

EVALUASI PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT. JOBSDB INDONESIA

Litdia
Fathurroziq

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT. JobsDB Indonesia. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif. Jenis data menggunakan data primer yang diperoleh dari menyebarkan kuesioner kepada karyawan dan pelanggan PT. JobsDB Indonesia yang berjumlah 123 responden dan data sekunder diperoleh dari laporan tahunan PT. JobsDB Indonesia periode 2009-2013. Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner dengan Skala Likert dan pembahasan hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan yaitu nilai *current ratio*, *debt to asset ratio*, *debt to equity ratio*, *gross profit margin*, *net profit margin*, *return on investment* dan *return on equity* sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan. Perspektif pelanggan menghasilkan skor yang baik. Perspektif bisnis internal dapat menunjukkan peningkatan efektivitas, efisiensi dan ketepatan proses transaksi. Kemudian, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan peningkatan produktifitas karyawan, persentase pelatihan karyawan yang terampil setiap tahunnya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka evaluasi pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT. JobsDB Indonesia lebih efektif karena dapat menilai kinerja yang lebih komprehensif.

Kata kunci : Pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Dalam menunjang kebutuhan perusahaan agar dapat mencapai keberhasilan di masa mendatang, pada awal 1990-an Kaplan dan Norton (2006:2) mulai mengembangkan suatu pendekatan baru terhadap bidang ekonomi yang disebut *Balanced Scorecard*, sebagai suatu *measurement system* yang memiliki elemen – elemen penyeimbang.

Balanced Scorecard memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukuran yang komprehensif, dimana selain mempertimbangkan kinerja *financial* (tolak ukur keuangan) juga mempertimbangkan tolak ukur *non financial* (tolak ukur operasional).

Tolak ukur operasional meliputi tingkat kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Melalui *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, *financial*, sistem dan prosedur demi kinerja dimasa depan.

TINJAUAN TEORI

Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja yang akan menilai kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Pemikiran dari *Balanced Scorecard* adalah mengukur kinerja serta target perusahaan dari empat sudut berbeda. Selama ini ukuran itu secara formal hanya untuk keuangan (*finance*) seperti menggunakan “*Balanced Sheet*” dan “*Income Statement*” atau dengan menghitung rasio-rasio keuangan seperti rasio likuiditas, solvabilitas dan

rentabilitas perusahaan. Pada metode *Balanced Scorecard* tidak hanya aspek keuangan (*finance*) saja yang menjadi tolak ukur kinerja perusahaan, ada tiga sudut pengukuran lain yang juga diperhitungkan aspek tersebut yaitu, *Customer*, *Internal Business Process* dan *Learning & Growth*.

Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

1. Perspektif keuangan (*Financial Perspective*) Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan. Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:
 - a. Bertumbuh (*Growth*): tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
 - b. Bertahan (*Sustain*): tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika memungkinkan.
 - c. Menuai (*Harvest*): Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan.

2. Perspektif Pelanggan
Dalam perspektif ini perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini peran riset pasar sangat besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan, artinya memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya.
Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu:
 - 1) *Core measurement group*, yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:
 - a) Pangsa Pasar (*Market Share*): pangsa pasar ini menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Hal itu diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.
 - b) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*): menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.
 - c) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*): pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan

bisnis baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru di segmen yang ada.

- d) *Keuasan Pelanggan (Customer Satisfaction)*: pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik dalam *value proportion*.

2) *Customer Value Proportion* yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *Core Value Proportion* didasarkan pada atribut sebagai berikut:

- a) *Product/service attributes* yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.
- b) *Customer relationship* adalah strategi di mana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atas produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
- c) *Image and reputation* membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif 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 pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu:

1) Proses inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritical proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan.
- b. Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

2) Proses Operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan. Pelayanan Purna Jual Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

