

**“Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukur
Kinerja Manajemen pada PT. Matahari Department
Store Tbk”**

SKRIPSI



Disusun Oleh :

Nindy Livia Luciawanty

12070548



**UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
FAKULTAS BISNIS PROGRAM STUDI AKUNTANSI
YOGYAKARTA
2011**

**“Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukur
Kinerja Manajemen pada PT. Matahari Department
Store Tbk”**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Bisnis Jurusan Akuntansi

Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta

Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat

Guna Memperoleh Gelar

Sarjana Ekonomi

Disusun oleh :

Nindy Livia Luciwanty

NIM : 12070548

Jurusan : Akuntansi



UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA

FAKULTAS BISNIS PROGRAM STUDI AKUNTANSI

YOGYAKARTA

2011

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

HALAMAN PERSETUJUAN

Nama : Nindy Livia Luciawanty
NIM : 12.07.0548
Mata Kuliah : Skripsi
Semester : Genap
Tahun Akademik : 2010/2011
Judul : Penerapan Balanced Scorecard sebagai Pengukur Kinerja
Manajemen pada PT. Matahari Department Store Tbk



Yogyakarta, 19 Juli 2011

Telah diperiksa dan disetujui di Yogyakarta

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ari Christiani', is written over the text 'Dosen Pembimbing,'.

(Ari Christiani., SE., MSM)

HALAMAN PENGESAHAN

Dipertahankan Di Depan Dewan Penguji Skripsi Fakultas Bisnis
Program Studi Akuntansi Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta
Dan Diterima Untuk Memenuhi Sebagian
Syarat-syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi

Pada Tanggal
19 JUL 2011

**Mengesahkan
Dekan,**

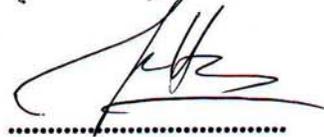


(Dra. Insiwijati P., M.M)

Dewan Penguji:

1. **Astuti Yuli Setyani, SE., M.Si, Ak**
2. **Ari Christianti, SE., MSM**
3. **Dra. Putriana Kristanti, MM., Akt**


.....

.....

.....

MOTTO

"Orang sukses adalah orang yang mampu bangkit satu kali lebih banyak dari jumlah kegagalannya "
(Billy P.S.Lim)

"Dream, Believe and make it Happen! "
(Agnes Monica)

" Musuh yang paling berbahaya di atas dunia ini adalah penakut dan bimbang. Teman yang paling setia, hanyalah keberanian dan keyakinan yang teguh.
(Andrew Jackson)

" Jika mata kita senantiasa tertuju kepada Pencipta kita, jika perhatian kita senantiasa dapat diberikan kepadaNya, dan mendengar bilamana Allah memanggil, dan kita senantiasa mengangkat kepala kita tinggi ketika masalah datang ke dalam hidup kita. Kita seharusnya tidak perlu cemas, karena damai sejahtera Allah akan tetap tinggal di hati kita."
(Rebecca Barlow Jordan)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini Kupersembahkan Untuk :

- Tuhan Yesus
- Dosenku Ibu Ari Christiani., SE., MSM
- Papa dan Mama tercinta
- Keluarga Besar Purwodiyanto - Kainage
- Sahabat-sahabatku
- Alamamaterku Universitas Kristen Duta
Wacana Yogyakarta

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus, atas segala anugerah dan kasih karuniaNya yang melimpah, serta hikmat dalam penulisan skripsi ini. Skripsi yang diberi judul “**Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukur Kinerja Manajemen pada PT. Matahari Department Store Tbk**” ini dipergunakan untuk memenuhi salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi di Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta.

Dengan segala keterbatasan dalam pengetahuan dan pengalaman, penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak dimana penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini penulis tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Ucapan terima kasih yang tulus penulis sampaikan kepada :

1. Tuhan Yesus yang selalu memberikan penyertaan dan rahmatnya sehingga penulis mampu menyelesaikan dan mengerjakan skripsi ini dengan baik.
2. Ibu Dra. Insiwijati P., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta.
3. Ibu Astuti Yuli Setyani, SE., Msi., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta.
4. Ibu Ari Christianti., SE., MSM selaku dosen pembimbing, yang telah berkenan membimbing, mengarahkan, mendorong, dan memberikan saran-saran dalam penulisan skripsi ini.

