

PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI SISTEM PENGUKURAN KINERJA

(Studi Kasus Koperasi Simpan Pinjam CU Sondang Nauli)

Benni Simorangkir¹, Joana L. Saragih²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Katolik Santo Thomas

Email : ben.simorangkir280@gmail.com¹ ; saragihjoana@gmail.com²

ABSTRACT

This study aims to determine the performance of the CU Sondang Nauli Savings and Loans Cooperative when measured by applying the Balanced Scorecard concept through four perspectives, namely: Financial perspective, Customer perspective, Internal business process perspective and Growth and learning perspective. The population in this study is the financial statements and member data of the Sondang Nauli CU Savings and Loan Cooperative, the samples in this study are financial statements, member data, and employee data of the 2022 CU Sondang Nauli Savings and Loan Cooperative. Data collection techniques in this study were carried out by interview, documentation and questionnaire techniques. The data analysis technique used in this study is a descriptive analysis technique. Based on the results of the study showed that the performance from a financial perspective of 33,57%, a customer perspective of 69,43%, an internal business process perspective of 93,68%, and a growth and learning perspective of 100%, the total performance of the CU Sondang Nauli Savings and Loans Cooperative is 74% included in the A or "Very Healthy" category.

Keywords: *Balanced Scorecard, Financial perspective, Customer perspective, Internal business process perspective, and Growth and Learning perspective*

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting bagi organisasi bisnis karena pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggung jawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah diterapkan. Sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun di luar organisasi. Untuk berhasil dan tumbuh dalam persaingan abad informasi, perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton, "Tekanan pengukuran kinerja pada ukuran finansial, yang merupakan *"language of business"* ternyata tidak cukup". Oleh karena itu, pengukuran kinerja terpadu dibutuhkan oleh perusahaan. Sipayung (2009) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan pengukuran kinerja terpadu adalah pengukuran keuangan yang dipadukan dengan pelanggan, proses internal, dan para pekerja.

Menurut Rangkuti, Freddy (2011) bahwa Balanced Scorecard adalah suatu teknik yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Balanced Scorecard bukan hanya memberikan suatu kemungkinan bagi manajemen untuk mengukur kinerja, namun mengarahkan program setelah suatu skenario dibuat dalam perencanaan. Balanced scorecard juga merupakan alat yang sangat menekankan budaya partisipasi setiap anggota organisasi atau komunitas. Alat ini juga memastikan bahwa semua program senantiasa hadir dan dikembangkan untuk menopang pencapaian visi dan misi organisasi atau komunitas.

Balanced scorecard adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan and David Norton pada awal tahun 1990. *Balanced scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor).

Balanced (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, antara kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skoryang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Koperasi Simpan Pinjam CU Sondang Nauli adalah sebuah lembaga keuangan yang berdiri pada tanggal 23 April 1983 memiliki motto “*Melangkah Maju Untuk Kesejahteraan*”. Koperasi Simpan Pinjam CU Sondang Nauli adalah Lembaga bisnis yang dimiliki anggota, dikontrol oleh anggota dan hasilnya untuk kepentingan anggota. Koperasi Simpan Pinjam CU Sondang Nauli berkomitmen untuk tetap konsisten dan terus menerus memberikan pelayanan terbaik bagi anggotanya dan seluruh lapisan masyarakat di Sumatera Utara. Selama ini Koperasi Simpan Pinjam CU Sondang Nauli dalam mengukur kinerja keuangan nya menggunakan analisis rasio keuangan. Analisis rasio keuangan ini merupakan suatu alat dalam menganalisa dan mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan parameter kondisi kesehatan keuangan perusahaan tersebut.

Tabel 1. Analisis Rasio Keuangan CU Sondang Nauli

NO	RATIO	2022
I	RATIO LIKUIDITAS	
1	Current Ratio	192,77%
II	RATIO LEVERAGE	
1	Dept Ratio	0,05%
III	RATIO PROFITABILITAS	
1	Net Profit Margin	1%

Sumber Laporan RAT Kopdit CU Sondang Nauli TB

Indikator tersebut dinilai kurang efektif karena hanya mempertimbangkan aspek internal, sedangkan ada beberapa aspek dari sisi internal maupun eksternal perusahaan yang mempengaruhi perkembangan perusahaan.

