ANALISIS PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN

Tasman H. Taher
Email : tasman_h_taher@gmail.com
STIE Palangka Raya

ABSTRACT

To the face the increase of the current business environment into a more complex situation, a method of performance measurement that can accurately and comprehensively assess the company's performance is essentially needed. In this case the method which can be used is the Balanced Scorecard. The objective of the Balanced Scorecard method is to measure the performance of the company from four perspectives, namely: learning and growth perspective, internal business process perspective, customer perspective and financial perspective.

The researcher conducted the research on PLN Palangka Raya District using the data from 2006-2008 to analyze the financial perspective, while for other perspectives using company data and calculation of questionnaires distributed to employees of PLN Palangka Raya District.

The results of the research reveals that the overall performance of PLN Palangka Raya District is good enough, it is indicated by the value generated from the respective scorecards of each perspective. The conclusion that can be derived through the analysis is that the Balanced Scorecard is the best method in assessing the performance of the company, since the Balanced Scorecard raises the important aspects that are ignored by the traditional performance measurement, such as aspects of human resources, systems used in a corporation, operational processes, and aspects of customer satisfaction, so that the measurement results of the Balanced Scorecard is more accurate. Accurate performance measurement is very important for management, both in the process of planning, decision making, and controlling, and in realizing the vision and mission of the corporation.

Keywords : Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customers, Bussines Internal, Learnings and growth.

PENDAHULUAN

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). Dalam rangka mencapai pelayanan prima, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran–sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen.

Dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukanya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapanya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang.

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 digunakanya 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.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Mengetahui kinerja PLN Palangka Raya dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (2) Memberikan sebuah pilihan sistem penilaian kinerja yang dapat memberikan pemahaman manajemen tentang kinerja perusahaan secara tepat dan menyeluruh serta dapat diimplementasikan perusahaan (3) Untuk memberikan nilai tambah perusahaan jika pengukuran kinerja perusahaan menggunakan konsep *Balanced Scorecard.*

TINJAUAN PUSTAKA

1. Penilaian Kinerja dan Tujuan Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Mulyadi, 2001).

Sedangkan penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi (Mulyadi, 2001). Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja

pada waktunya memberikan penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Dengan adanya penilaian kinerja, manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan.

2. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk berbagai tujuan antara lain (Mulyadi & Setyawan, 2000) yaitu : (1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum. Dalam mengelola perusahaan, manajemen menetapkan sasaran yang akan dicapai beserta langkah-langkah pencapaiannya dalam sebuah perencanaan.

Data hasil evaluasi kinerja yang diselenggarakan secara periodik akan sangat membantu memberikan informasi penting dalam mempertimbangkan keputusan tersebut (3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan. Organisasi memiliki suatu keinginan untuk mengembangkan karyawan selama masa kerjanya agar karyawan selalu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan dan perkembangan.

3. *Balanced Scorecard*

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition* telah mengubah acuan yang dipakai untuk

mengukur kinerja suatu perusahaan.

Menurut Kaplan & Norton (2013) *Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh perusahaan. *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. (Amien Widjaya Tunggal (2001).

Ukuran *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2013).

4. Hubungan Antar Perspektif

Konsep hubungan sebab akibat memegang peranan yang sangat penting dalam *Balanced Scorecard* terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif. Empat perspektif yang telah disebutkan diatas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan.

Perspektif pembelajaran dan bertumbuh dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pula kualiatas proses layanan pelanggandan proses layanan pelanggan akan terintegrasi.

Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan. Pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang

ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost efffectiveness*, dan peningkatan return.

Kepercayaan merupakan modal yang sangat penting bagi perusahaan dalam menunjang keberhasilan dimasa yang akan datang. Tanpa adanya dukungan dari pelanggan perusahaan akan mengalami kesulitan, hal ini disebabkan karena pelanggan merupakan salah satu faktor penunjang yang sangat penting. Pada akhirnya semua itu bermuara pada perspektif keuangan yang berdampak pada peningkatan return perusahaan ditandai dengan meningkatnya laba perusahaan.