5. Segenap Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Kristen Duta Wacana, yang telah memberikan informasi-informasi dan mengajarkan ilmu dan wawasan selama masa perkuliahan.
6. Matahari Departement Store Cabang Malioboro Mall Yogyakarta, Ibu Satya Andrianina selaku Supervisor Personalia dan segenap karyawan. Yang telah memberikan izin kepada penulis dalam mengadakan penelitian skripsi dan membantu penulis dalam segala hal yang penulis perlukan selama penelitian. Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya.
7. Papa dan Mama tercinta atas kerja keras, serta dukungan doa, moral maupun materi selama menempuh bangku perkuliahan serta Adik-adikku tersayang; Ayie dan Bela yang selalu memberikan motivasi serta menghibur penulis.
8. Tante Mey tercinta yang selama ini menemani penulis dan juga yang selalu memberikan dorongan kepada penulis.
9. Om Eky dan Tante Pep terima kasih sudah memberi semangat selama kuliah dan mau mampir ke Yogyakarta untuk melihat keadaan kami.
10. Sepupuku Nancy yang selama ini selalu bersama-sama dengan penulis dalam suka maupun duka. Perjuangan kita berdua tidak sia-sia. Ingat selalu kata sandi kita berdua "*jangan pernah mengeluh sepupu!*".
11. Pink House Family dan HPMK Kiki, Theo, Ine, Diana, Ria, Icha terima kasih sudah membuat penulis selalu tersenyum dengan roti Pizza Hut! dan juga selalu menemani penulis dalam pembuatan skripsi. Maaf kalau selama ini penulis banyak salah sama kalian semua. Luv full for All.. mizz u aLways.
12. Orang-orang Humas & Admisi UKDW; Pak Budi Sutedjo, Bu Wiwid, Bu Lina selaku para pimpinan. Aya, Jesica, Eliya, Lanny, Dian, Tasya, Nana, Angga selaku

- rekan volunteer yang selalu memberikan masukan serta menghibur penulis. Makasih buat semua pengertian dan kerja sama tim.
13. Teman-teman kelompok KKNku; Emy, Dipta, Eka, Del dan Andreas. Buat Ibu & Bapak Yanto yang sampai saat ini masih terjalin komunikasi. Terima kasih buat kalian semua, sudah menemani pergi refreshing ke desa
 14. My best friend; Angga dan Grace terima kasih untuk dukungan yang telah kalian berikan kepada penulis, baik selama kerja satu tim dan selama penulisan skripsi.
 15. Teman-teman Akuntansi 2007 dan lain-lain yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.
 16. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa program dan laporan Tugas Akhir ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca sekalian, sehingga suatu saat penulis dapat menciptakan karya yang lebih baik lagi.

Akhir kata, penulis ingin meminta maaf sebesar-besarnya bila ada kesalahan dalam penyusunan laporan maupun yang pernah penulis lakukan sewaktu membuat program Tugas Akhir ini. Semoga Tugas Akhir ini dapat berguna bagi kita semua.



Yogyakarta, Juni 2011

Penulis,

Nindy Livia Luciwanty

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGAJUAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR BAGAN	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAKSI	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Batasan Masalah	5
1.5. Manfaat Penelitian	6
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1. Hubungan Penelitian dengan Akuntansi Manajemen	7
2.2. Tujuan Umum Penilaian Kinerja	7

2.3. Balanced Scorecard sebagai Sistem Pengukuran Kinerja	11
2.4. Penelitian Terdahulu	29

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Deskripsi Perusahaan	32
3.2. Jenis dan Sumber Data	40
3.3. Metode Pengumpulan Data	41
3.4. Populasi dan Sampel	41
3.5. Pengujian Instrumen Penelitian	43
3.6. Metode Analisis Data	45

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengujian Uji Instrumen	55
4.2. Analisis Data	58
4.3. Pembahasan Balanced Scorecard terkait 4 Perspektif	86

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	93
5.2. Saran	93
5.3. Keterbatasan Penelitian	94