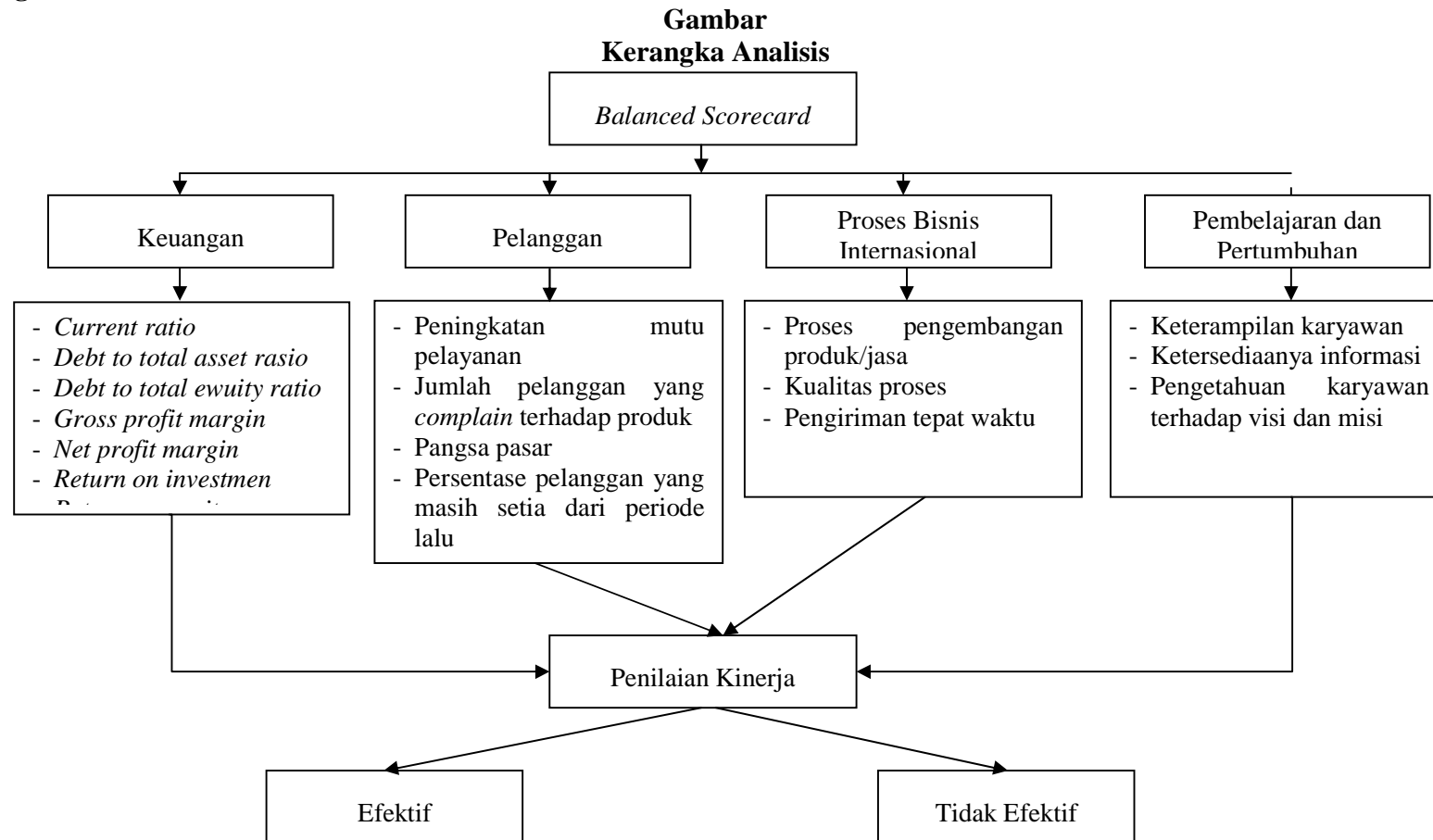
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kaplan (2006:62) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

organisasi merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard*. Ada tiga faktor yang harus diperhatikan dalam perspektif ini yaitu:

- 1) Kemampuan karyawan (*Employee Capabilities*) Akibat adanya pergeseran teknologi yang menunjukkan seluruh pekerjaan rutin diotomatis, maka pekerjaan yang sama yang dilakukan secara terus-menerus pada tahap efisiensi dan produktivitas yang sama tidak lagi cukup bagi tercapainya keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan perbaikan terus-menerus untuk meningkatkan kemampuan karyawannya dalam menunjang produktivitas perusahaan. Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan oleh manajemen, yaitu:
 - a) Mengukur Kepuasan Karyawan
 - b) Mengukur Retensi Karyawan
 - c) Mengukur Produktivitas Karyawan
- 2) Kemampuan Sistem Informasi (*Information System Capabilities* Motivasi, Kekuasaan, dan Keselarasan (*Motivation, Empowerment, and Alignment*)
- 3) Pengetahuan karyawan terhadap visi dan misi

Kerangka Analisis



METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Penerapan *Balanced Scorecard* terhadap pengukuran kinerja yang diteliti ialah kinerja selama 2009-2013 pada PT. JobsDB Indonesia.

Sumber Data

Perusahaan yang menjadi responden adalah perusahaan yang memasang iklan di PT. JobsDB Indonesia yaitu yang berlokasi di DKI Jakarta, baik perusahaan badan usaha milik negara (BUMN) maupun perusahaan swasta. Jumlah responden sebanyak 123 yang terdiri dari 60 perusahaan dan 63 karyawan PT. JobsDB Indonesia.

60 Perusahaan yang dijadikan responden adalah sebagai berikut:

- Perusahaan BUMN 30 Perusahaan
- Perusahaan Swasta 30 Perusahaan

63 Karyawan yang dijadikan responden adalah sebagai berikut:

- Divisi Finance 8 Orang
- Divisi Sales 25 Orang
- Divisi Marketing 15 Orang
- Divisi Customer Service 15 Orang

Teknik Pengumpulan Data

Penyebaran kuesioner kepada perusahaan dilakukan dengan cara melalui email, kuesioner di kirim bersamaan dengan *purchase order* yang dikirim oleh *sales* yang ditujukan kepada perusahaan yang akan memasang iklan di PT. JobsDB Indonesia dan kuesioner dikembalikan oleh perusahaan pada saat perusahaan mengirim kembali *purchase order* kepada *sales* melalui email. Sedangkan penyebaran keusioner kepada karyawan dilakukan dengan cara membagikan langsung kepada karyawan PT. JobsDB Indonesia pada devisi keuangan, *sales*, *marketing*, dan *customer service* dan di kembalikan langsung kepada penulis.

