

## **PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCE SCORECARD PADA PT. MODERN PLASINDO MUTIARA PLASTIK BINJAI**

**Nora Sianturi<sup>1</sup>, Joana L. Saragih<sup>2</sup>, Antonius M. Purba<sup>3</sup>**

Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Santo Thomas

Email:noramerliancesianturi98@gmail.com<sup>1</sup>, saragihjoana@gmail.com<sup>2</sup>

### **ABSTRACT**

This research aims to find out how the performance of PT Modern Plasindo Mutiara is when measured using the Balance Scorecard method. The benefit of this research for the author is to add insight into measuring company performance based on the Balance Scorecard method. The population in this research is financial reports, customer data and service data. employees at PT Modern Plasindo Mutiara since it was founded in 1987 until now. Meanwhile, the research samples are financial reports, customer data, service data and employee data during 2017-2018. Data collection techniques in this research are documentation and questionnaire data. Analysis techniques The data in this research is a descriptive method. From the results of the discussion, it can be concluded that the performance measurement used by PT Modern Plasindo Mutiara still focuses on financial improvement only and is not equipped with non-financial performance such as a customer perspective, an internal business process perspective and a learning and growth perspective. Based on the Balance Scorecard concept that has been obtained, PT Modern Plasindo Mutiara should implement a Balance Scorecard so that the company does not only focus on financial aspects, but also pays attention to non-financial aspects and service to customers must be further improved, both in terms of hospitality and greetings regarding product explanations. , so that customers feel satisfied. Meanwhile, to improve employee performance, training should be carried out in a programmed manner for employees.

**Keywords:** Balance Scorecard Measurement, Pengukuran Kinerja, PT. Modern Plasindo Mutiara Plastik

### **PENDAHULUAN**

Pada masa globalisasi saat ini, membawa perubahan yang sangat pesat dalam bidang ekonomi terutama dalam lingkungan perusahaan baik yang bergerak di bidang jasa maupun non jasa. Hal tersebut disebabkan oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang. Hal ini mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja perusahaannya supaya perusahaan dapat bertahan dan berkembang mengikuti perkembangan bisnis yang ada

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan untuk mengetahui apakah realisasi dari tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan yang telah direncanakan. Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:353) pengukuran kinerja adalah sebagai penentuan secara periodik tentang efektivitas operasional suatu perusahaan berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan utama pengukuran kinerja adalah memotivasi personil dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standard perilaku yang ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Balance *scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. *Balance scorecard* diperkenalkan sebagai sebuah kombinasi yang lebih unggul dalam pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan

Balance *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Kinerja perusahaan dari 4 perspektif yang memberikan kerangka kerja bagi balance *scorecard*, yaitu: perspektif keuangan untuk memberikan petunjuk apakah strategi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi peningkatan laba perusahaan. Perspektif pelanggan, kinerja yang baik dari perspektif ini dapat meningkatkan pendapatan atau laba perusahaan yang dilihat dari kemampuan perusahaan dalam mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Perspektif proses bisnis internal, kinerja yang baik dari perspektif ini akan dapat meningkatkan pertumbuhan jumlah pelanggan yang mengakibatkan pertumbuhan pendapatan atau laba. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja yang baik dari perspektif ini dapat menimbulkan kepuasan karyawan yang dilihat dari besarnya motivasi dan inisiatif serta pelatihan yang diberikan perusahaan sehingga karyawan memberikan produktivitas kerja yang tinggi.