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Keunggulan Balanced Scorecard	17
Tabel 3.1 Skala Setiap Alternatif Jawaban	49
Tabel 3.2 Skala Penilaian.....	50
Tabel 3.3 Skala Setiap Alternatif Jawaban	51
Tabel 3.4 Skala Penilaian.....	52
Tabel 3.5 Skala Setiap Alternatif Jawaban	53
Tabel 3.6 Skala Penilaian.....	53
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian (<i>Customer</i>)	56
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian (Karyawan)	57
Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian (<i>Customer</i>)	58
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian (Karyawan)	58
Tabel 4.5 Pertumbuhan Pendapatan	59
Tabel 4.6 Hasil Pengukuran Rasio Keuangan	63
Tabel 4.7 Rekapitulasi Kuesioner Pelanggan	68
Tabel 4.8 Skala Penilaian	68
Tabel 4.9 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Proses Bisnis	78
Tabel 4.10 Skala Penilaian	78
Tabel 4.11 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Pembelajaran & Pertumbuhan	78
Tabel 4.12 Skala Penilaian	83
Tabel 4.13 Pengembangan Sumber Daya Manusia	86
Tabel 4.14 Rekapitulasi Penilaian Balanced Scorecard.....	92

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Hubungan Antar Perspektif	29
Bagan 3.1 Struktur Organisasi MDS Mal Malioboro	37

© UKDW

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Perhitungan Perspektif Keuangan

Lampiran 2 Perhitungan Perspektif Pelanggan (Rekapitulasi)

Lampiran 3 Perhitungan Proses Bisnis Internal (Rekapitulasi)

Lampiran 4 Perhitungan Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan (Rekapitulasi)

Lampiran 5 Kuisisioner Penelitian

Lampiran 6 Tabel Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Lampiran 7 Laporan Laba Rugi

Lampiran 8 Layout Gerai MDS Kini

Lampiran 9 Surat Keterangan Penelitian

© UKDW

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT. Matahari Department Store Tbk dengan menggunakan Balanced Scorecard yang memakai empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Pengukuran pada perspektif keuangan dengan melihat pertumbuhan pendapatan, ROI dan Profit Margin. Sedangkan pada perspektif pelanggan, proses bisnis, pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan kuesioner, dan data primer dan sekunder yang berasal dari PT. Matahari Department Store Tbk (MDS).

Hasil analisis menunjukkan bahwa: 1) Perspektif keuangan MDS, yang dilihat dari pertumbuhan pendapatan, ROI dan profit margin menunjukkan kinerja MDS sudah baik. 2) Perspektif pelanggan mencerminkan kinerja karyawan yang baik terhadap pelayanan *customer* termasuk layanan kartu MCC dan VOC. 3) Perspektif Internal Bisnis, yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja manajemen perusahaan menunjukkan hasil yang baik. 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengenai tingkat kepuasan karyawan memperlihatkan hasil yang baik. Hal ini terbukti dengan adanya penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berprestasi melalui *Customer Service All Star*. Selain itu, perusahaan juga memberikan pelatihan kepada karyawan.

Kata kunci : *Balanced Scorecard, kinerja manajemen.*

© UKDW

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan semakin modernnya perkembangan zaman, menyebabkan timbulnya berbagai usaha bisnis yang tentunya mempunyai tujuan untuk memuaskan pelanggan. Salah satu bisnis yang berkembang di perkotaan adalah *retail*. Hal ini menimbulkan terjadinya persaingan yang ketat dari masing-masing pengelola bisnis *retail*. Dengan banyaknya *retailer-retailer* tersebut, pelanggan akan mendapatkan semakin banyak pilihan dalam menentukan *retailer* mana yang akan dikunjungi yang sesuai dengan kebutuhan dan yang dapat memberikan perasaan puas baik dari segi mutu dan harga produk maupun pelayanan (*service*) yang diberikan. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta *cost effective* (Mulyadi, 2001).

Matahari Department Store merupakan sebuah badan usaha yang bergerak di bidang *retail*. Yang berarti adalah Matahari Department Store sebagai bisnis yang menjual barang dan jasa pada konsumennya untuk kegunaan pribadi, keluarga dan rumah tangga. Sebagaimana ditulis Norton dan Kaplan (1996) "If you can't measure it, you can't manage it". Yang berarti bahwa kita tidak dapat mengelola apapun yang tidak terukur. Untuk memenangkan persaingan tersebut, perusahaan dalam

menjalankan strateginya membutuhkan suatu pengukuran kinerja yang berguna untuk menilai berhasil atau tidaknya strategi tersebut bagi perusahaan.

