



Implementasi *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja

(Study Kasus Pada Mitra Produksi Sigaret ABC Jombang)

Rini Ratna Nafita Sari

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Kahuripan Kediri

Email: riniratna@kahuripan.ac.id

Abstrak

Mitra Produksi Sigaret ABC Selama ini dalam menilai kinerjanya, hanya berfokus pada efisiensi pengelolaan dana yaitu dengan mengevaluasi anggaran pendapatan dan biaya apakah sudah dapat dibandingkan dengan realisasinya atau tidak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan apabila menggunakan dasar pengukuran *Balanced Scorecard*. Penelitian dilakukan dengan mengambil data selama 3 tahun, yaitu dari tahun 2016-2018, menggunakan analisis komparatif yaitu peneliti melakukan evaluasi kinerja Mitra Produksi Sigaret ABC antar periode kemudian membandingkan dengan target yang sebelumnya telah ditetapkan dan selanjutnya diberi skor sesuai dengan kriteria. Data diperoleh melalui studi pustaka, data sekunder Mitra Produksi Sigaret ABC. Pengukuran kinerja keuangan dilihat dari, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, perspektif proses Bisnis Internal menggunakan jumlah penanganan keluhan, peningkatan pendapatan, *Respon Times*. Sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari retensi karyawan dan pelatihan karyawan. Penelitian dilakukan dengan mengambil data selama 3 tahun, yaitu dari tahun 2016-2018, menggunakan analisis komparatif dimana peneliti melakukan evaluasi kinerja Mitra Produksi Sigaret ABC antar periode kemudian membandingkan dengan target yang sebelumnya telah ditetapkan dan kemudian diberi skor sesuai dengan kriteria. Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Maka, *Balanced Scorecard* cocok untuk diterapkan pada Mitra Produksi Sigaret ABC karena *Balanced Scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.

Kata kunci: Kinerja, *Balanced Scorecard*, Mitra Produksi Sigaret ABC

Abstract

ABC Cigarette Production Partners So far in assessing their performance, the focus has only been on the efficiency of fund management by evaluating whether the revenue budget and costs can be compared with the realization or not. This study aims to determine how the company's performance when using the basis for measuring the Balanced Scorecard. The study was conducted by taking data for 3 years, namely from 2016-2018, using a comparative analysis of the researchers evaluating the performance of ABC Cigarette Production Partners between periods then comparing with the previously set targets and then given a score according to the criteria. Data obtained through literature study, secondary data from ABC Cigarette Production Partners. Measurement of financial performance seen from, customer retention, customer satisfaction, Internal Business process perspective using the number of complaint handling, increased revenue, Response Times. As for the perspective of growth and learning seen from employee retention and employee training. The study was conducted by taking data for 3 years, namely from 2016-2018, using a comparative analysis in which the researcher evaluates the performance of ABC Cigarette Production Partners between periods then compares with the previously set targets and then scored according to criteria. From the results of the study using the Balanced Scorecard concept, it can be concluded that there are several variations in the achievement of results. The growth and learning perspective is still considered lacking, while for the other 3 perspectives it is considered to be good enough. Thus, the Balanced Scorecard is suitable to be applied to ABC Cigarette Production Partners because the Balanced Scorecard can provide a more structured and comprehensive picture compared to the traditional system that is still used today.

Keywords: *Performance, Balanced Scorecard, ABC Cigarette Production Partners*

A. PENDAHULUAN

Didalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan (Widayanto,1993). Sistem pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional ditekankan pada aspek keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan. Sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan memang umum dilakukan, ada beberapa kelebihan dan kelemahan dalam sistem pengukuran tradisional yang menitikberatkan pada aspek keuangan.

Kelebihannya adalah orientasinya pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek (Wardani dalam Sulastri ,2001). Kelemahannya adalah terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa dengan adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan ketidakmampuan dalam mengukur kinerja harta tak tampak (intangible asset) dan harta intelektual (sumberdaya manusia) perusahaan (Soetjipto,1997). Hal ini mendorong Kaplan dan Norton untuk merancang suatu system pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. Kaplan dan Norton. Kaplan dan Norton (1993) menyatakan bahwa

“Balanced Scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company’s strategic objectives into a coherent set of performance measures”.

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa *Balanced Scorecard* menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi kedalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja non keuangan, karena dari situlah keuangan berasal.

Balanced Scorecard memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif

(Kaplan dan Norton,1996). Keempat perspektif itu dimaksudkan untuk menjelaskan penampilan suatu organisasi dari empat titik pandang berikut ini (Kaplan dan Norton,1992).