PT. Modern Plasindo Mutiara Plastik, merupakan perusahaan yang bergerak di bidang Industri dan penjualan. Dalam hal pengukuran kinerja, perusahaan ini belum menggunakan penerapan balance *scorecard* dalam menjalankan aktivitas perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya. pengukuran kinerja PT Modern Plasindo Mutiara Plastik masih berfokus pada kinerja keuangan dan belum dilengkapi dengan kinerja non keuangannya seperti pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kinerja

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu ber dasar ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Sutrisno (2016:172) kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

### Balance Scorecard

*Balance Scorecard* merupakan salah satu model pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Kaplan tahun 1992, kemudian dikembangkan oleh Norton tahun 1996. *Balanced scorecard* merupakan kerangka agar organisasi dapat melaksanakan program-program pada strategi yang telah disusun oleh organisasi tersebut

### Keunggulan Balance Scorecard

1. Komprehensif
2. Koheren
3. Seimbang
4. Terukur

### Kelemahan Balance Scorecard

1. Korelasi yang buruk antara ukuran perspektif non finansial dan hasilnya
2. Terpaku pada hasil keuangan
3. Ukuran -ukuran tidak diperbaharui.

### Pengukuran Kinerja Strategi berdasarkan Balance Scorecard

#### 1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan kontribusi bagi keuntungan perusahaan. Oleh karena itu, tujuan keuangan menjadi fokus tujuan dan ukura ketiga perspektif lainnya.

##### a. Ukuran Hasil (lag indicators )

Dalam perspektif ini ,pengukuran dilakukan dengan (Kaplan dan Norton;2000)

- Return On Asset

ROA digunakan untuk mengevaluasi apakah pihak manajemen sudah mendapatkan imbalan yang sesuai berdasarkan aset yang sudah dimilikinya.

$$\text{ROA: } \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

- Return on equity

Rasio ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba berdasarkan modal saham tertentu

Rumus Return On Equity

$$\text{EOQ} = \frac{\text{laba Bersih}}{\text{Ekuitas Pemegang Saham}} \times 100\%$$

b. ukuran pendorong kinerja (lead indicators )

- Petumbuhan pendapatan

Menurut Mulyadi (2001:507) ukuran hasil pencapaian sasaran strategi pertumbuhan pendapatan ditunjukkan dengan ukuran pertumbuhan pendapatan dan ukuran hasil yang dipacu oleh bauran pendapatan. Jika perusahaan dapat mendapatkan kombinasi optimum pendapatan dari berbagai golongan maka diharapkan akan terjadi pertumbuhan pendapatan.

## 2. Perspektif Pelanggan/Konsumen

Dalam Balance Scorecard untuk pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan, perusahaan perlu menentukan sasaran strategi yang berkaitan dengan waktu, kualitas, kinerja dan layanan serta biaya dan menentukan ukuran hasil untuk setiap strategi.

Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan (sony yuwono et.al,2007:33)

a. Ukuran hasil (lag indicators )

Pertumbuhan pelanggan

Menurut Suwardi (2007:119) pertumbuhan pelanggan baru dan kemampuan mempertahankan pelanggan lama akan sangat menunjang tujuan strategi dalam meningkatkan pendapatan dan pada akhirnya mempengaruhi laba perusahaan

b. Ukuran pendorong kinerja (lead indicators)

Anggota bertambah merupakan pertumbuhan pelanggan baru untuk mengetahui berapakah jumlah pelanggan bertambah yang baru.

Rumus rasio pelanggan bertambah

$$\frac{\text{pertumbuhan pelanggan akhir periode} - \text{pertumbuhan awal periode}}{\text{pertumbuhan pelanggan awal periode}} \times 100\%$$

Rasio anggota Keluar

Tolak ukur ini merupakan tolak ukur yang penting untuk mengetahui rasio pelanggan keluar Tolak ukur ini bisa berhasil jika perusahaan sanggup mempertahankan pelanggan lama.

Rumus perhitungan penurunan pelanggan.

$$\frac{\text{jumlah pelanggan keluarakhir periode} - \text{jumlah pelanggan keluarawal periode}}{\text{jumlah anggota keluar periode}} \times 100\%$$

## 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasikan berbagai proses internal yang penting yang harus dikuasai dengan baik oleh organisasi.

a. Ukuran hasil(lag indicators)

- Perbandingan nilai peralatan mutakhir dengan peralatan baru

Tolak ukur ini digunakan untuk pendorong kinerja internal perusahaan, indikator ini juga digunakan untuk mengukur seberapa banyak peralatan perusahaan yang lama dan seberapa banyak jumlah peralatan yang baru

- Waktu respon

Menurut Robert S Kaplan dan Norton (2000:103) tolak ukur ini digunakan untuk mengukur efisiensi dari proses layanan kepada pelanggan. Proses layanan yang semakin maksimal pada akhirnya dan meningkatkan pertumbuhan jumlah pesanan yang mengakibatkan pertumbuhan pendapatan atau laba.