5. Manfaat dan keunggulan *Balanced Scorecard*

Pada tahap perkembangannya *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk setiap tahap sistem manajemen strategik, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan (Mulyadi, 2001). Pada tahap perumusan strategi *(strategy formulation), Balanced Scorecard* digunakan untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri ke perspektif yang lebih luas: keuangan, pelanggan, proses bisnis / intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Melalui empat perspektif *Balanced Scorecard*, manajemen mampu menafsirkan dampak trend perubahan lingkungan bisnis yang kompleks terhadap misi, visi, dan tujuan (*goals*) perusahaan. Disamping itu, pada tahap perumusan strategi, rerangka *Balanced Scorecard* juga dimanfaatkan untuk melakukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and*

threats).

METODE PENELITIAN

1. Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel yang digunakan untuk mendukung teknik pengukuran variabel kepuasan karyawan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu *simple random sampling*, dimana dilakukan penyebaran kuisioner kepada karyawan perusahaan. Karena jumlah populasi telah diketahui, maka ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin, sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N.e}$$

Keterangan :

N = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e^2 = Prosentase kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir, yaitu 10 %.

Dari jumlah populasi yang ada, dengan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 10 %, maka dengan menggunakan rumus Slovin diperoleh jumlah sampel sebesar 59 karyawan, yang perhitungannya sebagai berikut :

$$n = \frac{143}{1+143\ (0.1)^2} = \frac{143}{58,84} = 59 \text{ Karyawan}$$

Metode analisis data yang digunakan adalah (a) Analisis kualitatif, Yaitu analisis yang sulit diberikan pembenaran secara sistematis karena lebih cenderung kepada penyampaian perasaan atau wawasan yang meliputi pada penyampaian perasaan atau wawasan yang terdiri klarifikasi visi, misi dan tujuan ke dalam rencana perusahaan (b) Analisis kuantitatif, Analisis yang datanya dapat dihitung yang mengukur kinerja masing-masing

perspektif. masing perspektif adalah sebagai

Rumus-rumus yang diukur berikut :

untuk mengukur kinerja masing-

a. Mengukur kinerja perspektif keuangan :

$$\textit{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

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

$$\textit{Operating Ratio} = \frac{\text{HPP + Beban Usaha}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

$$\textit{Return On Investment} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

b. Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan :

$$\text{Tingkat Pemerolehan Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Retensi Pelangan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Tingkat Kepuasan Pelanggan = Menggunakan data pengaduan pelanggan

Laba

$$\text{Tingkat Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\%$$

c. Kinerja Perspektif Bisnis Internal :

1) Inovasi = Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut.
2) Layanan Purna Jual = Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk/jasa yang telah dibayar oleh pelanggan.

d. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan :

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Total skor}}{\text{Jumlah Karyawan x jumlah pertanyaan}} \times 100$$

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Produktifitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

HASIL PENELITIAN

1. Analisis Data

1.1 Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan

Dalam pengukuran perspektif keuangan ini digunakan perhitungan terhadap :

Tabel 1
Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan

	Tahun			
	2014	2015	2016	
ROI	(10,63)%	(18,99)%	(19,13)%	(16,35) %
Profit Margin	(53,19)%	(35,45) %	(19,22)%	(35,95)%
Operating Ratio	155,80%	137,01%	135,47%	(142,76)%
Current Ratio	6,72 %	12,57 %	20,92%	13,4%

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2017

Dari data diatas terlihat bahwa nilai ROI mengalami penurunan 8,36% dari tahun 2014 sampai dengan 2015 dan 0,14% dari tahun 2015 sampai dengan 2016. Meskipun angka penurunan pada tahun 2015 tidak sebesar pada tahun 2014, hal ini tentu manjadi pekerjaan yang harus diselesaikan oleh perusahaan mengingat angka ROI yang masih cenderung menurun. Pada *Profit margin* didapatkan prosentase yang bernilai negatif, hal ini disebabkan karena perusahaan mengalami kerugian pada selang waktu tahun 2014 sampai dengan tahun 2016. Namun demikian kita melihat adanya tren naik yaitu 17,74% pada tahun 2015 dan 16,23% pada tahun 2016.

Pada *Operating ratio* terjadi penurunan yang cukup signifikan pada tahun 2015 yaitu 18,79%. Sedangkan pada tahun 2016 turun dengan angka 1,54%. Walaupun penurunan pada tahun 2015 tidak sebesar pada tahun 2014, namun hal ini menunjukkan bahwa perusahaan semakin efisien dalam membelanjakan pengeluaran. Pada *Current ratio* mengalami tren positif yaitu mengalami angka kenaikan sebesar 5,85% pada tahun 2015 dan 8,35%

pada tahun 2016.

