45.638.319.706}} \times 100\%$$
$$= 46,6 \%$$

Rasio yang dihasilkan menunjukkan bahwa pada tahun 2017 sebesar 46,6% bahwa tiap rupiah penjualan menghasilkan laba setelah pajak sebesar Rp. 4.660 atau untuk menghasilkan Rp. 1 laba setelah pajak diperlukan penjualan sebesar Rp. 46,6.

Berdasarkan tabel di atas, *contribution margin* PT. Bumi Jasa Utama selama tahun 2015-2017 mengalami keadaan yang tidak baik di tahun 2015 karena penjualan yang kecil dengan pelanggan yang masih sedikit. Pendapatan PT. Bumi Jasa Utama mengalami peningkatan karena penjualan jasa semakin meningkat sehingga menyebabkan laba yang didapatkan semakin meningkat. Berdasarkan rasio *contribution margin* yang telah dihitung rasio semakin meningkat di tahun 2016 dan 2017, hal itu menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengontrol biaya-biaya yang harus dikeluarkan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini bahwa PT. Bumi Jasa Utama tidak menggunakan metode pengukuran *balanced scorecard* sebelumnya. Pada pengukuran perspektif keuangan PT. Bumi Jasa Utama baik karena penjualan jasa selalu meningkat hingga tiga tahun terakhir yang menyebabkan laba yang diperoleh semakin meningkat di setiap tahunnya.

Dari hasil kesimpulan empat perspektif diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat dua faktor yang menyebabkan baik atau tidaknya kinerja perusahaan pada PT. Bumi Jasa Utama yaitu finansial dan nonfinansial.

Saran

Saran yang diberikan oleh peneliti berdasarkan hasil pengukuran perspektif keuangan adalah semakin meningkatkan penjualan dengan melakukan inovasi serta strategi untuk mendapatkan pelanggan serta melakukan pelayanan yang baik agar tidak membuat pelanggan kecewa.

Implikasi Penelitian

Hasil dari penelitian diharapkan memiliki implikasi yang baik bagi PT. Bumi Jasa Utama selaku perusahaan yang telah bersedia untuk diteliti, sehingga dapat memberikan dampak sebagai berikut:

1. Dampak penelitian bagi peneliti
Dapat mengetahui cara mengukur kinerja perusahaan menggunakan perspektif keuangan
2. Mengetahui cara meningkatkan laba perusahaan dengan melakukan pengukuran menggunakan *Balanced Scorecard*
3. Dampak penelitian bagi pembaca
Memberikan informasi mengenai pengukuran kinerja perusahaan menggunakan rerangka *Balanced Scorecard*.
4. Dampak Penelitian bagi PT. Bumi Jasa Utama
Dapat memberikan masukan menggunakan rerangka *Balanced Scorecard* sebagai

untuk mengukur kinerja perusahaan baik finansial.

Dapat memberikan pemahaman kepada perusahaan bahwa pentingnya melakukan inovasi serta strategi yang baik.

Dapat memberikan saran kepada perusahaan untuk memperbaiki manajemen perusahaan dalam lebih tegas terhadap kedisiplinan karyawan.

Dapat memberikan saran kepada perusahaan untuk memberikan pelatihan kepada karyawan untuk menjaga kualitas karyawan.

Dapat memberikan saran kepada perusahaan untuk mempertahankan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang baik.

Dapat memberikan saran kepada perusahaan untuk melakukan sebuah inovasi baru agar dapat mengembangkan usahanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta : Erlangga.
- Boone, K. (2007). *Pengantar bisnis kontemporer* . Jakarta: Salemba Empat.
- Farid, K. R. (2016). *Akuntansi Manajemen* . Jakarta Barat : Indeks .
- Griffin, R. W. (2004). *Manajemen* . Jakarta : Erlangga.
- Hansen, M. (2011). *Akuntansi Manajerial* . Jakarta Selatan : Salemba Empat
- Hansen, M. (2005). *Management Accounting* . Jakarta: Salemba Empat.
- Marimin, H. T. *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta : PT. GRASINDO.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen* . Jakarta: Salemba Empat .
- Pratita, Y. D. (2014). *Sistem Informasi Manajemen* . Yogyakarta: Deepublish.
- Priantara, D. (2017, Juni Kamis). *Ketika Skandal Fraud Akuntansi Menerpa*

British Telecom dan PwC. Dipetik
Oktober Rabu , 2017, dari
Wartaekonomi.co.id:
<https://www.wartaekonomi.co.id/read145257/ketika-skandal-fraud-akuntansi-menerpa-british-telecom-dan-pwc.html>

Samryn, L. (2012). *Akuntansi Manajemen*
. Jakarta: PRENADA MEDIA
GROUP .

Umar, H. (2008). *Strategic Management In
Action* . Jakarta : PT. Gramedia Pustaka
Utama .