- Jumlah pesanan

Tolak ukur ini digunakan untuk mengukur seberapa banyak jumlah pesanan yang datang ke perusahaan apakah pesanan setiap tahunnya mengalami peningkatan atau penurunan.

b. Ukuran Pendorong Kinerja (lead indicator)

- Investasi Peralatan Baru

Dengan adanya peralatan yang baru dimaksud untuk memudahkan karyawan dan melakukan kinerjanya serta untuk mempercepat proses pengerjaan dan keefektifan waktu dalam melakukan kegiatan koperasi dapat terwujud.

- Siklus efektivitas

Untuk mengukur seberapa banyak waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah produk mulai dari bahan baku hingga barang jadi

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berkaitan dengan kompetensi dan komitmen personel, ketersediaan prasarana sarana dan teknologi.

a. Ukuran hasil(lag indicators )

Tolak ukur pendorong kinerja dalam perspektif ini yaitu:

- Produktivitas Karyawan

Adalah suatu kuran hasil,dampak keseluruhan usaha penngkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi dan kepuasan pelanggan. Untuk mengukur produktivitas kerja yang paling sederhana adalah pendapatan per kapita.

$$\text{Rumus produktivitas karyawan} = \frac{\text{laba bersih sebelum pajak}}{\text{total karyawan}}$$

- Persentase pelatihan karyawan

Karyawan perlu diberikan pengenalan dan pengarahan melalui pelatihan bahkan pendidikan lanjut dalam meningkatkan pemahaman karyawan. Pelatihan karyawan haru diberikan secara kontiniu karena perubahan yang dialami oleh perusahaan juga sejalan dengan kemajuan jaman yang dihadapi,

$$\text{Pelatihan Karyawan} = \frac{\text{karyawan yang ditraining}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$$

b. Ukuran pendorong kinerja(lead indicator)

- Kepuasan karyawan

Menurut Robert S. Kaplan dan Norton (2000;113) kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan dan hal ini merupakan pra-kondisi untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap mutu, dan layanan pelanggan. Untuk mencapai kepuasan karyawan maka pihak manajer melakukan survey secara rutin.

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah laporan keuangan, data pelanggan, data pelayanan dan data pegawai pada PT. Modern Plasindo Mutiara Binjai. Tengah mulai berdiri tahun 1987 sampai dengan sekarang. Sampel penelitian adalah laporan keuangan, data pelanggan, data pelayanan dan data pegawai selama tahun 2017-2018

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik analisis deskriptif, yaitu menganalisis dan menginterpretasikan data yang diperoleh dengan cara mengumpulkan, mengklasifikasikan, menganalisis, menginterpretasikan, menyimpulkan data dan kemudian dibandingkan dengan teori-teori yang relevan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Neraca PT. Modern Plasindo Mutiara Plastik Tahun 2017-2018

