

# PENGUKURAN KINERJA DENGAN BALANCED SCORECARD PADA KOPERASI KARYAWAN TIRTA MAHAKAM DI BUKUAN

Bayu Hidayat

Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda

Email : [Bayu\\_hhi@yahoo.co.id](mailto:Bayu_hhi@yahoo.co.id)

## ABSTRAKSI

Perumusan masalah dari penelitian ini adalah “Apakah kinerja Koperasi Karyawan Tirta Mahakam pada tahun 2015 lebih baik dari pada tahun 2014 jika diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*”.

Dasar teori yang digunakan adalah Akuntansi Manajemen dengan menggunakan alat analisis *balanced scorecard*.

Hipotesis penelitian ini yaitu “Kinerja Koperasi Karyawan Tirta Mahakam pada tahun 2015 lebih baik dari pada tahun 2014 jika diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*”.

Kinerja perspektif keuangan dilihat dari ROA kerjanya dinilai kurang hal ini menunjukkan kemampuan koperasi untuk menghasilkan laba dari total asetnya menurun dan ROE dinilai baik hal ini ditunjukkan pada kemampuan koperasi untuk memperoleh laba dari total ekuitasnya mengalami peningkatan. Perspektif pelanggan pada *customer acquisition* dan *customer retention* kerjanya baik hal ini ditunjukkan pada tingkat akuisisi dan retensi yang mengalami peningkatan. Perspektif proses bisnis internal dilihat dari kinerja karyawan dapat dinilai baik hal ini ditunjukkan pada tingkat kesalahan karyawan dalam memberikan layanan dan *respond time* persentase mengalami penurunan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari produktivitas karyawan kinerja karyawan dinilai baik hal ini ditunjukkan pada peningkatan pendapatan usaha koperasi dari jumlah karyawan yang ada.

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas maka hipotesis yang dikemukakan kinerja Koperasi Karyawan Tirta Mahakam pada tahun 2015 lebih baik dari pada tahun 2014 jika diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard* diterima.

Kata Kunci : Kinerja, Koperasi

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan yaitu untuk menilai keberhasilan perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu kepada standar yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Metode pengukuran kinerja yang selama ini banyak digunakan baik pada sektor swasta maupun publik adalah pengukuran tradisional, yang hanya

menekankan pada aspek finansial saja. *Balanced scorecard* merupakan sebuah konsep pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000 : 22) sebagai metode pengukuran kinerja komprehensif yang tersusun dalam empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Koperasi karyawan Tirta Mahakam di tuntut untuk terus meningkatkan

kinerjanya agar dapat beroperasi dengan baik dan efisien dan mampu bertahan di iklim persaingan yang semakin kompetitif. salah satu upaya untuk dapat bertahan dan memajukan usahanya adalah dengan meningkatkan kinerja Koperasi Karyawan Tirta Mahakam. Selama ini Koperasi Karyawan Tirta Mahakam mengukur keberhasilan kinerjanya masih didasarkan pada hal-hal yang bersifat keuangan saja yaitu berdasarkan laporan keuangan *net profit margin*, dan *gross profit margin*, sehingga bila laporan keuangan menunjukkan adanya profit maka kinerja koperasi sudah baik.

“Apakah kinerja Koperasi Karyawan Tirta Mahakam pada tahun 2015 lebih baik dari pada tahun 2014 jika diukur dengan menggunakan metode *Balanced scorecard* ?”

## II. DASAR TEORI

### A. Akuntansi Manajemen

#### 1. Pengertian Akuntansi

Menurut Zaki Baridwan, (2001:1) Akuntansi adalah suatu kegiatan jasa. Fungsinya adalah menyediakan data kuantitatif, tertentu yang mempunyai sifat keuangan dari kesatuan usaha ekonomi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan-keputusan ekonomi dalam memilih alternative-alternatif dari suatu keadaan.’

#### 2. Pengertian Akuntansi Manajemen

Menurut Kamaruddin Ahmad, (2005:1) Akuntansi manajemen adalah salah satu bidang akuntansi yang tujuan utamanya untuk menyajikan laporan-laporan suatu satuan usaha atau organisasi tertentu untuk kepentingan pihak internal dalam rangka melaksanakan proses manajemen yang meliputi perencanaan, pembuatan keputusan, pengorganisasian dan pengarahan serta pengendalian.

#### 3. Kinerja

##### a. Pengertian Kinerja

menurut Rivai dan Basri, (2000:28) Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standard hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

##### b. Pengertian Pengukuran Kinerja

menurut mulyadi (2001: 353) mendefinisikan “Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya ”.

##### c. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo (2002: 122), tujuan sistem pengukuran kinerja adalah:

- 1) Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*).
- 2) Untuk mengukur kinerja financial dan non financial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi.
- 3) Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
- 4) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

##### d. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut mulyadi (2007:360) manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimal.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi personel mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan dasar bagi distribusi penghargaan.