1. Perspektif Keuangan, untuk menjawab pertanyaan : untuk mencapai sukses secara finansial, kinerja keuangan organisasi yang bagaimanakah yang patut ditunjukkan kepada pemilik organisasi?
2. Perspektif Pelanggan, untuk menjawab pertanyaan : bagaimana penampilan organisasi di mata pelanggan?
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, untuk menjawab pertanyaan : untuk memuaskan para pemilik organisasi dan para pelanggan, proses bisnis mana yang harus diunggulkan?
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, untuk menjawab pertanyaan :bagaimana organisasi mempertahankan kemampuan sehingga organisasi terus berubah dan menjadi lebih baik?

Dengan dasar tersebut, maka penulis ingin menerapkan elemen-elemen *Balanced Scorecard* untuk mengukur berbagai yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi perusahaan dan nantinya setelah aspek-aspek non finansial tersebut diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di Mitra Produksi Sigaret ABC menjadi lebih baik dari yang ada sekarang. Dengan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk membahas mengenai “Implementasi *Balanced Scorecard* sebagai salah satu Tolok Ukur dalam Pengukuran Kinerja : Studi Kasus pada Mitra Produksi Sigaret ABC”. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Auorora (2010) dengan penelitian serupa namun dilakukan pada perusahaan Jasa yaitu Rumah sakit.

Rumusan Masalah dalam penelitian ini yaitu:

“Apakah kinerja MPS ABC sudah dapat dikatakan baik berdasarkan penerapan elemen-elemen dalam *Balanced Scorecard*?”

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengukuran Kinerja

Menurut Larry D. Stout (dalam Yuwono 2002) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Jadi pengukuran kinerja adalah proses menilai kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi guna mendukung pencapaian misi organisasi, termasuk menilai efisiensi dan efektifitas dari aktivitas-aktivitas organisasi.

2. Konsep Pengukuran Kinerja Tradisional

Konsep tradisional merupakan konsep pengukuran kinerja yang sering sekali digunakan perusahaan karena mudah dalam melakukannya. Menurut Mulyadi dan Jhoni Setiawan (1999), ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil perusahaan di masa lalu dan tidak mampu menuntun sepenuhnya perusahaan kearah yang lebih baik, serta hanya berorientasi jangka pendek. Namun sistem pengukuran tradisional yang digunakan selama ini kurang menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi yang memicu keunggulan kompetitif organisasi bisnis (Giri,1998). Hal ini menyebabkan manajer tidak mengetahui sampai seberapa jauh pengaruh yang ditimbulkan akibat strategi yang telah diterapkan. Adanya beberapa kritik terhadap penggunaan penilaian kinerja tradisional menurut Kaplan dan Norton (1996:7), yaitu:

a) Adanya ketidakcukupan dalam pendokumentasian dari sistem pengukuran

finansial tersebut. Kesulitan dalam menghitung nilai finansial untuk aktiva-aktiva seperti kapabilitas proses, keahlian dan motivasi, loyalitas customer dan sistem database akan membuat aktiva-aktiva ini tidak dicantumkan dalam neraca.

- b) Memfokuskan pada ukuran masa lalu. Ukuran finansial hanya menjelaskan beberapa peristiwa masa lalu yang cocok untuk perusahaan abad industry dimana investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan bukanlah faktor penting dalam mencapai keberhasilan.
- c) Ketidakmampuan merefleksikan nilai-nilai yang diciptakan dari tindakan kontemporer. Ukuran finansial oleh manajer senior seolah-olah mampu menjelaskan hasil operasi yang dilakukan oleh karyawan tingkat rendah dan menengah. Pengukuran kinerja keuangan akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja jangka pendek dan seringkali mengorbankan tujuan jangka panjang. Kinerja keuangan yang baik saat ini boleh jadi mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaliknya kinerja keuangan yang kurang baik saat ini bisa terjadi karena perusahaan melakukan investasi demi kepentingan jangka panjangnya .

Banyaknya kelemahan dalam sistem pengukuran kinerja tradisional mendorong Kaplan dan Norton untuk mengembangkan suatu sistem pengukuran kinerja yang memperhatikan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini secara umum dikenal dengan konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* diterapkan berdasarkan visi dan misi yang telah dimiliki organisasi yang selanjutnya visi

dan misi tersebut dituangkan dalam bentuk strategi untuk mencapai tujuan organisasi.

3. **Balanced Scorecard**

Balanced scorecard adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja yang akan menilai kinerja keuangan dan kinerja bukan 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 konsep *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*. Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata, yaitu:

a. *Scorecard*

Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.

b. *Balanced*

Menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi intern maupun ekstern. Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan

keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek.