Tabel 1 Neraca PT. Modern Plasindo Mutiara Plastik Tahun 2017-2018

keterangan	2017	2018
<b>AKTIVA</b>		
<b>Aktiva Lancar</b>		
kas & setara kas	Rp 72,053,498,531	Rp 89,408,142,955
deposito berjangka	Rp 58,002,000,000	-
Piutang Antara Badan Hukum	Rp 13,908,070,947	Rp 1,019,850,679
Piutang Niaga	Rp 119,992,003	Rp 609,098,022
Piutang Lainnya	Rp 250,537,168	Rp 421,781,783
Piutang Hubungan Istimewa	Rp 175,548,816	Rp 123,352,346
Pinjaman Pegawai	Rp 612,242,605	Rp 548,355,454
Persediaan	Rp 30,831,363,238	Rp 51,140,343,645
Produksi	Rp 29,468,699,101	Rp 38,231,453,386
Biaya dibayar Dimuka	Rp 76,421,862,019	Rp 72,711,065,430
Aset Dimiliki Untuk Dijual	-	-
Total Aktiva lancar	Rp 209,790,315,897	Rp 254,213,443,700
<b>Aktiva Tetap</b>		
Tanah	Rp 8,320,567,648	Rp 8,320,567,648
Bangunan	Rp 198,032,878,604	Rp 201,337,046,479
Mesin Dan Perlengkapan Pabrik	Rp 67,328,524,754	Rp 72,616,757,633
Alat-Alat Pengangkutan	Rp 125,949,122,473	Rp 126,459,788,612
Inventaris Kantor	Rp 468,675,520	Rp 469,786,931
Akumulasi Penyusutan	-Rp 84,667,518,492	-Rp 91,750,870,843
Total Aktiva Tetap	Rp 315,432,250,507	Rp 317,453,076,460
<b>Total Aktiva</b>	Rp 525,222,566,404	Rp 571,666,520,160
<b>PASSIVA</b>		
<b>Kewajiban Lancar</b>		
Hutang Usaha	Rp 21,529,088,545	Rp 29,621,071,543
Hutang Pajak	Rp 2,923,202,752	Rp 3,479,879,657
Hutang Bank	Rp 12,568,556,250	Rp 19,892,701,803
Hutang Lainnya	Rp 232,593,986,819	Rp 239,342,095,721
Total Kewajiban Lancar	Rp 269,614,834,366	Rp 292,335,748,724
<b>kewajiban Jangka Panjang</b>		

keterangan	2017	2018
<b>AKTIVA</b>		
Total kewajiban jangka Panjang	Rp 51,350,023,850	Rp 68,609,872,753
<b>Ekuitas</b>		
Modal awal	Rp 120,894,370,000	Rp 120,894,370,000
Tambahan Modal Disetor	Rp 540,513,488	Rp 898,634,821
Laba Tahun Berjalan	Rp 82,822,824,700	Rp 88,927,893,871
Total Ekuitas	Rp 204,257,708,188	Rp 210,720,898,692
<b>Total Kewajiban dan Ekuitas</b>	Rp 525,222,566,404	Rp 571,666,520,160

Sumber: PT. Modern Plasindo Mutiara

Jumlah pelanggan lama PT Modern Plasindo Mutiara

Uraian	Tahun	
	2017	2018
Pelanggan dalam kota	35	39
Pelanggan luar kota	29	28
Jumlah	64	67

Sumber: PT. Modern Plasindo Mutiara

Jumlah pelanggan baru PT. Modern Plasindo Mutiara

Uraian	Target		Realisasi	
	2017	2018	2017	2018
Pelanggan dalam kota	4	3	3	1
Pelanggan luar kota	3	5	2	1
Jumlah	7	8	5	2

Sumber: PT. Modern Plasindo Mutiara

Jumlah karyawan yang melakukan pelatihan dan jenis pelatihan yang diberikan PT Modern Plasindo Mutiara tahun 2017-2018

Jenis pelatihan	2017	2018
Pendidikan perpajakan	2 orang	1 orang
Customer gathering pengguna aplikasi	5 orang	4 orang
Evaluasi laporan rencana kerja, laporan keuangan tahunan	1 orang	2 orang
Survailen dan pelatihan penyegaran dalam rangka sertifikasi ulang	3 orang	1 orang
Pelatihan legal utk perusahaan	3 orang	1 orang
Training aplikasi sistem informasi	4 orang	5 orang
Pelatihan rencana bisnis	4 orang	1 orang

Sumber: PT. Modern Plasindo Mutiara

**Tingkat perputaran return on asset tahun 2017-2018**

Tahun	Anggaran ROA	Realisasi ROA
2017	<b>78,46%</b>	<b>82,02%</b>
2018	<b>56,67%</b>	<b>56,19%</b>

