

EVALUASI KINERJA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*

Heriyana dan Mariaty Ibrahim

FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

Abstract: Performance Evaluation of the Balanced Scorecard Method. This study aims to identify performance measurement results PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru based on SOE performance assessment standards and evaluate the performance achieved through the corporate balanced scorecard method. Types of research used in this study is a quantitative study with a sample population of the study were all employees PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru during the study, amounting to 626 people and as many as 90 samples were taken with a sampling method or technique used was non-probability sampling. The results showed the performance of the company based on performance appraisal standards SOEs obtain a value of 92.00 which shows the company is in a "healthy" by category "AA".

Abstrak: Evaluasi Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hasil pengukuran kinerja PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru berdasarkan standar penilaian kinerja BUMN dan mengevaluasi kinerja yang telah dicapai perusahaan melalui metode *balanced scorecard*. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan populasi sampel penelitian adalah seluruh karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru selama berlangsungnya penelitian yang berjumlah 626 orang dan sampel diambil sebanyak 90 orang dengan metode atau teknik sampling yang digunakan adalah sampling non probabilitas. Hasil penelitian menunjukkan kinerja perusahaan berdasarkan standar penilaian kinerja BUMN memperoleh nilai sebesar 92,00 yang menunjukkan perusahaan dalam kondisi "sehat" dengan kategori "AA".

Kata Kunci: perspektif keuangan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan

PENDAHULUAN

Selama ini PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru memfokuskan perhatiannya pada pengukuran kinerja tradisional, yaitu sisi keuangannya melalui analisis laporan keuangan. Analisis laporan keuangan dapat menjawab sebab-sebab naik atau turunnya laba-rugi, serta dapat mengetahui rasio antara laba usaha dengan penjualan serta *Return on Aset (ROA)*. Dalam hal ini perusahaan menganalisa laporan keuangan dengan menggunakan rasio keuangan sebagai tolak ukur atau pengukuran kinerjanya. Rasio yang sering digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan adalah *Return on Aset (ROA)* atau *Return on Investment (ROI)*.

Untuk mendapatkan gambaran kinerja keuangan PT Perkebunan Nusantara V Pekanbaru pengukuran didasari atas data keuangan neraca dan laba rugi yang dipergunakan untuk mengukur tingkat profitabilitas perusahaan. Dari

analisa rasio di atas menggambarkan bahwa PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru kurang berhasil dalam mengelola sumber dan penggunaan dana, karena rasio profitabilitas perusahaan mengalami fluktuasi naik/turun. Fluktuasi naik turun kinerja keuangan yang terlihat dari tahun 2006 s.d 2011 ini menimbulkan persepsi bahwa kinerja perusahaan dapat dinilai kurang baik, karena tolak ukur yang dipergunakan hanya mampu mengukur kinerja jangka pendek saja karena hanya berpedoman terhadap laporan keuangan yang ada, tanpa memberikan penilaian terhadap aspek-aspek non-keuangan yang juga mempunyai potensi memberikan kontribusi terhadap kelangsungan perusahaan di masa datang. Terfokusnya kinerja perusahaan pada aspek keuangan dapat mengakibatkan diabaikannya kepentingan jangka panjang karena hanya memperhatikan bagaimana meningkatnya kinerja keuangan saat ini.

Seiring perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat, telah membawa pergeseran paradigma manajemen yang menuntut perusahaan untuk berubah selaras dengan perubahan yang terjadi. Pergeseran paradigma manajemen antara lain terjadinya reposisi pandangan mengenai manajemen sumber daya manusia dan pengukuran kinerja.