Responden dari perusahaan di peroleh dari SIS *system* yaitu program yang digunakan oleh PT. JobsDB Indonesia untuk mengentri data perusahaan yang memasang iklan di PT. JobsDB Indonesia. Sedangkan responden dari karyawan di peroleh dari karyawan-karyawan yang bekerja di PT. JobsDB Indonesia. Data sekunder berupa buku, studi pustaka, sejarah perusahaan

Definisi Operasional

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

Dimensi	Indikator	Ukuran
<i>Balanced Scorecard</i>		
Perspektif keuangan	<ul style="list-style-type: none"> - Rasio Likuiditas - Rasio Solvabilitas - Rasio Profitanilitas 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Current ratio</i> - <i>Debt to total asset rasio</i> - <i>Debt to total ewuity ratio</i> - <i>Gross profit margin</i> - <i>Net profit margin</i> - <i>Return on investmen</i> - <i>Return on equity</i>
Perspektif	- Atribut produk dan jasa	- Peningkatan mutu pelayanan

pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> - Hubungan pelanggan - Citra dan reputasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah pelanggan yang <i>complain</i> terhadap produk - Pangsa pasar - Persentase pelanggan yang masih setia dari periode lalu - Jumlah pelanggan baru
Perspektif proses bisnis internal	<ul style="list-style-type: none"> - Proses inovasi - Proses operasi - Proses layanan purna jual 	<ul style="list-style-type: none"> - Proses pengembangan produk/jasa - Kualitas proses - Pengiriman tepat waktu
Perspektif pembelajaran dan pembelian	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat kemampuan karyawan - Kapabilitas system informasi - Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan 	<ul style="list-style-type: none"> - Keterampilan karyawan - Ketersediaanya informasi - Pengetahuan karyawan terhadap visi dan misi

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan, pelanggan (*customer*) sebanyak 123 populasi dan laporan keuangan serta data-data yang terkait dari PT. JobsDB Indonesia. Sampel yang diambil untuk penelitian ini adalah karyawan dan perusahaan – perusahaan yang memasang iklan lowongan pekerjaan di PT.JobsDB Indonesia PT. JobsDB Indonesia masing-masing berjumlah 123 responden.

Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah metode analisis deskriptif kuantitatif yaitu penulis mengolah hasil kuesioner yang terkumpul dari karyawan dan perusahaan - perusahaan yang memasang iklan lowongan pekerjaan di PT.JobsDB Indonesia dengan menggunakan skala Likert. Skor diberikan berdasarkan skala peringkat berikut:

Rumus skala Likert :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

- n : Ukurang sampel yang diperlukan
- N : Ukuran populasi
- e² : Tingkat kesalahan 10%

Tabel 3. Skala Peringkat

Keterangan	Skor
Sangat baik	4,51 - 5
Baik	3,51 – 4,5
Cukup baik	2,51 – 3,5
Kurang baik	1,51 – 2,5
Sangat tidak baik	1 – 1,5

Sumber: Mas’ud (2009)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan
Current Ratio

Rumus :

$$Current\ Ratio = \frac{Asset\ Lancar}{Hutang\ Lancar}$$

Sumber : Sutrisno (2009)

Tahun 2009	=	$\frac{35.789.412.710}{10.751.015.488}$	=	3,33
Tahun 2010	=	$\frac{34.794.085.713}{10.724.007.806}$	=	3,24
Tahun 2011	=	$\frac{47.390.809.872}{17.799.728.409}$	=	2,66
Tahun 2012	=	$\frac{48.963.100.300}{13.489.005.138}$	=	3,63
Tahun 2013	=	$\frac{56.130.327.317}{18.659.056.764}$	=	3,01

Tabel 4. Current Ratio

Tahun	Current Ratio	%
2009	3,33	333%
2010	3,24	324%
2011	2,66	266%
2012	3,63	363%
2013	3,01	301%

Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Hal ini menunjukkan bahwa secara umum tingkat *current ratio* pada PT. JobsDB Indonesia selama lima tahun terakhir baik karena kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek atau hutang yang segera jatuh tempo pada saat ditagih secara keseluruhan. Yang ditunjukkan dari perbandingan 2 : 1 pada setiap tahunnya ,hal ini berarti PT. JobsDB Indonesia mempunyai dana yang lebih dari cukup untuk menjamin hutang lancarnya.

Debt to Asset Ratio

$$Debt\ to\ Asset\ Ratio = \frac{Total\ Hutang}{Total\ Asset}$$

Sumber : Sutrisno (2009:189)

Tahun 2009	=	$\frac{10.751.015.488}{37.119.326.679}$	=	0,29
Tahun 2010	=	$\frac{10.724.007.806}{36.104.523.979}$	=	0,30

Tahun 2011	=	$\frac{17.799.728.409}{48.674.683.656}$	=	0,37
Tahun 2012	=	$\frac{13.489.005.138}{50.163.150.705}$	=	0,27
Tahun 2013	=	$\frac{18.659.056.764}{57.680.601.902}$	=	0,32

Tabel 5. Debt to Asset Ratio

Tahun	Debt to Asset Ratio	%
2009	0,29	29%
2010	0,30	30%
2011	0,37	37%
2012	0,27	27%
2013	0,32	32%

Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Hal ini menunjukkan bahwa secara umum tingkat *debt to asset ratio* pada PT. JobsDB Indonesia selama lima tahun terakhir tersebut mengalami penurunan.

Debt to Equity Ratio

$$Debt\ to\ Equity\ Ratio = \frac{Total\ Hutang}{Total\ Modal\ Sendiri}$$

Sumber : Sutrisno (2009:190)

Tahun 2009	=	$\frac{10.751.015.488}{26.368.311.192}$	=	0,41
Tahun 2010	=	$\frac{10.724.007.806}{25.380.516.173}$	=	0,42
Tahun 2011	=	$\frac{17.799.728.409}{30.874.955.247}$	=	0,58
Tahun 2012	=	$\frac{13.489.005.137}{36.674.145.567}$	=	0,37
Tahun 2013	=	$\frac{18.659.056.764}{39.727.653.686}$	=	0,47

Tabel 6. Debt to Equity Ratio

Tahun	Debt to Equity Ratio	%
2009	0,41	41%
2010	0,42	42%
2011	0,58	58%
2012	0,37	37%
2013	0,47	47%

Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Dengan demikian tampak bahwa tingkat *debt to equity ratio* PT. JobsDB Indonesia lima tahun terakhir yaitu tahun 2009 sampai dengan 2013 dalam kondisi baik karena masih kurang 50%, walaupun ada 58% pada tahun 2011.