1.2 Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil pengukuran Perspektif Pelanggan dapat lihat dari rosentase Pemerolehan Pelanggan terjadi kenaikan mulai dari tahun 2014 hingga 2016.

Pada tahun 2014 naik sebesar 0,98%, sedangkan pada tahun 2015 sebesar 2,32 % dan pada tahun 2016 sebesar 4,86 %. Kenaikan ini di sebabkan karena jumlah pelanggan baru mengalami kenaikan secara progresif dari tahun 2014 hingga 2016.

Sedangkan pada prosentase Retensi Pelanggan berbanding terbalik dengan Pemerolehan Pelanggan. Hal ini disebabkan banyaknya pelanggan pasif yang kemudian dilakukan pemutusan oleh perusahaan karena telah menunggak lebih dari tiga bulan. Pada prosentase Profitabilitas Pelanggan dijumpai angka negatif, hal ini terjadi karena perusahaan mengalami kerugian. Akan tetapi kalau dilihat sebenarnya mengalami kenaikan prosentase yang berarti bahwa pelanggan semakin memberikan profit bagi perusahaan, dan ini merupakan hal yang positif bagi perusahaan.

Dalam penelitian ini, kepuasan pelanggan dilihat dari data Pengaduan Pelanggan yang terjadi selama kurun waktu tahun 2014 sampai tahun 2016. Dari data di atas dapat dilihat bahwa secara keseluruhan angka pengaduan pelanggan mengalami penurunan, dari tahun 2014 sejumlah 1.553 aduan, kemudian 1.524 pada tahun 2015 dan 1.437 pada tahun 2016.

1.3 Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Adapun ukurannya sebagai berikut (a) Inovasi, Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan atau dapat juga dengan melihat inovasi apa saja yang telah

dilakukan oleh perusahaan selama jangka waktu tersebut. (b) Layanan Purna Jual, Dalam layanan purna jual ini perusahaan memberikan beberapa pelayanan prima antara lain berupa menerima pengaduan 1 X 24 jam.

1.4 Kinerja Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Pada pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan produktivitas karyawan mengalami penurunan pada tahun 2015 dan mengalami kenaikan pada tahun 2016. Sedangkan untuk retensi karyawan 0% pada tahun 2006, hal ini dikarenakan tidak ada karyawan yang keluar pada tahun tersebut. Pada tahun 2014 prosentase retensi karyawan mengalami kenaikan sebesar 1,44% karena ada 2 orang karyawan yang keluar.

Tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan, yaitu sebesar 76.51%. Nilai kepuasan karyawan tersebut merupakan tingkat kepuasan karyawan pada tahun berjalan berdasarkan data yang berasal dari kuesioner yang dibagikan kepada karyawan. Dilihat bahwa motivasi karyawan memiliki prosentase yang cukup tinggi yaitu sebesar 83,05%, disusul kemudian kepemimpinan manajemen. Hal ini menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan manajemen dengan motivasi karyawan dalam bekerja.

1.5 Variabel Kepuasan Karyawan Terhadap Atribut Perusahaan

Pengujian validitas dan reliabilitas kepuasan karyawan terhadap atribut perusahaan terdiri dari 15 pertanyaan yang dibagikan kepada 59 karyawan. Dari variabel tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan tersebut akan dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Untuk pengujian validitas digunakan skor pada setiap masing-masing pertanyaan. Sementara

pengujian reliabilitas digunakan skor total dari masing – masing atribut pertanyaan dalam kuisioner tingkat kepuasan karyawan.

1.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat ukur dapat mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan rumus *pearson correlation*.

Semua indikator yang digunakan untuk mengukur semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan sebagai item yang valid. Karena dari indikator-indikator variabel yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai korelasi di atas 0,00 (nilai signifikansi) (Ghozali, 2012).

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan dalam penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *Alpha Cronbach* dengan taraf signifikansi yang digunakan adalah 0,6 dengan demikian variabel dikatakan reliabel apabila hasil perhitungan alpha cronbach lebih besar dari 0,6. Setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan SPSS, untuk variabel tingkat kepuasan karyawan terhadap atribut perusahaan diperoleh nilai *cronbach alpha* sebesar 0,65 atau lebih besar dari 0,6. Dengan demikian maka untuk variabel tingkat kepuasan karyawan terhadap atribut perusahaan dapat dikatakan cukup reliabel.