Pada penelitian ini, peneliti memilih Matahari Department Store. Sebagai jaringan *department store* yang memiliki banyak cabang di Indonesia, Matahari Department Store memiliki komitmen dalam memberikan kualitas, kinerja, tanggung jawab serta daya tarik menjadi tempat pilihan belanja bagi keluarga Indonesia. Matahari Department Store merupakan *department store* yang pertama kali didirikan yaitu pada tahun 1958 dan sampai saat ini memiliki 95 gerai di seluruh Indonesia.

Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja yang paling mudah dan umumnya dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan saja. Seperti yang disebutkan di atas bahwa keuntungan dari pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan adalah sangat mudah dilakukan sehingga pada umumnya perusahaan menggunakan alternatif tersebut. Akan tetapi pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tradisional tersebut juga mempunyai beberapa kelemahan, yaitu ketidakmampuan didalam mengukur kekayaan-kekayaan perusahaan yang sifatnya tidak berwujud (*intangible assets*) maupun kekayaan intelektual (sumber daya manusia). Contohnya adalah penelitian tentang Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja manajemen pada

Rumah sakit Umum Indramayu oleh Nani dan Raharjo (2008). Dalam penelitian tersebut, peneliti mendapatkan bahwa Rumah sakit Umum Indramayu masih menerapkan pengukuran kinerja manajemen tradisional, yang hanya menitikberatkan pada penilaian kinerja keuangan.

Balanced Scorecard (BSC) adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Tunggal, 2001). Melalui *Balanced Scorecard* kelemahan-kelemahan tadi yaitu ketidakmampuan didalam mengukur kekayaan-kekayaan perusahaan yang sifatnya tidak berwujud (*intangible assets*) maupun kekayaan intelektual (sumber daya manusia) dapat diantisipasi dengan melakukan pengukuran pada masing-masing perspektif, sehingga kelemahan yang disebutkan di atas dapat dikurangi.

Dalam melakukan pengukuran *Balanced Scorecard* ini, perlu diperhatikan adanya empat perspektif yang saling terkait. Pengukuran keempat perspektif tersebut adalah : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, penggunaan konsep *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2001), diharapkan dapat mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja yang hanya berorientasi pada aspek keuangan saja.

Perbedaan yang terdapat dalam konsep ini adalah digunakannya informasi non keuangan sebagai alat ukur kinerja selain informasi keuangan perusahaan sehingga

tidak menekankan pada pencapaian tujuan jangka pendek saja melainkan dapat mengukur penyebab-penyebab terjadinya perubahan di dalam perusahaan. Mengetahui keadaan yang sesungguhnya perlu dilaksanakan penelitian lebih lanjut, yaitu untuk menilai kinerja manajemen Matahari Department Store berdasarkan perspektif BSC.

Penulis tertarik meneliti di PT. Matahari Department Store Tbk karena merupakan salah satu perusahaan ritel yang terkenal di Indonesia dan belum pernah diadakan penelitian mengenai pengukuran kinerja manajemen dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Maka. Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka penulis tertarik meneliti “ **Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukur Kinerja Manajemen pada PT. Matahari Department Store Tbk**”.

1.2 Rumusan Masalah

Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : “Bagaimana kinerja PT. Matahari Department Store Tbk bila diukur dengan konsep *Balanced Scorecard*?”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui kinerja PT. Matahari Department Store Tbk dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.
2. Memberikan sebuah alternatif sistem penilaian kinerja yang dapat memberikan pemahaman manajemen tentang kinerja perusahaan secara tepat dan menyeluruh serta dapat diimplementasikan pada PT. Matahari Department Store Tbk
3. Untuk memberikan nilai tambah bagi manajemen perusahaan jika pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

1.4 Batasan Masalah

Dalam menyusun skripsi ini, penulis membatasi permasalahan hanya pada beberapa hal, yaitu :

1. Dalam melakukan pengukuran *Balanced Scorecard* ini, perlu diperhatikan adanya empat perspektif yang saling terkait. Pengukuran keempat perspektif tersebut adalah: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Penelitian dilakukan pada PT. Matahari Department Store Tbk
3. Waktu penelitian dimulai pada Maret 2011