Selama ini, Koperasi Simpan Pinjam CU Sondang Nauli menggunakan indikator rasio keuangan seperti rasio likuiditas seperti current ratio dimana current rasio nya sudah baik yaitu 192,77% , rasio leverage yaitu dept rasiokurang baik karena belum mencapai 1% sebesar 0,05%, dan rasio profitabilitas Net Profit margin juga belum cukup baik diangka 1% sedangkan standar untuk industri adalah sekitar 3-5%.

Koperasi Simpan Pinjam CU Sondang Nauli masih kurang memperhatikan aspek non keuangan lainnya seperti pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Bila aspek ini kurang diperhatikan dapat mengakibatkan pencapaian tujuan jangka panjang yang sudah ditetapkan tidak tercapai.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (2014), kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran menjadi evaluasi yang digunakan sebagai umpan balik atas prestasi yang telah dicapai dan perencanaan strategi berikutnya. Penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran mereka dalam organisasi.

Pengukuran kinerja yang biasa dilakukan oleh perusahaan sebagai tolak ukur hasil kinerja adalah melalui penilaian kinerja keuangan. Pengukuran kinerja ini merupakan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hasilnya kurang mampu menunjukkan hasil kinerja secara

menyeluruh dan ekspektasi hasil kinerja untuk jangka panjang. Ukuran keuangan yang biasa digunakan dalam pengukuran kinerja adalah rasio-rasio keuangan yang meliputi:

- a. Rasio Likuiditas yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek bila jatuh tempo
- b. Rasio Leverage yang mengukur hingga sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang
- c. Rasio Aktivitas yang mengukur seberapa efektif manajemen yang ditujukan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan investasi perusahaan
- d. Rasio Pertumbuhan yang mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya didalam pertumbuhan ekonomi dan industri.

Balanced Scorecard

Balanced scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balanced* yang artinya berimbang dan *scorecard* yang artinya kartu skor pekerjaan atau kartu prestasi kerja orang atau organisasi. Kartu prestasi kerja dituangkan dalam angka-angka keuangan atau biasa disebut kinerja keuangan dan dapat dijadikan bahan baku untuk membuat rencana kerja masa depan, karena ia merupakan data historis.

Selanjutnya, rencana kerja itu dibandingkan dengan kartu prestasi kerja nyata, hasilnya adalah penyimpangan. *Balanced* yang artinya berimbang menjelaskan bahwa kinerja organisasi harus diukur dari sudut kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan yang meliputi pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Kaplan dan Norton (2011) mengatakan bahwa definisi dari *balanced scorecard* merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dan semua tingkatan bagi organisasi.

Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. *Balanced scorecard* tidak melepaskan perhitungan kinerja melalui perspektif keuangan, karena ukuran keuangan sangatlah penting untuk memberikan tindakan ekonomis atau strategi yang sudah diambil.

Ada beberapa rasio yang digunakan dalam kinerja perspektif keuangan yaitu:

1. *Net Profit Margin*
2. Rasio Piutang Yang Beredar
3. *Return On Investment*
4. *Debt To Equity Ratio*

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan sehingga dapat diukur dengan menggunakan indikator keakuratan dalam pelayanan, tanggap dalam pelayanan, harga dan kualitas produk dan indikator banyaknya pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Indikator pengukuran kinerja perspektif pelanggan yaitu sebagai berikut :

1. Retensi Pelanggan
2. Akuisisi Pelanggan
- 3.

Perspektif bisnis dan internal

Perspektif bisnis dan internal dalam *balanced scorecard* memiliki konsep pengenalan

kepada proses-proses baru yang harus dikuasai perusahaan secara baik untuk mencapai tujuan pelanggan dan finansial. Dalam perspektif ini menjelaskan bagaimana perusahaan dapat membuat barang dan jasa baru yang memenuhi kebutuhan pelanggan yang muncul baik pada saat sekarang maupun pada masa yang akan datang.