1.7 Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Tabel 2

Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan

	Tahu				
	2014	**2015**	**2016**		
Perspektif Keuangan : ROI					
Profit	(10,63) %	(18,99) %	(19,53) %	(16,35)%	Buruk
Margin	(53,19) %	(35,45) %	(19,22)%	(35,95) %	Baik
Operating	155,80 %	137,01 %	135,47 %	142,76 %	Baik
Ratio	6,72 %	12,57 %	20,92 %	13,4 %	
Current					
Perspektif Pelanggan :					
Pemerolehan	0,98 %	2,32 %	4,86 %	2,72 %	Baik
pelanggan	99,02 %	97,68 %	95,13 %	97,27 %	Buruk
Retensi	(53,19)%	(35,45)%	(19,21)%	(35,95)%	Baik
pelanggan	1.553	1.524	1.437	1.505	Baik
Profitabilitas pelanggan					
Kepuasan pelanggan(*)					
Perspektif Internal					
Bisnis	-	-	-	-	-
Inovasi perusahaan	-	-	-	-	-
Layanan purna jual					

Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : Produktivitas karyawan Retensi karyawan Kepuasan karyawan(*)	(30.645.342) 0 % -	(31.079.994) 1,44 % -	(18.984.924) 0 % -	(26.903.420) 0,48 % 76,51 %	Cukup Cukup Baik

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2017

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Pada angka Kepuasan Karyawan sebesar 76,51%, terdapat aspek yang cukup penting yaitu motivasi bekerja yang mencapai angka 83,05 %. Keadaan ini berimbas pada kreativitas karyawan dalam memberikan pelayanan yang prima bagi konsumen dengan melakukan inovasi dan pembaharuan, dubuktikan dengan prosentase pemerolehan pelanggan yang semakin meningkat serta jumlah pengaduan yang semakin menurun. Berdampak positif seiring dengan kenaikan prosentase *Profit Margin* dan *Current Ratio* serta diikuti dengan penurunan angka pada *Operating Ratio*, yang pada akhirnya mengakibatkan jumlah kerugian perusahaan menjadi semakin kecil.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah Kondisi Fisik perusahaan yang hanya mencapai angka 63,28 % , tentu saja hal ini sangat memprihatinkan karena jauh di atas rata-rata angka Kepuasan Karyawan sebesar 76,51%.

KESIMPULAN

Kesimpulan hasil penelitian sebagai berikut :

a. Hasil pengujian validitas pada tingkat kepuasan karyawan dapat disimpulkan bahwa dari keenam karakteristik pengukuran, yaitu (1) kebijakan perusahaan, (2)

motivasi bekerja, (3) akses informasi dan komunikasi, (4) kondisi fisik perusahaan, (5) kepemimpinan.

b. Beban kerja dengan gaji, menunjukkan hasil valid. Sementara hasil pengujian terhadap uji reliabilitas juga menunjukkan hasil yang cukup reliabel.

DAFTAR PUSTAKA

Ghozali, Imam. (2012). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Edisi 7, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.

Hansen, Don R, dan Maryanne M. Mowen, (2005). Akuntansi Manajemen. Edisi 7, Salemba Empat, Jakarta.

Indrianto, Nur & Supomo, Bambang (2002). Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen. Edisi I, BPFE Yogyakarta.

Kaplan Robert S dan Norton David P, 2013. *Balanced Scorecard*: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi; Penerbit Erlangga, Jakarta.

Kuncoro, Mudrajad, 2003. Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi. Penerbit Erlangga, Jogjakarta.

Lasdi, Ludovicas, 2002. *Balanced Scorecard* Sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global, Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi. Vol. 2 no. 2, hal. 150 – 169.

Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard*; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat-gandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan, Cetakan Kesatu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Mulyadi dan Setyawan Johny, 2001. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Perusahaan. Edisi Kedua. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Purwanto, Erwan Agus dan Sulistyastuti Dyah R, 2007. Metode Penelitian Kuantitatif;

Untuk Administrasi Publik dan Masalah – masalah Sosial. Cetakan Pertama, Gava Media, Jogjakarta.

Riyanto, Bambang, 2001, Dasar – Dasar Pembelanjaan Perusahaan. Cetakan Ketujuh, BPFE Yogyakarta

Srimindarti, Caecilia, 2004. Balanced Scorecard sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja. Fokus Ekonomi, 3(1), April 2004.