Gross Profit Margin

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Penjualan} - \text{Harga Penjualan Pokok}}{\text{Penjualan}}$$

Sumber : Sutrisno (2009)

Tahun 2009	=	$\frac{32.588.945.810 - 2.746.179.779}{32.588.945.810}$	=	0,92
Tahun 2010	=	$\frac{32.209.005.830 - 2.716.478.321}{32.209.005.830}$	=	0,92
Tahun 2011	=	$\frac{12.891.818.260 - 1.029.550.565}{12.891.818.260}$	=	0,92
Tahun 2012	=	$\frac{17.036.297.900 - 1.344.298.840}{17.036.297.900}$	=	0,92
Tahun 2013	=	$\frac{18.096.774.645 - 1.206.814.371}{18.096.774.645}$	=	0,93

Tabel 7. Gross Profit Margin

Tahun	Gross Profit Margin	%
2009	0,92	92%
2010	0,92	92%
2011	0,92	92%
2012	0,92	92%
2013	0,93	93%

Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Net Profit Margin

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Penjualan}}$$

Sumber : Sutrisno (2009:193)

Tahun 2009	=	$\frac{11.504.529.482}{32.588.945.810}$	=	0,35
Tahun 2010	=	$\frac{5.558.041.671}{32.209.005.830}$	=	0,17
Tahun 2011	=	$\frac{2.588.753.568}{12.891.818.260}$	=	0,20
Tahun 2012	=	$\frac{3.041.660.824}{17.036.297.900}$	=	0,18
Tahun 2013	=	$\frac{3.149.597.776}{18.096.774.645}$	=	0,17

Tabel 8. Net Profit Margin

Tahun	Net Profit Margin	%
2009	0,35	35%
2010	0,17	17%
2011	0,20	20%
2012	0,18	18%
2013	0,17	17%

Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Dengan demikian tampak bahwa tingkat *net profit margin* PT. JobsDB Indonesia lima tahun terakhir yaitu tahun 2009 sampai dengan 2013 dalam kondisi baik.

Return on Investment (ROI)

$$Return\ on\ Investment = \frac{Laba\ Setelah\ Pajak}{Total\ Asset}$$

Sumber : Sutrisno (2009)

Tahun 2009	=	$\frac{11.504.529.482}{37.119.326.679}$	= 0,31
Tahun 2010	=	$\frac{5.558.041.671}{36.104.523.979}$	= 0,15
Tahun 2011	=	$\frac{2.588.753.568}{48.674.683.656}$	= 0,05
Tahun 2012	=	$\frac{3.041.660.824}{50.163.150.705}$	= 0,06
Tahun 2013	=	$\frac{3.149.597.776}{57.680.601.902}$	= 0,05

Tabel 9. Return on Investment (ROI)

Tahun	Return on Investment (ROI)	%
2009	0,31	31%
2010	0,15	15%
2011	0,05	5%
2012	0,06	6%
2013	0,05	5%

Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Dengan demikian tampak bahwa tingkat *return on investment* (ROI) PT. JobsDB Indonesia lima tahun terakhir yaitu tahun 2009 sampai dengan 2013 dalam kondisi yang tidak terlalu baik profitabilitasnya karena adanya penurunan *return on investment* (ROI) di tahun 2011.

Return on Equity (ROE)

$$Return\ on\ Equity = \frac{Laba\ Setelah\ Pajak}{Modal\ Sendiri}$$

Sumber : Sutrisno (2009)

Tahun 2009	=	$\frac{11.504.529.482}{26.368.311.192}$	=	0,44
Tahun 2010	=	$\frac{5.558.041.671}{25.380.516.173}$	=	0,22
Tahun 2011	=	$\frac{2.588.753.568}{30.874.955.247}$	=	0,08
Tahun 2012	=	$\frac{3.041.660.824}{36.674.145.568}$	=	0,08
Tahun 2013	=	$\frac{3.149.597.776}{39.727.653.686}$	=	0,08

Tabel 10. Return on Equity (ROE)

Tahun	Return on Equity (ROE)	%
2009	0,44	44%
2010	0,22	22%
2011	0,08	8%
2012	0,08	8%
2013	0,08	8%

Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Dengan demikian tampak bahwa tingkat *return on equity* PT. JobsDB Indonesia lima tahun terakhir yaitu tahun 2009 sampai dengan 2013 dalam kondisi yang tidak terlalu profitabilitas karena adanya penurunan *return on equity* di tahun 2011.

Hasil Pengumpulan Data

Data Penyebaran Kuesioner Perspektif Pelanggan

Tabel 12. Rating Scale

Keterangan	Skor
Sangat setuju	5
Setuju	4
Cukup setuju	3
Kurang setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Sumber: Mas'ud (2009)

No	Perspektif Pelanggan Atribut produk/ jasa	Tanggapan					Σ
		1	2	3	4	5	
1	PT. JobsDB Indonesia menawarkan berbagai macam produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.	-	-	3	48	9	60
2	PT. JobsDB Indonesia terletak di dekat pusat belanja (<i>shopping center</i>) dan dekat kantor-kantor lain yang letaknya strategis.	-	-	-	31	29	60