Sumber: hasil olahan penulis

$$\text{Rumus: ROA} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Aset Total}} \times 100\%$$

$$\text{Return On Asset 2017} = \frac{430826522200}{525222566404} \times 100\%$$

$$= 82,02\%$$



$$\text{Return On Asset 2018} = \frac{321238479550}{571666520160} \times 100\% \\ = 56,19\%$$

1. ROE (Return On Equity)

Tingkat perputaran Return On Equity

Tahun	Anggaran ROE	Realisasi ROE
2017	2,04%	2,11%
2018	13,6%	1,52%

Sumber: hasil olahan penulis

$$\text{Rumus ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas Pemegang Saham}} \times 100\%$$

$$\text{Return On Equity 2017} = \frac{430826522200}{204257708188} \times 100\% \\ = 2,11\%$$

$$\text{Return On Equity 2018} = \frac{321238479550}{210720898692} \times 100\% \\ = 1,52\%$$

Tingkat pendapatan PT Moderen Plasindo Mutiara tahun 2017-2018

jenis pendapatan	2017	2018
pendapatan penjualan	Rp 698,273,345,000	Rp 653,200,000,000
pendapatan luar usaha	Rp 180,000,000	Rp 325,000,000
jumlah	Rp 698,453,345,000	Rp 653,525,000,000

Sumber : PT. Moderen Plasindo Mutiara

Data pertumbuhan pelanggan PT. Moderen Plasindo Mutiara

Tahun	Jumlah pelanggan				Anggaran pelanggan	
	Awal Tahun	Masuk	Keluar	Akhir Tahun	Masuk	Keluar
2016	68	2	6	64	6	
2017	64	5	2	67	8	-
2018	67	2	4	65	5	-

Sumber : P.T Moderen Plasindo Mutiara

Persentase pertumbuhan pelanggan PT.Moderen Plasindo Mutiara tahun 2017-2018

Tahun	2016	2017	2018
Pertumbuhan pelanggan	2	5	2
% pertumbuhan pelanggan	-	1,5%	6%

Sumber:P.T Moderen Plasindo Mutiara

Persentase penurunan pelanggan PT Moderen Plasindo Mutiara

	2016	2017	2018
Penurunan pelanggan	6	2	4
%penurunan pelanggan	-	0,66%	1%

Sumber: hasil olahan penulis

Jumlah peralatan yang baru

Jenis peralatan	Anggaran		Realisasi	
	2017	2018	2017	2018
Mesin pemotong dan las	4	2	3	2

Mesin pellet	2	1	2	
Mikrometer	1	1		1
Timbangan	1	1		

Sumber: PT Moderen Plasindo Mutiara

Jumlah waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk produksi

Anggaran(menit)		Realisasi(menit)	
2017	2018	2017	2018
20	20	17	15

Sumber: PT Moderen Plasindo Mutiara

Jumlah pesanan perusahaan tahun 2017-2018

Jenis pesanan	Anggaran (ton)		Realisasi (ton)	
	2017	2018	2017	2018
Pp(polypropylene)	100	100	109	88
Kantong plastik	175	175	113	158
Tali raffia	25	25	21	22
Total	300	300	243	268

Sumber: PT Moderen Plasindo Mutiara

Tabel 4.20 Penilaian kinerja PT Moderen Plasindo Mutiara Tahun 2017-2018

Perspektif	Realisasi		Anggaran Nilai		Realisasi/Anggaran nilai	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
<b>perspektif keuangan</b>						
ROA	82,02%	56,19%	78,46%	56,67%	104,53%	99,15%
ROE	2,11%	1,52%	2,04%	13,6%	103,43%	11,18%
Pertumbuhan pendapatan	Rp 698,411,345,000	Rp 653,525,000,000	Rp 721,135,000,000	Rp 680,649,500,000	96,85%	96,01%
Rata rata skor					135.73%	68.78%
<b>perspektif pelanggan</b>						
Pertumbuhan pelanggan	67	65	65	70	103,08%	92,86%
rasio pelanggan bertambah	1,5%	0,6%	33%	6%	4,54%	10,00%
rasio pelanggan keluar	0,66%	1%			66,00%	100,00%
Rata- rata skor					71.51%	97,62%
<b>perspektif proses bisnis internal</b>						
Investasi peralatan baru (unit)	5	3	7	5	71,43%	60,00%
Waktu respon (menit)	17	15	20	20	85,00%	75,00%
Jumlah pesanan (ton)	243	290	300	300	81,00%	89,33%
Rata-rata skor					79,14%	74,77%
<b>perspektif pembelajaran &amp; pertumbuhan</b>						