4. Cara Pengukuran dalam *Balanced Scorecard*

Sasaran strategik yang dirumuskan untuk mencapai visi dan tujuan organisasi melalui strategi yang telah dipilih perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditetapkan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik, yaitu: ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja. Ukuran hasil merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat keberhasilan pencapaian sasaran strategik, sedangkan ukuran pemacu kinerja merupakan ukuran yang menyebabkan hasil yang dicapai. Cara pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi (2001), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif. Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah “baik”.

Skor diberikan berdasarkan rating scale berikut:

Tabel 1. Skor

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Tabel 2. Kriteria Keseimbangan

Perspektif	Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	Ukuran Pemicu Kinerja	Score
Perspektif	Pertumbuhan	Pertumbuhan	Revenue Mix	1
Keuangan	Pendapatan	Biaya	Cycle effectiveness	1
	Perubahan Biaya	Penurunan Biaya		
Perspektif	Brand Equity	Customer	Bertambahnya pasien baru	1
Pelanggan	Meningkatnya	Acquisition	Depth of relationship	1
	kualitas	Customer	Berkurangnya jumlah	1
	layanan customer	Retention	keluhan	
		Customer Satisfaction		
Perspektif	Peningkatan	Jumlah	Semakin sedikitnya	1
bisnis internal	Kualitas	penanganan	jumlah keluhan	
	proses layanan	keluhan		
	langganan	Peningkatan		
		Pendapatan		
		Respons		
		Times		
Perspektif	Meningkatnya	Retensi	Berkurangnya jumlah	1
pembelajaran	komitmen	Karyawan	karyawan yang keluar	1
dan	karyawan	Pelatihan	Jumlah karyawan	1
pertumbuhan	Meningkatnya	karyawan	yang mengikuti	
	kapabilitas		pelatihan	
	Karyawan			
Total Skor				10

C. METODE

Penelitian ini merupakan studi kasus yaitu pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dan kemudian masing-masing elemen diteliti, kesimpulan yang ditarik hanya berlaku untuk elemen-elemen yang diselidiki saja. Penelitian ini dilakukan pada MPS ABC dengan data elemen elemen yang menjadi tolak ukur dalam pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard*. Analisis data yang dilakukan dengan pendekatan komparatif yaitu dengan membandingkan antara pengukuran kinerja yang dilakukan pihak rumah sakit dengan pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* yang dinyatakan dengan skor total. Besarnya skor total yang diperoleh masing-masing pada kedua pengukuran kinerja tersebut kemudian dibandingkan. Pengukuran kinerja dengan skor lebih besar menunjukkan bahwa pengukuran tersebut lebih tepat dilakukan dan dapat dijadikan sebagai rekomendasi alat pengukuran yang dapat diterapkan oleh MPS di waktu yang akan datang.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Penilaian dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*.

Pembobotan menggunakan ukuran interval. Ukuran interval digunakan untuk mengurutkan objek berdasarkan suatu atribut. Interval/jarak yang sama pada skala interval dipandang dapat mewakili interval/jarak yang sama pada objek yang diukur. Jumlah item yang diukur adalah 10 item, maka total skor “kurang” adalah -10 skor, total skor “cukup” adalah 0 skor, dan total skor “baik” adalah 10 skor.

Tabel 3. Skor Penilaian *Balanced Scorecard*

	Skor	Total Skor	Pengertian
Kurang	-1	-10	Tingkat prestasi dibawah standar/target
Cukup	0	0	Tingkat prestasi sesuai dengan standar/target
Baik	1	10	Tingkat prestasi diatas standar target

Hasil penilaian kinerja manajemen dibawah ini merupakan hasil analisa dari data-data yang tersaji. Hasil penilaian menunjukkan bahwa terdapat pencapaian pendapatan di MPS ABC masih jauh dari yang ditargetkan dan diberi skor -1 atau “kurang”. Selain pencapaian pendapatan, juga terjadi perubahan biaya. Perubahan biaya yang direalisasikan masih lebih kecil dari yang ditargetkan. Maka untuk perubahan biaya diberi skor 1 atau “baik”. Total skor untuk perspektif keuangan adalah 0. Pada Perspektif Pelanggan, akuisisi konsumen dinilai “baik” dan diberi skor 1, karena mampu menambah jumlah pasien sesuai yang ditargetkan yaitu sekitar rata-rata 5%-10% per tahun. Pada retensi konsumen, rumah sakit mampu untuk mempertahankan jumlah konsumen yang dicapai tahun lalu dan tingkat retensi yang dicapai berada diatas standar yang telah ditetapkan sehingga dinilai “baik” dan diberi skor 1. Kemudian kepuasan konsumen dinilai “baik” dan diberi skor 1, karena jumlah keluhan dari konsumen semakin berkurang untuk setiap tahunnya. Total skor untuk perspektif pelanggan adalah 3. Pada perspektif proses bisnis internal,