Perspektif proses bisnis internal dapat diukur melalui tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk koperasi dan tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan koperasi sebagai berikut :

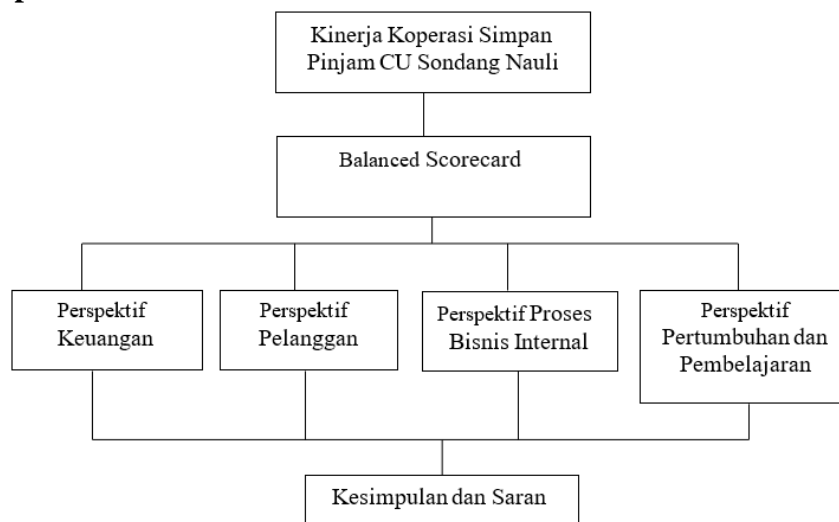
1. Inovasi
2. Layanan purna jual

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah mendefinisikan kapabilitas yang harus dibangun guna mencitrakan kinerja perusahaan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri atas kemampuan karyawan, motivasi, kemampuan sistem informasi serta kesesuaian dengan standar kinerja perusahaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebagai berikut :

1. Retensi Karyawan
2. Pelatihan Karyawan
3. Produktivitas Karyawan

Kerangka Berpikir



Gambar 1. Kerangka Berpikir

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah laporan keuangan, data anggota dan data karyawan koperasi simpan pinjam CU Sondang Nauli. Sampel penelitian ini adalah laporan keuangan data anggota, dan data karyawan koperasi selama tahun 2022.

Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel diperlukan untuk menentukan jenis, indikator, serta skala dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian, sehingga pengujian dapat dilakukan secara benar, sesuai dengan judul penelitian. Operasional variabel penelitian dalam penelitian ini meliputi variabel yang berkaitan dengan balance scorecard. Adapun variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah pengukuran *balanced scorecard* yaitu:

1. Perspektif keuangan adalah ukuran yang sangat penting dalam merangkum kinerja dari tindakan ekonomis yang telah dilaksanakan. Ukuran kinerja keuangan memberikan penilaian terhadap pencapaian target keuangan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.
2. Perspektif pelanggan adalah meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan sehingga dapat diukur dengan menggunakan indikator keakuratan dalam pelayanan, tanggap dalam pelayanan, harga dan kualitas produk dan indikator banyaknya pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama.
3. Perspektif proses bisnis internal adalah proses memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan suatu produk atau jasa inovasi bagi pelanggannya. Indikator yang digunakan adalah inovasi dan layanan purna jual.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah mendefinisikan kapabilitas yang harus dibangun guna mencitrakan kinerja perusahaan. Pada perspektif ini terdapat dua indikator yaitu produktivitas karyawan dan retensi karyawan

Teknik Analisis Data

Untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja dengan menggunakan Balanced Scorecard pada Koperasi simpan pinjam CU Sondang Nauli, maka analisis data dalam penelitian ini menggunakan deskriptif yakni menganalisis dan menginterpretasikan data yang diperoleh dengan cara mengumpulkan, menganalisis, menyimpulkan data dan kemudian dibandingkan dengan teori-teori yang relevan. Langkah-langkah analisis data dengan menggunakan metode deskriptif adalah:

- a. Mengumpulkan informasi dengan wawancara, survei lapangan dan dokumentasi.
- b. Menggunakan data yang sudah dikumpulkan untuk mengatur kinerja berdasarkan *balanced scorecard*.
 1. Perspektif keuangan, indikator pengukurannya adalah laporan keuangan.
 2. Perspektif pelanggan, indikator pengukurannya adalah retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan, perspektif ini dikatakan baik apabila perusahaan mampu mempertahankan pelanggan lama dan mampu memperoleh peningkatan jumlah pelanggan baru dari tahun ketahun.
 3. Perspektif proses bisnis internal, indikatornya pengukurannya adalah waktu yang diperlukan Koperasi simpan pinjam CU Sondang Nauli untuk memenuhi kebutuhan anggota. Perspektif ini dikatakan baik jika perusahaan memiliki suatu inovasi dan pelayanan yang baik.
 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, indikator pengukurannya adalah jumlah karyawan diperoleh koperasi simpan pinjam CU Sondang Nauli dan tingkat produktivitasnya. Perspektif ini baik apabila produktivitas karyawan koperasi tahun ketahun meningkat.
 5. Menyajikan kinerja Koperasi simpan pinjam CU Sondang Nauli berdasarkan indikator Balanced Scorecard.
 6. Mengevaluasi dan menilai kinerja Koperasi simpan pinjam CU Sondang Nauli.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