persentase pelatihan karyawan	3,65%	2,73%	3,85%	4,23%	94,81%	64,54%
produktivitas karyawan	950,960, 653.608	687,141, 132.73	923,076, 923.08	687,141, 132.73	103,02%	100,00%
kepuasan karyawan	10%	15%	25%	25%	40,00%	60,00%
Rata rata skor					79,28%	74.84%

## KESIMPULAN

- 1) Kinerja PT Moderen Plasindo Mutiara jika ditinjau dari perspektif keuangan sangat sehat dengan kategori(AAA). Hal ini dilihat dari Return On Asset ,Return On Equitydan pertumbuhan pendapatan PT Moderen Plasindo Mutiara dengan rata rata skor yang mengalami peningkatan setiap tahunnya.
- 2) Kinerja PT. Moderen Plasindo Mutiara ditinjau dari perspektif pelanggan dapat dikatakan sangat sehat dengan kategori(AA) hal ini dapat dilihat dari pertumbuhan pelanggan ,rasio pelanggan bertambah serta rasio pelanggan keluar dengan rata-rata skor dari tahun ke tahun mengalami peningkatan .
- 3) Kinerja PT Moderen Plasindo Mutiara jika ditinjau dari perspektif proses bisnis internal sangat sehat dengan kategori (A) , dilihat dari investasi peralatan baru, waktu respon,jumlah pesanan. Walaupun rata rata skor dari perspektif ini mengalami penurunan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Edy dan Sutrisno .2016.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.penerbit: Jakarta kencana.
- Gaspersz,Vincent .2011. *Total Quality Managemen* .untuk praktisi Bisnis dan Industri Jakarta PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, Robert S. 2002. *Balance Scorecard. Menerapkan Strategi Manajemen Aksi*; Ahli Bahasa, Peter, Yosi Pasla; Editor, Yanti Sumiharti, Wisnu Candra. Jakarta:Erlangga.
- Luis dan Prima. 2007. *Step By Stepin Cascading Balance Scorecard To Functional Scorecard*. Jakarta:Gramedia.
- Prawironegoro dan Purwanti.2008. *Akuntansi Manajemen*,Edisi pertama,Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Mulyadi dan Johny setiawan.2000.*Sistem Perencanaan dan pengendalian Manajemen* ,Edisi kedua,Jakarta :Salemba Empat.2005.
- Rangkuti,Freddy.2017.*SWOT Balance Scorecard:Teknik Menyusun Strategi Korporat yang.Efektif plus cara Mengola Kinerja dan Risiko* ,Cetakan Keduabelas ,Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Rudianto.2006. *sistem perencanaan dan pengendalian Management*.Edisi ke-2 Cetakan ke-1.Jakarta: Salemba Empat.
- Suwardi,biromo prima.2010.”*step by step in cascading balance scorecard to functional scorecard* “.jakarta:Gramedia
- Torang dan Dr Syamsi.2014.*organisasi dan Manajemen* Bandung:Alfabeta
- Vincent Gasperz, D.sc,CIQA.2002.*Balance scorecard dengan six sigma untuk organisasiBisnis dan pemerintahan*, Bogor
- Warindrani,Armalia krisna. 2006. *Akuntansi manajemen, Edisi pertama Cetakanpertama* ,Jakarta: Graha Ilmu.
- Yuwono ,Sony .2002.*petunjuk praktis penyusunan Balance scorecard menuju organisasi yang berfokus pada strategi*, Jakarta: PT.Bramedia pustaka umum