Manajemen bukanlah statis, sehingga harus ada kreatifitas untuk mengembangkan manajemen agar memenuhi kebutuhan perkembangan lingkungan yang dinamis dengan mengutamakan *future customers* (apa keinginannya, apa harapannya, dan bagaimana persepsinya). Kendala terbesar pada ketidakstabilan sebuah strategi umumnya disebabkan oleh ketidaktepatan dalam mengidentifikasi lingkungan bisnis perusahaan dan kegagalan dalam mengimplementasikan rumusan strategi tersebut. Bila kesalahan yang terjadi yaitu pada identifikasi lingkungan, hal ini akan lebih mudah untuk diperbaiki dengan melakukan identifikasi faktor internal dan faktor eksternal perusahaan yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan atau dengan menyewa jasa konsultan. Permasalahan akan lebih kompleks jika terjadi kesalahan pada implementasi strategi. Kegagalan tersebut dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti kurang memahami konsep strategi, kurangnya komunikasi internal, hambatan sumber daya, dan tidak konsisten dalam mencapai visi misi perusahaan. Untuk meminimalisasi adanya kegagalan dalam implementasi rencana bisnis strategi membutuhkan evaluasi terhadap keputusan strategi.

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan salah satu instrumen yang dapat digunakan dalam menilai keberhasilan perusahaan dan salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan rencana-rencana bisnis kepada karyawan sebagai pelaksana rencana bisnis strategis perusahaan. Metode yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dituntut tidak hanya dapat menilai kinerja masa lalu tetapi juga dapat menilai prospek kinerja mendatang. Hal ini dapat memberikan 'sinyal-sinyal untuk melakukan perbaikan kinerja di masa mendatang. Akibatnya, pengukuran kinerja kemanusiaan

memasuki wilayah manajemen strategi, yang menjadi jembatan antara penetapan visi dan misi program implementasinya.

Salah satu cara untuk memenangkan persaingan saat ini adalah dengan melakukan pengukuran kinerja yang berorientasi ke masa depan. Pengukuran kinerja tersebut sebagai alat komunikasi antara manajemen organisasi dan karyawan dikenal sebagai *Balanced Scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategis bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang (untuk pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, proses bisnis internal) demi memperoleh hasil-hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekedar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek (Gaspers, 2003).

Usaha peningkatan kinerja PTPN V Pekanbaru, perlu melakukan penilaian kinerja dengan cara modern, dengan memperhatikan aspek-aspek lain diluar keuangan sebagai barometer pengukuran kinerja. Sebagai alat pengukuran kinerja yang dinilai lebih sesuai dengan jenis perusahaan-perusahaan belakangan ini, *balanced scorecard* meletakkan fokus pengukurannya pada visi, misi, dan strategi perusahaan dan bukan lagi pada pengendalian. *Balanced scorecard* mengembangkan seperangkat tujuan strategisnya dengan melengkapi seperangkat ukuran financial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan, yaitu berupa persepektif pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Evaluasi strategi sangat penting karena perusahaan menghadapilingkungan yang dinamis, di mana faktor-faktor internal maupun eksternal berubah dengan cepat. Keberhasilan perusahaan saat ini bukan merupakan jaminan keberhasilan hari esok. Aktivitas evaluasi manajemen harus dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan, tidak hanya pada akhir periode ataupun masalah muncul. Dengan melakukan evaluasi secara terus menerus memungkinkan standar penilaian perkembangan dapat dibuat dan dipantau dengan lebih efektif.

Balanced scorecard memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, keterampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus menerus (perspektif pembelajaran dan bertumbuh) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat serta efisien (perspektif proses bisnis internal) agar mampu menyerahkan nilai spesifik kepasar (perspektif pelanggan) dan selanjutnya akan mengarah pada nilai keuangan (perspektif keuangan) yang terus-menerus meningkat (Gaspersz, 2003).

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hasil pengukuran kinerja PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru berdasarkan standar penilaian kinerja BUMN dan mengevaluasi kinerja yang telah dicapai perusahaan melalui metode *balanced scorecard*.