Dalam mengukur perspektif keuangan pada penelitian ini, tolak ukur yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a. Net Profit Margin

$$NPM = \frac{\text{Sisa hasil usaha}}{\text{Total pendapatan}} \times 100$$

Table 2. Perhitungan Net Profit Margin

Sisa Hasil Usaha	Rp 45.985.114
Total Pendapatan	Rp 9.191.625.651
Net Profit Margin	1%

b. Rasio Piutang Yang Beredar

$$\text{Rasio Piutang} = \frac{\text{Piutang} - \text{Dana cadangan resiko}}{\text{Total Asset}} \times 100$$

Table 3. Perhitungan Piutang Yang Beredar

Piutang	Rp 78.431.257.623
Dana Cadangan Resiko	Rp 575.659.612
Total Aset	Rp 97.152.320.674
Piutang Yang Beredar	80%

c. Return On Investment

$$\text{Return on Investment} = \frac{\text{SHU}}{\text{Total Asset}} \times 100$$

Table 4. Perhitungan Return On Investmen

SHU	Rp 45.985.114
Total Aset	Rp 97.152.320.674
ROI	0,05%

Sumber : Data diolah penulis

d. Debt To Equity Ratio

$$\text{Debt to equity ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total modal}} \times 100$$

Table 5. Perhitungan Dept To Equity Ratio

Total Hutang	Rp 22.471.438
Total Modal	Rp 45.581.832.078
Debt To Equity Ratio	0,05%

2. Perspektif Pelanggan

Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur perspektif pelanggan pada penelitian ini yaitu :

a. Retensi Pelanggan

$$\text{RP} = \frac{\text{Jumlah Anggota Akhir Periode} - \text{Anggota Baru}}{\text{Jumlah Anggota Awal Periode}} \times 100$$

Table 6. Perhitungan Retensi Pelanggan

Jumlah anggota awal periode	11009
Jumlah anggota akhir periode	11158
Anggota baru	650
Persentasi retensi	95%

b. Akuisisi Pelanggan

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Anggota Baru}}{\text{Jumlah Anggota}} \times 100$$

Table 7. Perhitungan Akuisisi Pelanggan

Jumlah anggota akhir periode	11158
Anggota baru	546
Anggota keluar	397

Persentasi akuisisi

5%

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Inovasi

$$CSAT = \frac{(\text{Jumlah pelanggan menjawab puas} \times 100\%)}{\text{Jumlah total tanggapan}}$$

Tabel 8. CSAT Pelanggan yang Menjawab Puas

Jumlah Total Tanggapan	100
Jumlah Pelanggan Menjawab Puas	88
CSAT	88%

b. Layanan Purna Jual

$$CSAT = \frac{(\text{Jumlah pelanggan menjawab sudah diterapkan} \times 100\%)}{\text{Jumlah total tanggapan}}$$

Tabel 9. CSAT Jumlah Pelanggan yang Sudah Menerapkan

Jumlah Total Tanggapan	100
Jumlah Pelanggan Menjawab Sudah Menerapkan	90
CSAT	90%

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. Retensi Karyawan

$$RK = \frac{\text{Jumlah karyawan akhir periode} - \text{jumlah karyawan keluar}}{\text{Total Jumlah Karyawan}}$$

Tabel 10. Perhitungan Retensi Karyawan

Jumlah karyawan awal periode	39
Jumlah karyawan keluar	2
Jumlah karyawan bertambah	9
Jumlah karyawan akhir periode	46
Retensi karyawan	96%

b. Pelatihan Karyawan

$$PK = \frac{\text{Jumlah karyawan yang ditraining}}{\text{Total Karyawan}}$$

Table 11. Perhitungan Pelatihan Karyawan

Jumlah Karyawan Yang Ditraining	46
Total Karyawan	46
Produktivitas karyawan	100%

c. Produktivitas Karyawan

$$PK = \frac{\text{Jumlah Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Table 12. Perhitungan Produktivitas Karyawan

Pendapatan	Rp 9.191.625.651
Jumlah karyawan	46
Produktivitas karyawan	Rp 199.817.948,93