3	Transaksi pada PT. JobsDB Indonesia sangat mudah dan memuaskan pelanggan.	1	2	43	4	10	60
4	PT. JobsDB Indonesia memberikan hadiah kepada pelanggan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.	2	-	5	33	20	60
5	PT. JobsDB Indonesia memberikan jaminan ketepatan waktu assetsi pelanggan.	-	8	-	22	30	60
No	Hubungan Pelanggan	1	2	3	4	5	Σ
6	Sikap pegawai PT. JobsDB Indonesia sopan dan ramah dalam melayani pelanggan.	-	-	15	27	18	60
7	PT. JobsDB Indonesia selalu memberikan respon yang baik dalam mengatasi <i>complain</i> pelanggan.	-	-	25	11	24	60
8	Petugas (<i>customer service</i>) PT. JobsDB Indonesia memberikan pelayanan informasi secara jelas sesuai dengan kepentingan pelanggan.	-	3	10	33	14	60
9	Pegawai keuangan PT. JobsDB Indonesia memberikan kemudahan dalam menangani transaksi secara cepat dan tepat.	-	-	5	37	18	60
10	PT. JobsDB Indonesia selalu menyampaikan informasi jika ada perubahan dalam kebijakan/prosedur transaksi kepada pelanggan.	-	-	32	12	16	60
No	Citra dan Reputasi	1	2	3	4	5	Σ
11	Selama ini, PT. JobsDB Indonesia dapat dipercaya dalam menjalankan bisnis <i>Job Portal</i> .	-	2	4	30	24	60
12	PT. JobsDB Indonesia mampu berkompetisi di dunia bisnis saat ini.	-	5	10	30	15	60
13	Anda merasa aman dan nyaman setiap melakukan transaksi di PT. JobsDB Indonesia.	-	4	5	31	20	60
14	Citra dan reputasi PT. JobsDB Indonesia saat ini semakin baik.	-	-	14	27	19	60

Sumber : Data primer yang diolah dari laporan tahunan

Dari hasil kuesioner perspektif pelanggan yang di sebar, PT.JobsDB Indonesia sudah berjalan dengan yang baik.

Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Perspektif Pelanggan	Tanggapan					Σ
	Atribut produk/ jasa	1	2	3	4	5	
1	PT. JobsDB Indonesia selalu menciptakan produk/jasa baru setiap tahunnya.	-	2	15	21	25	63
2	PT. JobsDB Indonesia selalu mengevaluasi produk/jasa yang telah dihasilkan.	-	-	-	43	20	63
3	PT. JobsDB Indonesia selalu mengembangkan dan menyesuaikan produk/jasa yang telah dihasilkan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pelanggan.	-	-	-	29	34	63
No	Proses Operasi	1	2	3	4	5	Σ
4	PT. JobsDB Indonesia mengkomunikasikan visi dan misinya kepada karyawan dengan jelas.	-	-	10	31	22	63
5	PT. JobsDB Indonesia memberikan fasilitas kerja yang lengkap kepada karyawan.	-	-	15	33	15	63
6	Kondisi eksterior PT. JobsDB Indonesia sudah baik, misalnya: kebersihan luar gedung dan fasilitas parker yang memadai.	-	-	5	38	20	63
7	Desain Interior PT. JobsDB Indonesia tertata rapi, sehingga memberikan kenyamanan terhadap karyawan dalam bekerja.	-	-	12	39	12	63
No	Proses Pelayanan Purna Jual	1	2	3	4	5	Σ
8	PT. JobsDB Indonesia mampu memperbaiki kesalahan atau <i>complain</i> dari pelanggan dengan cepat dan tepat.	-	-	5	36	22	63
9	PT. JobsDB Indonesia memberikan hadiah kepada karyawan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.	-	-	8	25	30	63
10	PT. JobsDB Indonesia memberikan jaminan ketepatan waktu aktivasi pelanggan.	-	-	-	26	37	63

Sumber : Data primer yang diolah dari kuesioner

Dari hasil kuesioner perspektif pelanggan yang di sebar, PT. JobsDB Indonesia sudah berjalan dengan yang baik.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Perspektif Pelanggan	Tanggapan					Σ
	Atribut produk/ jasa	1	2	3	4	5	
1	Anda mampu menjabarkan visi misi perusahaan	-	-	11	25	27	63
2	Anda melakukan disiplin kerja sesuai dengan yang diterapkan PT. JobsDB Indonesia selama ini.	-	-	9	34	20	63
3	Untuk meningkatkan produktivitas kerja, PT. JobsDB Indonesia memberikan program pelatihan karyawan	-	-	-	30	33	63
4	Informasi yang Anda terima selalu <i>up to date</i> .	-	-	2	26	35	63
No	Kapabilitas Sistem Informasi	1	2	3	4	5	Σ
5	Anda dapat kemudahan mengakses informasi sesuai dengan kebutuhan Anda.	-	-	13	30	20	63
6	Informasi yang Anda dapatkan tepat waktu dan akurat.	-	10	14	26	13	63
7	PT. JobsDB Indonesia selalu Mensosialisasikan setiap informasi yang terbaru terhadap karyawannya.	-	-	4	34	25	63
8	Hubungan komunikasi kerja antar karyawan dapat terjalin dengan baik di PT. JobsDB Indonesia.	-	-	-	38	25	63
No	Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan	1	2	3	4	5	Σ
9	PT. JobsDB Indonesia memberikan gaji setiap bulan dengan tepat waktu.	-	-	-	16	47	63
10	Anda puas dengan pemberian ijin/cuti yang diberikan PT. JobsDB Indonesia selama ini.	-	-	28	30	5	63
11	PT. JobsDB Indonesia memberikan gaji dan insentif sesuai dengan pekerjaan Anda selama ini.	-	-	23	40	-	63
12	Anda puas dengan suasana hubungan antar rekan kerja saat ini	-	-	5	38	20	63
No	Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan	1	2	3	4	5	Σ

Keselarasan							
13	Anda puas dengan perhatian perusahaan saran karyawan	-	6	15	42	-	63
14	Anda puas dengan kebijakan, prosedur dan pembagian tugas yang ditetapkan perusahaan	-	-	6	34	23	63
15	PT. JobsDB Indonesia memberikan penghargaan dan kesempatan kenaikan jabatan sesuai dengan prestasi karyawan.	-	-	4	21	38	63

Sumber : Data primer yang diolah dari kuesioner

Dari hasil kuesioner perspektif pelanggan yang di sebar,PT. JobsDB Indonesia sudah berjalan dengan yang baik.

Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan

Tabel 13. Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan	Atribut Produk/ jasa	Hubungan Pelanggan	Citra dan Reputasi	Total Skor
Skor	4,06	3,99	4,10	4,05
Keterangan	Baik	Baik	Baik	Baik
Rank Scale	3,51-4,5 berpredikat Baik			

Sumber : Data primer yang diolah dari kuesioner

a. Atribut Produk dan Jasa

Hasil kuesioner pelanggan PT. JobsDB Indonesia mendapatkan skor 4,06 dengan predikat baik atas keseluruhan atribut produk dan jasa yang telah ditawarkan PT. JobsDB Indonesia. Dimulai dari terpenuhinya kebutuhan pelanggan atas berbagai macam produk dan jasa yang ada pada PT. JobsDB Indonesia, letak kantor PT. JobsDB Indonesia yang strategis dekat dengan perkantoran, pertokoan, dan sebagainya, sampai dengan kepuasan dalam bertransaksi dengan adanya *virtual account* PT. JobsDB Indonesia.

b. Hubungan Pelanggan

Hasil kuesioner pelanggan PT. JobsDB Indonesia mendapatkan skor 3,99 dengan predikat baik. Pelanggan merasa adanya hubungan serta pelayanan yang baik antara karyawan PT. JobsDB Indonesia dengan para pelanggan. Dimulai dari kesopanan, keramahan, kecepatan, ketepatan karyawan sampai dengan komitmen karyawan dalam melayani dan memberikan respon serta informasi yang jelas kepada para pelanggan.

c. Citra dan Reputasi

Hasil kuesioner pelanggan PT. JobsDB Indonesia mendapat skor 4,10 dengan predikat baik bahwa citra dan reputasi PT. JobsDB Indonesia semakin membaik dan mampu berkompetisi di dunia bisnis saat ini, maka meningkat pula jumlah pelanggan yang semakin percaya dan loyal kepada PT. JobsDB Indonesia. Selain itu, PT. JobsDB Indonesia selalu melakukan kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan dengan konsisten.

Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 14. Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi	Proses Operasi	Pelayanan Purna Jual	Total skor
Skor	4,32	4,11	4,40	4,28
Keterangan	Baik	Baik	Baik	Baik
Rank Scale	3,51-4,5 berpredikat Baik			

Sumber : Data primer yang diolah dari kuesioner

a. Proses Inovasi

Hasil kuesioner karyawan PT. JobsDB Indonesia mendapatkan skor 4,32 dengan predikat baik PT. JobsDB Indonesia selalu melakukan inovasi produk dan jasanya serta mengevaluasi dan mengembangkan sesuai dengan teknologi saat ini. Tim Teknologi Informasi menyediakan infrastruktur dan dukungan teknologi informasi yang handal sesuai dengan tuntutan perkembangan bisnis yang ada, serta sekaligus mewujudkan visi PT. JobsDB Indonesia 2014 untuk menjadi perusahaan job portal terbaik dan terbesar di Indonesia. Untuk implementasi dan pengembangan dukungan terhadap teknologi dalam bertransaksi, PT. JobsDB Indonesia melakukan peluncuran fitur baru antara lain, fasilitas transaksi transfer dengan menggunakan *virtual account* dengan memudahkan pelanggan untuk pembayarannya, karena dengan menggunakan *virtual account* BCA pelanggan tidak perlu mengirim bukti pembayarannya atau bukti transfer seperti yang dilakukan jika pelanggan melakukan pembayaran melalui nomer rekening non *virtual account* BCA yang memerlukan bukti pembayaran dari pelanggan. Selain itu juga PT. JobsDB juga memiliki dua nomer rekening lain selain BCA yaitu DBS dan HSBC, penambahan dua nomer rekening ini bertujuan untuk memudahkan pelanggan dalam bertransaksi di PT. JobsDB Indonesia.

b. Proses Operasi

Hasil kuesioner karyawan PT. JobsDB Indonesia mendapatkan skor 4,11 dengan predikat baik atas proses operasi yang dijalankan PT. JobsDB Indonesia saat ini dapat menjadi nilai tambah untuk perusahaan dengan mengkomunikasikan visi misi perusahaan kepada karyawan dengan jelas. Seluruh karyawan PT. JobsDB Indonesia berkomitmen untuk mencapai visi menjadi perusahaan job portal terbaik dan terbesar di Indonesia dengan fokus pada pelanggan, dan menjalin jaringan ke pemerintah untuk memperoleh izin dalam melakukan job fair dan juga menjalin jaringan ke kampus-kampus untuk memperoleh job seekers yang memiliki kualitas yang baik. Pada tahun 2009 PT. JobsDB Indonesia melakukan ekspansi bisnis, dengan membuka kantor cabang di Surabaya yang bertempat di Graha Surya Adi (SA) lantai 3 jalan Raya Gubeng 19-21 sebagai bagian dari upaya berkelanjutan perusahaan untuk membangun kepercayaan dari pelanggan. Perusahaan lebih percaya bahwa melalui upaya pengelolaan strategis, akan menjadi perusahaan yang lebih dinamis yang pada akhirnya akan mencapai tujuan menjadi perusahaan job portal terbaik dan terbesar di Indonesia.