##### e. Kelemahan Pengukuran Kinerja

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000: 75 ) menyatakan bahwa kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu:

- 1) Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangible assets*) dan

harta-harta *intelektual* (sumber daya manusia) perusahaan.

- 2) Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan kearah yang lebih baik.

#### 4. **Balanced Scorecard**

##### a. **Konsep Balanced Scorecard**

Konsep awal *balanced scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1990 yang mensponsori studi tentang “pengukuran kinerja dan organisasi masa depan”. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif dimasa depan diperlukan pengukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut *balanced scorecard* yang dipandang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut. *Balanced scorecard* digunakan untuk mengembangkan usaha keuangan dan non keuangan serta kinerja jangka pendek dan jangka panjang.

##### b. **Pengertian Balanced Scorecard**

Menurut Munawir (2002 :437) mengemukakan pengertian *balanced scorecard* adalah “Suatu kartu skor yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan dan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang”.

##### c. **Keunggulan Balanced Scorecard**

Menurut Mulyadi (2001 :18) keunggulan *balanced scorecard* sebagai berikut :

- 1) Komprehensif, *balanced scorecard* memperluas yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: customer, proses bisnis internal, serta pembelajaran pertumbuhan. Perluasan empat perspektif tersebut menghasilkan

manfaat , yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan jangka panjang, serta memungkinkan perusahaan untuk memasuki lingkungan yang kompleks.

- 2) Koheren, *balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.
- 3) Seimbang, keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang.
- 4) Terukur, keterukan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

##### d. **Manfaat Balanced Scorecard**

Menurut Kaplan dan Norton (2000 :17) manfaat *balanced scorecard* sebagai berikut :

- 1) Mengklarifikasi dan menghasilkan consensus mengenai strategi.
- 2) Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
- 3) Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
- 4) Mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan jangka panjang dan anggaran tahunan.
- 5) Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- 6) Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.
- 7) Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi

### III. METODE PENELITIAN

#### A. **Jangkauan Penelitian**

Objek penelitian ini adalah Koperasi Karyawan Tirta Mahakam, yang berlokasi di Jalan Gunung Sari no. 40 Kelurahan Bukuan, Kecamatan Palaran. Pembahasan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Koperasi Karyawan Tirta Mahakam pada tahun

2014 dan 2015 jika dikur dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*.

## B. Teknik Pengumpulan Data

Adapun data yang dikumpulkan dengan menggunakan metode sebagai berikut :

### 1. *Field Work Research* (penelitian lapangan)

Penelitian yang dilakukan secara langsung melihat objek penelitian dilapangan atau perusahaan dengan cara, antara lain :

#### a. Observasi

Yaitu penulis mengamati secara langsung kegiatan perusahaan dan menampung berbagai informasi yang diperlukan dalam penulisan ini.

#### b. *Interview* (wawancara)

Yaitu mencari data dengan mengadakan Tanya jawab langsung kepada pimpinan dan karyawan yang terlibat dalam perusahaan guna memperoleh bahan masukan sehingga dapat dipakai untuk menunjang penganalisaannya selanjutnya.

### 2. *Library Research* (penelitian kepustakaan)

Metode ini dilakukan dengan mengadakan penelusuran atau pengumpulan dokumen data-data perusahaan yang berkaitan dengan penelitian ini.

## C. Alat Analisis

Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Aspek yang terkandung dalam konsep *Balanced scorecard* yaitu 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan selain itu pula menggunakan skor perspektif kinerja dan skala kinerja. Menurut Mulyadi 2001, skor perspektif kinerja dimana skor -1 dengan nilai kurang, skor 0 dengan nilai cukup dan skor 1 dengan nilai baik. Menurut Mulyadi 2001, kinerja dikatakan “kurang” jika besar rata-rata skor berada pada nilai antara (-1-0), “cukup” yaitu antara (0-0,6) dan baik yaitu antara (0,6-1). Berikut rumus yang akan digunakan dengan formulasi :

#### a. Perspektif keuangan

#### 1) Return On Asset

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

(Sony Yuwono et. All ,2002:154)

#### 2) ROE (*Return On Equity*)

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100 \%$$

(Sony Yuwono et. all ,2002:154)

#### b. Perspektif Pelanggan

##### 1) *Customer Acquisition*

$$CA = \frac{\text{Customer Baru}}{\text{Total Customer}} \times 100 \%$$

(Sony Yuwono et. All, 2002: 165)

##### 2) *Customer Retention*

$$CR = \frac{\text{Total Customer Akhir}}{\text{Total Customer Awal}} \times 100 \%$$

(Sony Yuwono et. All, 2002 : 165)

#### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

##### 1) Service Error Rate

$$SER = \frac{\text{Jumlah Kesalahan yang dilakukan Pegawai}}{\text{Jumlah Customer}} \times 100 \%$$

(Menurut Sony Yuwono, et.all ,2002: 167)

##### 2) *Respond Time*

$$\text{Respond Time} = \frac{\text{Waktu}}{\text{Unit Produksi}}$$

(Amin Widjaja Tunggal, 2001 : 69)

##### 3) Inovasi Produk

$$\text{Inovasi Produk} = \frac{\text{Inovasi Baru}}{\text{Jumlah Inovasi Per Tahun}} \times 100 \%$$

(Kaplan dan Norton 2000 : 83)

#### d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

##### 1) *Employee Productivity* / Produktivitas Karyawan

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

(Sony Yuwono et. All, 2002 : 170)

#### IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Sesuai dengan hasil analisis dari masing-masing perspektif untuk pengukuran kinerja Koperasi Karyawan Tirta Mahakam dengan *balanced scorecard* dilihat dari perspektif keuangan persentase ROA hasil dari perhitungan tahun 2014 yaitu sebesar 9,95 % dan pada tahun 2015 sebesar 9,89 % menunjukkan kemampuan koperasi untuk memperoleh sisa hasil usaha dari total asetnya mengalami penurunan sebesar 0,06 % hal ini berpengaruh terhadap kemampuan koperasi untuk menghasilkan laba dari setiap satu rupiah asset yang digunakan sehingga dinilai kurang. Dilihat dari ROE hasil dari perhitungan tahun 2014 sebesar 13,58 % dan pada tahun 2015 sebesar 14,25 % menunjukkan kemampuan koperasi untuk memperoleh sisa hasil usaha dari total ekuitasnya mengalami peningkatan sebesar 0,68 % hal ini berpengaruh terhadap kemampuan koperasi untuk memberikan pengembalian atas tingkat modal yang di dapatkan sehingga dinilai baik. Dilihat dari perspektif pelanggan hasil pengukuran kinerja dari *customer acquisition* hasil dari perhitungan tahun 2014 yaitu sebesar 3,22 % dan pada tahun 2015 sebesar 5,84 % hal ini menunjukkan kemampuan koperasi untuk memperoleh anggota baru dari tahun 2014 ke 2015 mengalami peningkatan hal ini ditunjukkan dari tingkat akuisisi yang mengalami peningkatan sebesar 2,62 % secara keseluruhan tingkat akuisisi pelanggan Koperasi Karyawan Tirta Mahakam dapat dinilai baik. Hasil pengukuran kinerja dari *customer retention* hasil dari perhitungan tahun 2014 sebesar 102,23 % dan pada tahun 2015 sebesar 105,50 % menunjukkan kemampuan koperasi untuk mempertahankan hubungan dengan anggota mengalami peningkatan sebesar 3,27 % sehingga dapat dinilai baik. Dilihat dari perspektif proses bisnis internal hasil pengukuran kinerja dari *service error rate* hasil dari perhitungan tahun 2014 yaitu sebesar 2,18 % dan pada tahun 2015 sebesar 1,53 % menunjukkan tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada anggota menurun sebesar 0,65 % hal ini menunjukkan bahwa pegawai koperasi telah mampu memberikan perubahan yang baik kepada anggota atau konsumen dalam

memberikan pelayanan sehingga anggota merasa nyaman atas pelayanan yang diberikan sehingga dinilai baik. Dilihat dari *respond time* hasil dari perhitungan tahun 2014 yaitu sebesar 0,26 artinya setiap anggota yang melakukan transaksi dapat diselesaikan selama 0,26 hari, *respond time* pada tahun 2015 sebesar 0,24 artinya setiap anggota yang melakukan transaksi dapat diselesaikan selama 0,24 hari hal ini menunjukkan terjadi perbaikan pelayanan sebesar 0,02 hari kepada anggota koperasi sehingga dapat dinilai baik. Dilihat dari inovasi produk pada tahun 2014 dan 2015 Koperasi Karyawan Tirta Mahakam tidak ada mengeluarkan usaha-usaha baru masih sama dengan tahun-tahun sebelumnya sehingga dapat dinilai cukup. Dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan hasil pengukuran kinerja dari produktivitas karyawan hasil dari perhitungan tahun 2014 yaitu sebesar Rp. 110.942.501,98 dan pada tahun 2015 sebesar Rp. 124.175.796,42 menunjukkan kemampuan koperasi untuk memperoleh pendapatan usaha dari jumlah karyawan yang ada mengalami peningkatan pendapatan sebesar 12 % sehingga dinilai baik. Dari hasil perhitungan empat perspektif *balanced scorecard* total skor penilaian kinerja pada Koperasi Karyawan Tirta Mahakam adalah 5, dari total bobot standar 6 sehingga rata-rata skor adalah  $5/6 = 0,8$  terletak antara 0,6 – 1. Rata-rata skor sebesar 0,8 menunjukkan bahwa kinerja Koperasi Karyawan Tirta Mahakam berada pada posisi baik. Hasil pengukuran kinerja berada pada posisi baik artinya pencapaian kinerja Koperasi Karyawan Tirta Mahakam yang diukur dengan menggunakan metode empat perspektif *balanced scorecard* hasil dari analisis masing-masing perspektif mengalami peningkatan kinerja dari tahun sebelumnya. Dari empat perspektif *balanced scorecard* hanya perspektif keuangan yaitu dari ROA saja yang mengalami penurunan, untuk hasil kinerja secara keseluruhan dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran pertumbuhan menunjukkan pencapaian kinerja yang baik hal ini terlihat dari hasil analisis empat perspektif pada tabel 5.5 menunjukkan peningkatan pencapaian kinerja dari masing-