METODE

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, yang memfokuskan pada bidang administrasi dan kebijakan bisnis secara lebih khusus pada aspek kinerja perusahaan di PTPN V Pekanbaru. Evaluasi dalam penelitian ini adalah evaluasi kinerja dimulai dari proses penentuan kunci sukses, pembobotan, pengukuran, *scoring*, penjumlahan, lalu mengkategorikan skor akhir dengan standar yang ada. Selain data yang didapat dengan menggunakan kusioner, teknik pengumpulan data lain yang digunakan dengan metode analisis terhadap hasil kinerja perusahaan sekarang sebelum diimplementasikannya *balanced scorecard* dan hasil kinerja perusahaan jika perusahaan mengimplementasikannya. *Balanced scorecard* mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif Proses Bisnis Internal, dan perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Data-data yang diperoleh kemudian diterjemahkan ke dalam sasaran strategis berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard*. Sasaran strategis ini berupa pernyataan kualitatif mengenai kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa yang akan datang. Setelah

sasaran strategis dihasilkan, langkah selanjutnya yaitu menentukan ukuran strategis yang memungkinkan sasaran tersebut menjadi terukur, dapat dikelola, dan pada akhirnya sasaran tersebut dapat diwujudkan. Ukuran strategis tersebut terdiri dari ukuran hasil (*lag indicator*) dan ukuran pemicu (*lead indicator*) sebagai kunci sukses. Proses selanjutnya adalah membandingkan hasil realisasi yang dicapai terhadap targetnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja Berdasarkan Standar Pengukuran Kinerja

Aspek operasional hanya diukur oleh dua indikator yaitu efisiensi produksi dan produktifitas dan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kedua hal itu menurut peneliti belum dapat menggambarkan kinerja operasional perusahaan secara keseluruhan. Kegiatan operasional perusahaan sangat luas mulai dari manajemen produksi, proses inovasi, manajemen pengadaan, manajemen *customer*, perlu dikaji lagi.

Aspek administrasi PT. Perkebunan Nusantara V telah menunjukkan kinerja yang terstruktur dalam pemenuhan laporan periodik bulanan, triwulan, dan tahunan. Indikator PUKK yang diukur untuk setiap BUMN, perusahaan ini memiliki skor 5 karena melakukan PUKK. Perusahaan telah memiliki koperasi pegawai yang telah dikelola dengan baik. Pengukuran tingkat kesehatan perusahaan berdasarkan standar BUMN terlalu sempit dan hanya dapat mengukur kinerja dalam jangka pendek.

Jumlah skor perspektif keuangan hanya mencapai 65,00 persen dari skor maksimum sebesar 70,00 persen. Jumlah skor perspektif operasional mencapai 13,00 persen dari skor maksimum yang diharapkan yaitu sebesar 15,00 persen. Sedangkan jumlah skor perspektif administrasi sebesar 14,00 persen dari skor maksimal sebesar 15,00 persen. Total skor yang perusahaan mampu capai sebesar 92,00 dari total maksimum skor 100,00. Nilai skor tersebut menunjukkan tingkat kesehatan perusahaan adalah sehat pada kategori "AA". Sebuah BUMN jenis Persero

berorientasi pada keuntungan disamping harus memperhatikan kesejahteraan karyawan, keadaan sosial sekitar perusahaan dan menunjang perekonomian negara.

Analisis Pengukuran Kinerja Berdasarkan Metode *Balanced Scorecard*

Identifikasi Sasaran Strategis Perusahaan dengan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard ditujukan untuk mengatasi problem dalam sistem manajemen strategik pada tahap pengimplementasian dan pemantauan di tahap awal penerapannya. Tahap pengimplementasian, pelaksanaan rencana dipantau melalui pendekatan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja eksekutif dalam empat perspektif, yakni keuangan, *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja berdasarkan metode *balanced scorecard* dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan umpan balik tentang kinerja perusahaan, sehingga dapat diambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka (Mulyadi, 2005). Pembangunan masa depan perusahaan diperlukan beberapa tahap seperti perumusan strategi, perencanaan strategi, penyusunan program dan penyusunan anggaran, pengimplementasian, terakhir adalah pemantauan.