c. Pelayanan Purna Jual

Hasil kuesioner karyawan PT. JobsDB Indonesia mendapat skor 4,40 dengan predikat baik atas proses pelayanan, yang diukur dengan pelayanan purna jual, seperti waktu yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan cepat dan tepat. Semua pelanggan PT. JobsDB Indonesia secara otomatis mendapatkan keuntungan-keuntungan dari

berbagai produk PT. JobsDB Indonesia pada saat mereka melakukan kegiatan pemasangan iklan di PT. JobsDB Indonesia Sepanjang tahun 2008 sampai saat ini, PT. JobsDB Indonesia senantiasa melakukan perbaikan layanan dan peningkatan kenyamanan pelanggan dalam bertransaksi, baik di kantor cabang maupun di *call center* melalui nomer 031-5047766. Selain itu, guna menjamin agar permintaan pelanggan melalui *call center* dapat terlayani seluruhnya. PT. JobsDB Indonesia juga menambah jumlah petugas layanan *call center* dari 20 petugas menjadi 34 petugas yang siap melayani seluruh kebutuhan pelanggan.

Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 15. Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kapabilitas Karyawan	Kapabilitas Sistem Informasi	Motivasi, Pemberdayaan & Keselarasan	Total skor
Skor	4,32	4,11	4,40	4,28
Keterangan	Baik	Baik	Baik	Baik
Rank Scale	3,51-4,5 berpredikat Baik			

Sumber : Data primer yang diolah dari kuesioner

a. Tingkat Kemampuan Karyawan

Hasil kuesioner karyawan PT. JobsDB Indonesia mendapatkan skor 4,32 dengan predikat baik dan mengindikasikan bahwa PT. JobsDB Indonesia selalu meningkatkan kemampuan para karyawannya. Berkaitan dengan upaya peningkatan kompetensi SDM, PT. JobsDB Indonesia sangat konsisten dengan pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan. Pendidikan tersebut dilakukan untuk seluruh satuan kerja dan kantor cabang PT. JobsDB Indonesia berupa *soft skill*, *hard skill*, program sertifikasi. Program pelatihan dan pengembangan yang telah dilakukan di tahun 2008 sampai saat ini antara lain adalah:

1. *Program Technical Skill*

Dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan maupun keterampilan karyawan yang berhubungan dengan bidang tugas yang diemban, antara lain:

- a) Job Analysis Dan Evaluation
- b) Quality Customer Service (Service Excellent)
- c) Basic Accounting
- d) Cost Accounting Dan Control
- e) GA Profesional Management
- f) Pengembangan Konten Situs Web Perusahaan
- g) Sales Communication Skill
- h) Profesional Sales Coaching

2. *Program Manajerial & Personnel Development*

Merupakan program yang dimaksudkan untuk mencetak *The Future Leader* dan *Competent Supervisor* yang didasarkan pada pengembangan individu tiap karyawan. Program yang telah berjalan antara lain:

- a) *Supervisory program*, untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan para lini manajer didalam menjalankan tugasnya sebagai pimpinan unit;
- b) *Leadership Training program* bagi para *Group Head* dan *District Manager*;
- c) *Motivation Training Program*;
- d) *TeamBuilding* bagi seluruh karyawan di unit kerja masing-masing;
- e) *Corporate Culture*.

3. Program khusus
Merupakan program pelatihan yang dirancang secara khusus untuk memenuhi kebutuhan organisasi, antara lain:
 - a) ODP (*Officer Development Program*) untuk mempersiapkan kader manajer dan posisi senior supervisor;
 - b) Program sertifikasi *Risk Management* Selama tahun 2009 sampai saat ini, PT. JobsDB Indonesia telah mengikutsertakan 20 karyawan dalam program Sertifikasi Manajemen Risiko. Pada akhir 2013, total jumlah sumber daya manusia PT. JobsDB Indonesia 106 karyawan, dengan level pendidikan yang disesuaikan dengan tanggung jawab dan kebutuhan masing-masing unit.
- b. Kapabilitas Sistem Informasi
Hasil kuesioner karyawan PT. JobsDB Indonesia mendapatkan skor 4,21 dengan predikat baik bahwa PT. JobsDB Indonesia selalu meningkatkan kemampuan sistem informasi secara *up to date*, akurat, tepat waktu sehingga memudahkan kinerja para karyawan dalam mengakses informasi. Agar visi misi, prosedur, kebijakan maupun pelayanan PT. JobsDB Indonesia tertanam dalam benak semua karyawan, tim *Human Resource* menerbitkan kampanye - kampanye internal tentang “*Service*” yang dikirimkan melalui *e-mail* kepada seluruh karyawan.
- c. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan
Hasil kuesioner karyawan PT. JobsDB Indonesia mendapatkan skor 4,09 dengan predikat baik. Dalam memastikan seluruh standar diterapkan, PT. JobsDB Indonesia terus melakukan *monitoring* dan memperbaiki proses dalam upaya peningkatan pelayanan. Dalam hal ini, manajemen PT. JobsDB Indonesia telah menunjuk unit kerja *Quality Service Group* untuk melakukannya. Di setiap awal tahun, manajemen memberikan target kinerja pada setiap karyawan. Termasuk di dalamnya target yang terkait dengan pelayanan pelanggan. Diantaranya target “*score*” performa pelayanan karyawan, kantor cabang, dan performa *service level agreement* (SLA) penanganan keluhan.
Selain itu, PT. JobsDB Indonesia juga menjadikan penilaian terhadap kualitas layanan sebagai salah satu komponen dalam penilaian kinerja individu yang dilakukan setiap enam bulan. Penilaian dilakukan terhadap target yang telah ditetapkan dibandingkan dengan hasil yang diperoleh. Kemudian sebagai apresiasi terhadap pencapaian hasil terbaik pelayanan pelanggan, manajemen memberikan beberapa penghargaan terkait kinerja pelayanan pelanggan. Para karyawan juga merasa puas dengan fasilitas kerja yang diberikan oleh PT. JobsDB Indonesia, seperti adanya Jamsostek untuk jaminan hari tua, jaminan kecelakaan dan jaminan kematian, asuransi kesehatan rawat inap, mobil dinas, komputer, gaji yang selalu dibayarkan tepat waktu setiap tanggal 27, pemberian cuti maksimal 12 hari setahun. PT. JobsDB Indonesia juga mengadakan *gathering* setiap tahunnya untuk saling mengakrabkan para karyawan PT. JobsDB Indonesia.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- a. Perspektif Keuangan
Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT. JobsDB Indonesia dari tahun 2009 hingga tahun 2013 dengan menggunakan rasio keuangan yaitu *current ratio*, *debt to asset ratio*, *debt to equity ratio*, *gross profit margin*, *net profit margin*, *return on investment* dan *return on equity* sudah baik karena sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
- b. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan kuesioner yang dibagikan kepada para pelanggan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan mencapai total skor keseluruhan 4,05 dengan predikat baik.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