1.5 Manfaat Penelitian

Kegunaan penelitian adalah :

1. Bagi perusahaan, sebagai bahan evaluasi bagi manajemen Matahari Department Store untuk menilai kinerja perusahaan dan sebagai pertimbangan untuk mengambil keputusan dalam meningkatkan kualitas jasa.
2. Bagi karyawan PT. Matahari Department Store Tbk dapat memahami dan melaksanakan strategi perusahaan.
3. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan kepribadian peneliti dalam melakukan pengambilan keputusan dan juga sebagai alat untuk menerapkan teori yang telah diperoleh selama kuliah dalam kehidupan.

BAB V

KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengukuran pada perspektif keuangan MDS, yaitu pertumbuhan pendapatan, ROI dan *profit margin* diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan dikatakan baik jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya.
2. Hasil pengukuran pada perspektif pelanggan mencerminkan kinerja karyawan yang baik terhadap pelayanan *customer* termasuk layanan kartu MCC dan VOC
3. Hasil pengukuran Perspektif Internal Bisnis, yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik..
4. Hasil pengukuran perpektif pembelajaran dan pertumbuhan mengenai tingkat kepuasan karyawan menunjukan hasil yang baik. Perusahaan selalu memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Contohnya adalah *Customer Service All Star*. Selain itu, perusahaan juga memberikan pelatihan kepada karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh, saran-saran yang diajukan bagi manajemen MDS adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan harus mempertahankan kualitas pelayanan yang diberikan kepada *customer* sehingga dapat menimbulkan kepuasan yang mengakibatkan *customer* lebih loyalitas menjadi pelanggan MDS.
2. Melalui proses internal bisnis, perusahaan harus mempertahankan kinerja maksimal yang telah dicapai. Dengan tetap dipertahankan adanya training oleh perusahaan kepada para karyawan sehingga meningkatkan kualitas SDM yang handal dalam bekerja mencapai tujuan perusahaan dalam memaksimalkan laba.
3. Tetap mempertahankan *image* Matahari yang telah terkenal di mata *customer* dengan adanya diskon di setiap *event*.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Pada perspektif keuangan, penulis memakai data keuangan PT. Matahari Departement Store Tbk selaku MDS Pusat, sedangkan untuk penelitian pada karyawan dan *customer*, penulis memakai data MDS Cabang Mal Malioboro. Hal ini dikarenakan penulis kesulitan mendapatkan akses untuk meneliti data keuangan MDS Mal Maliboro.

DAFTAR PUSTAKA

- Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana. 2004. *Pedoman Penyusunan Skripsi untuk Program Studi Manajemen dan Program Studi Akuntansi*. Yogyakarta.
- Griffin, Jill. 2009. *Customer Loyalty: Menumbuhkan & Mempertahankan Kesetiaan Pelanggan*. Jakarta: Erlangga.
- Hamilton, Alexander. 1994. *Panduan Memahami: Kebijakan dan Prosedur Penjualan & Pemasaran*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Juningan. 2006. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kaplan, Robert, S dan David P. Norton. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi: Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Lysandra, Shanty. 2009. Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Alternatif Pada Penilaian Kinerja. *Akuntabilitas* (hlm 113-138). Jakarta: FE Universitas Pancasila.
- Nainggolan, Pahala. 2003. *Cara Mudah Memahami Akuntansi*. Jakarta: PPM.
- Nany, Kartika & Raharjo. 2008. Penerapan Balanced Scorecard sebagai Pengukur Kinerja Manajemen pada Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu. *Jurnal Riset Akuntansi & Keuangan Vol 4 No.1* (hlm 48-56).
- PEFINDO. 2011. *Equity Valuation: Matahari Putra Prima Tbk*. Jakarta.
- PT. Matahari Departement Store Tbk. 2009. *Laporan Tahunan 2009*. Jakarta.
- PT. Matahari Departement Store Tbk. 2010. *Laporan Tahunan 2010*. Jakarta.
- Prayogi, Whery. 2009. *Matahari Pisahkan Bisnis Departement Store di Akhir 2009*, (www.detikfinance.com)
- Prayogi, Whery. 2009. *Matahari Restrukturisasi Aset Pacific Utama Rp. 430 Miliar*, (www.detikfinance.com)