5. Menilai Kinerja Koperasi Simpan Pinjam CU Sondang Nauli dengan

Balanced Scorecard

Perspektif	Kinerja
Perspektif keuangan	33,57%
Perspektif pelanggan	69,43%
Perspektif proses bisnis internal	93,68%
Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	100%
Total Skor	297,20%
Total Kinerja(Rata-rata Skor)	74%

Apabila diterapkan kriteria berikut:

Table 13. Kriteria Kinerja

Kondisi	Kategori	Total skor
Sangat Sehat	AAA	> 95%
	AA	80% < TS < 95%
	A	65% < TS < 80%
	BBB	50% < TS < 65%
Kurang Sehat	BBB	50% < TS < 65%
	BB	40% < TS < 50%
	B	30% < TS < 40%
	CCC	20% < TS < 30%
Tidak Sehat	CCC	20% < TS < 30%
	CC	10% < TS < 20%
	C	TS < 10%

Sumber : Freddy Rangkti.SWOT Balanced Scorecard: Teknik menyusun Strategi korporat yang EfektifPlus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko, Cetakan Kedua belas, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Maka total kinerja Koperasi Simpan Pinjam CU Sondang Nauli sebesar 74% masuk dalam kondisi sangat sehat dengan kategori A.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif keuangan secara umum dinilai kurang baik, dimana rata skor nya hanya 33,57%.
2. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan secara umum dinilai cukup baik, dimana perusahaan mampu mempertahankan pelanggan lamanya yaitu pada 95% meskipun kemampuan koperasi dalam mengakuisisi pelanggan hanya 6% namun perspektif ini sudah cukup baik.
3. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal secara umum dinilai baik. Berdasarkan hasil observasi yang ada anggota yang menggunakan produk jasa pada Koperasi Simpan Pinjam CU Sondang Nauli merasa puas baik dari produk maupun pelayanan nya.
4. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara keseluruhan dinilai cukup baik dimana jumlah karyawan pada koperasi simpan pinjam hanya mengalami pengurangan sebanyak dua orang, sedangkan produktifitas nya sudah hampir mendekati target yang sudah diterapkan atau produktivitasnya sebesar 92,7%
5. Dari hasil pengukuran tersebut, total kinerja Koperasi Simpan Pinjam CU adalah 74% yang artinya kinerja tersebut dalam kondisi sangat sehat atas berada diantara $65\% < TS > 80\%$

berada dalam kategori A.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimudin, Arasy. (2017). *Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balance Scorecard*. Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis. Vol 5. No 2.
- Anthony dan Govindarajan. (2015). *Management Control System*, Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Fasiol (2014). *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Lembaga Keuangan Mikro Unit Pengelola (UPK) Bina Mandiri*. Lamongan
- Fauzi, (1995), *Kamus Akuntansi Praktisi*, Surabaya : Indah
- Hanendra (2018). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Akar Karangploso*. Malang
- Hansen & Mowen. (2004). *Manajemen Biaya*, Edisi Bahasa Indonesia. Buku Kedua. Jakarta: Salemba Empat
- Indonesia, Bank. (2017). Peraturan Bank Indonesia Nomor: 6/10/PBI/2004 Tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum
- Kaplan, Robert S and David P Norton, (2000), *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga: Jakarta.
- Lufriansyah. (2020). *Balance Scorecard dalam Mengukur Kinerja Perusahaan PT Pertamina (PERSERO)*. Jurnal Humaniora, 4(1), 98–105
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Kontemporer untuk pelipatgandan kinerja keuangan perusahaan*. Jakarta: Salemba empat
- Mulyadi. (2014). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UUP STIM YKPN.
- Nurul. (2010). *Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja pada Lembaga Keuangan Syariah (BMT) Bina Insan mandiri Gondangrejo*. Surakarta
- Rangkuti, Freddy. (2011). *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga
- Samryn, L.M., (2012), *Akuntansi Manajemen Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Investasi*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sarjodo, dkk (2010). *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Pada PT. Dritama Brokerindo*. Jakarta Timur
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tandiontong, M., & Yolanda, E. R. (2001). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)*. Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi No. 5, 1-26
- Vanany, Iwan. 2003. *Studi Awal Sistem Pengukuran Kinerja Baru Bagi Industri Kecil dan Menengah (perusahaan-perusahaan Industri Manufaktur Kecil dan Menengah (IMKM))*. Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia, PPm UI