masing perspektif dan terlihat dari rata-rata skor pengukuran sebesar 0,63. Sehingga hipotesis yang dikemukakan kinerja Koperasi Karyawan Tirta Mahakam pada tahun 2015 lebih baik dari pada tahun 2014 jika diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard* diterima.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka kesimpulan penelitian ini adalah :

1. Kinerja dari perspektif keuangan dilihat dari ROA dinilai kurang hal ini menunjukkan kemampuan koperasi untuk menghasilkan laba dari total asetnya menurun dan ROE dinilai baik hal ini ditunjukkan pada kemampuan koperasi untuk memperoleh laba dari total ekuitasnya mengalami peningkatan.
2. Perspektif pelanggan pada *customer acquisition* dan *customer retention* kinerjanya baik hal ini ditunjukkan pada tingkat akuisisi dan retensi yang mengalami peningkatan.
3. Perspektif proses bisnis internal dilihat dari kinerja karyawan dapat dinilai baik hal ini ditunjukkan pada tingkat kesalahan karyawan dalam memberikan layanan dan *Respond time* persentase mengalami penurunan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari produktivitas karyawan kinerja karyawan dinilai baik hal ini ditunjukkan pada peningkatan pendapatan usaha koperasi dari jumlah karyawan yang ada.

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas maka hipotesis yang dikemukakan kinerja Koperasi Karyawan Tirta Mahakam pada tahun 2015 lebih baik dari pada tahun 2014 jika diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard* diterima.

### B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan maka saran yang dapat diajukan kepada Koperasi Karyawan Tirta Mahakam dari hasil penelitian ini adalah :

1. Koperasi sebaiknya mulai mencoba menerapkan metode *Balanced scorecard*, hal ini dilakukan sebagai upaya melakukan perbaikan manajemen sehingga diharapkan mampu meningkatkan kinerja koperasi.
2. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan pengukuran diluar dari penelitian ini pada perspektif keuangan seperti rasio solvabilitas, TATO dan, pada perspektif non keuangan seperti Absensi, *Learning and Training*, *Employee Turn Over*, *Cycle Time*.

### Daftar Pustaka

Ahmad, Kamaruddin, 2005, *Akuntansi Manajemen ; Dasar-dasar Konsep Biaya Dan Pengambilan Keputusan*, Jakarta ; Raja Grafindo.

Baridwan, Zaki, 2001, *Intermediate Accounting*, Edisi Ketujuh, Cetakan Keenam, BPFE, Yogyakarta.

Halim, Abdul, dan Bambang Supomo, *Akuntansi Manajemen*, 2001, , Edisi Lima BPFE, Yogyakarta.

Hornigren, Sundem, Stratton, 2002, *Introduction to Management Accounting*, 12th edition, New Jersey :Pentice-Hall International Inc.

Kaplan. Robert S dan David Norton. 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.

Munawir S, 2002, *Analisa Laporan Keuangan*, Edisi Keempat, Cetakan Kedelapan Liberty, Yogyakarta.

Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Keuangan Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi.

Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi kedua. Jakarta :Salemba empat.

\_\_\_\_\_. 2007, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.

Rivai, Vethzal dan Basri. 2003, *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta :PT. Raja Grafindo Persada

Tunggal Amin Wijaya, 2001, *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard* Harvarindo, Jakarta.

Umar Husain, 2002, *Strategic Management In Action*, Cetakan Kedua, Gramedia, Pustaka Utama, Jakarta.

Yuwono Sony, Edi Sukamo, dan Muhammad Ichsan. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, cetakan pertama. Jakarta :PT. Gramedia Pustaka Utama.

Yusuf, Al. Haryono, 2001, *Dasar-Dasar Akuntansi*, Edisi Keenam, STIE YKPN, Yogyakarta