PT. JobsDB Indonesia telah baik dalam melakukan proses inovasi, proses operasi dan pelayanan purna jual dengan skor keseluruhan 4.28 sehingga dapat menambah kontribusi bagi PT. JobsDB Indonesia.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menghasilkan skor 4,21 terlihat bahwa karyawan PT. JobsDB Indonesia merasa puas dan termotivasi untuk bekerja pada PT. JobsDB Indonesia yang telah memberikan fasilitas kerja dan memperhatikan kinerja karyawan yang berprestasi, melakukan pendidikan dan pelatihan kepada karyawannya sehingga produktivitas karyawan meningkat.

Saran

a. Perspektif keuangan

Meskipun kinerja keuangan PT. JobsDB Indonesia sudah di nilai baik dalam rasio keuangannya namun harus lebih memperhatikan kembali *return on investmen* dan *retun on equity* terutama di tahun 2011 karena mengalami penurunan.

b. Perspektif pelanggan

PT. JobsDB Indonesia sebaiknya lebih meningkatkan promosi produknya melalui media cetak agar masyarakat luas dapat mengenal dan mengetahui tentang PT. JobsDB Indonesia hingga dapat menambah pelanggan baru. Lalu memperluas kantor cabang di tempat strategis.

c. Perspektif proses bisnis internal

PT. JobsDB Indonesia sudah baik dalam melakukan proses bisnis internal dengan selalu menghasilkan produk yang inovatif, mengevaluasi produk dengan menyesuaikan perkembangan dan kemajuan teknologi serta mempunyai nilai plus dibanding dengan perusahaan perekrutan lain karena memiliki pelayanan ekstra berupa registrasi langsung oleh pelanggan. Proses bisnis internal ini harus tetap dipertahankan dan terus ditingkatkan.

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

PT. JobsDB Indonesia sebaiknya terus mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keahlian karyawan melalui pelatihan - pelatihan, memonitoring dan menilai kinerja karyawan dengan memberikan apresiasi kepada karyawan yang berprestasi sehingga produktivitas karyawan meningkat. Selanjutnya selalu konsisten untuk mengadakan kegiatan-kegiatan di luar jam kerja sehingga menumbuhkan rasa kekeluargaan di antara para karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ciptani, Monika Kusseta, 2000, *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan*, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra
- Hornngren, Charles T, 2008, *Implementasi Balanced Scorecard*, Jakarta: PT.Macanan Jaya Cemerlang
- Imelda, 2004, *Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik*, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra
- Indriantoro, Nur & Supomo, 2009, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen*, Yogyakarta: BPFE
- Irwan, Dessy Arfani, 2009, *Pengukuran Kinerja Perbankan Berdasarkan Analisis Balanced Scorecard Pada PT. Bank Mandiri (Persero)*, Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2006, *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Jakarta: Erlangga.
- Marlina, 2009, *Analisa Hubungan Penerapan Balanced Scorecard terhadap Pengukuran Kinerja pada PT.Bank Muamalat,Tbk*, Jakarta : Universitas UPI YAI
- Mas'ud, Fuad, 2009, *Ilmu Dasar Statistik*, Jakarta: Erlangga
- Mulyadi, 2008, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Setyawan Jhony, 2008, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat.
- Pasla, Peter R.Yosi, 2007, *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*, Jakarta: Erlangga
- Rahmadani, Dian Wahyu, 2008, *Penerapan Model Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Pada Unit Usaha Sapronek Koperasi Agro Niaga Jabung Malang*, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Malang
- Simamora, Henry, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Solikin, Akhmad, 2006, *Pengembangan Dan Permasalahn Balanced Scorecard*, Jakarta: Erlangga
- Sutrisno, 2009, *Manajemen Keuangan Teori Konsep Dan Aplikasi*, Yogyakarta: Erlangga
- Yuwono, Sony, dkk, 2006, *Balanced Scorecard : Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.