pendapatan dari penjualan jasa semakin meningkat dari tahun ke tahun karena jumlah konsumen juga semakin meningkat. Oleh karena itu, pendapatan dari penjualan jasa dinilai “baik” dan diberi skor 1. Kualitas pelayanan juga dinilai “baik” karena rasio jumlah penanganan terhadap keluhan pasien dari tahun ke tahun terus meningkat dan melebihi yang diharapkan, sehingga diberi skor 1. Dan adanya respon times yang menunjukkan peningkatan mendekati target namun belum dapat mencapai target yang telah ditentukan maka dinilai kurang dan diberi skor -1. Total skor pada perspektif proses bisnis internal adalah 1.

Perspektif yang terakhir yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan dua ukuran hasil yaitu retensi karyawan dan pelatihan karyawan. Retensi karyawan dinilai “baik” dan diberi skor 1, karena perusahaan mampu mempertahankan karyawannya sehingga jumlah karyawan yang keluar relative sedikit seperti yang diharapkan namun diimbangi dengan banyaknya jumlah karyawan yang masuk karena semakin banyaknya kebutuhan akan karyawan. Sedangkan untuk pelatihan karyawan dinilai “kurang” dan diberi skor -1, karena perusahaan belum sepenuhnya mengikutsertakan karyawannya untuk terlibat dalam pelatihan-pelatihan yang ada. Hal itu mungkin diakibatkan karena adanya usaha dari pihak perusahaan untuk berusaha mengendalikan biaya yang keluar yaitu dengan menekan seminim mungkin pengeluaran-pengeluaran yang dianggap masih bisa dikendalikan. Total skor pada perspektif ini adalah 0 skor. Total bobot skor perusahaan adalah 4 skor dari total bobot standar, sehingga rata-rata skor adalah $4/10=0$

E. PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa:

1. MPS ABC sangat tepat jika menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur penilaian kinerja, karena dengan *Balanced Scorecard* semua aspek dapat diukur. Penerapan *Balanced Scorecard* dimungkinkan karena perusahaan telah memformulasikan visi, misi dan strateginya dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit dikatakan cukup baik dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.
2. Pihak MPS ABC masih kurang dalam memberikan pelatihan yang mendukung bagi para karyawannya, padahal kegiatan pelatihan tersebut akan berguna dalam mengembangkan kemampuan serta keahlian para karyawannya. Semakin tingginya keahlian yang dimiliki para karyawan maka akan meningkatkan kualitas produk yang diberikan dan banyaknya inovasi yang terjadi pada MPS ABC sehingga akan menarik banyak minat masyarakat untuk terus menggunakan produk perusahaan tersebut, terlebih-lebih jika dapat menarik calon konsumen baru. Semakin meningkatnya jumlah konsumen dan calon konsumen akan meningkatkan pendapatan MPS ABC dimana pendapatan itu sendiri akan dialokasikan kembali untuk mendanai segala kegiatan yang menunjang kegiatan produk di MPS ABC seperti mendanai segala kegiatan pelatihan/seminar untuk karyawan, pembelanjaan peralatan dan perlengkapan terbaru dan paling canggih untuk menunjang kualitas produk di rumah sakit.

2. Saran

1. Pihak perusahaan sebaiknya menggunakan konsep Balanced Scorecard untuk mengimplementasikan dan mengintegrasikan perencanaan strategis perusahaan.
2. Perusahaan sebaiknya lebih meningkatkan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth*) terutama untuk meningkatkan kapabilitas dengan memberikan pelatihan kepada seluruh karyawan secara merata.
3. Perusahaan sebaiknya menambah serta memperbaharui system informasinya agar dapat meningkatkan pelayanan dan memperlancar aktivitas perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aurora, Novella. 2010. "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada RSUD Tugurejo Semarang). Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro
- Giri, Efraim Ferdinan. Januari-April 1998. "*Balanced Scorecard: Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Strategik.*" **Kajian Bisnis**, No 13, 35-46
- Kaplan, Robert S and David P Norton, 1993. "*Putting the Balanced Scorecard to Work*", Harvard Business Review
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat : Jakarta.
- Soetjipto, Budi W.1997. "Mengukur Kinerja Bisnis dengan *Balanced Scorecard*" *Usahawan* no.6
- Sulastri, Atik, 2003. " Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai sistem penilaian kinerja pada Rumah Sakit Islam Surakarta" Skripsi, Tidak Dipublikasikan, Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret.
- Widayanto, Gatot, 1993. "EVA/NITAMI: Suatu Terobosan dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan." *Usahawan*, no.12
- Yuwono, Sony, 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Jakarta, PT.Gramedia Pustaka Utama.