Peta Strategi Berdasarkan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard menyediakan kerangka untuk membangun sasaran-sasaran strategis yang koheren. Kekoherenan sasaran strategis dibangun dengan menciptakan hubungan sebab akibat antara satu sasaran strategis dengan sasaran strategis lainnya. Pada akhirnya, di dalam organisasi bisnis, setiap sasaran strategis dalam perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan harus bermanfaat untuk mewujudkan sasaran strategis perspektif keuangan. Oleh karena pada dasarnya organisasi merupakan institusi pencipta kekayaan (Mulyadi, 2005).

Pembobotan Masing-masing Perspektif, Sasaran Strategis, dan Indikator Hasil

Keunggulan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* adalah seimbang, komprehensif, koheren dan terukur. Pembobotan berguna mengukur tingkat kepentingan masing-masing variabel yang dibandingkan agar menghasilkan angka yang terukur pada pernyataan kualitatif. Pembobotan variabel yaitu masing-masing perspektif, sasaran strategis, dan indikator hasil dilakukan dengan metode *paired comparison*. Metode pembobotan tersebut mengukur secara subjektif tingkat prioritas setiap variabel dalam persentase.

Evaluasi Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard*

Penilaian kinerja perusahaan fokus tahun 2011, penilaian kinerja tahun 2010 adalah sebagai pembandingan kinerja perusahaan dua tahun terakhir. Hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* telah melalui beberapa tahap sebelumnya seperti penentuan kunci sukses, pembobotan dan penilaian mendapatkan skor kinerja tahun 2011 sebesar 81,54 persen dan 83,27 persen tahun 2010. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapatkan skor akhir terendah dan perspektif pelanggan mendapatkan skor tertinggi diantara perspektif lainnya pada dua tahun yang dibandingkan.

Hasil pengukuran tersebut menunjukkan kinerja perusahaan selama ini dikategorikan baik. Pengitungan indikator hasil rata-rata mendapatkan nilai pencapaian diatas yang ditargetkan dalam rencana kerja dan anggaran perusahaan yaitu 81,54 persen tahun 2011 dan 83,27 persen tahun 2010. Namun ada beberapa indikator hasil yang mendapatkan skor di bawah target yang telah ditetapkan perusahaan. Perusahaan harus segera mengambil tindakan korektif dan melakukan restrukturisasi strategi guna memperbaiki kinerja perusahaan di masa depan.

Perspektif Keuangan

Kinerja pada perspektif keuangan mendapatkan total skor akhir yaitu sebesar 20,46

persen tahun 2011. Skor ini lebih tinggi dari tahun 2010 yang hanya mencapai skor sebesar 18,69 persen. Skor ini masuk kategori baik karena hasil pencapaian antara realisasi dan target perusahaan rata-rata mencapai 89,16 persen di tahun 2007 yang lebih tinggi 6,49 persen dari tahun 2010.

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan tahun 2011 mendapatkan total skor akhir tertinggi yaitu 24,54 persen bila dibandingkan dengan perspektif lainnya, namun lebih rendah bila dibandingkan dengan skor akhir tahun 2010 sebesar 26,83 persen. Terdapat dua sasaran strategis utama pada perspektif pelanggan ini, yaitu peningkatan pelayanan kepada *customer* dan terwujudnya produk yang unggul di pasar. Masing-masing sasaran strategis diukur dengan dua indikator hasil. Rata-rata hasil pengukuran masing-masing indikator sebesar 71,40 persen, lebih rendah bila dibandingkan dengan tahun 2010 sebesar 84,21 persen.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Total skor akhir perspektif bisnis internal tahun 2011 adalah 19,42 persen dengan rata-rata hasil pengukuran sebesar 81,17 persen. Hasil ini lebih rendah dibandingkan dengan tahun 2010 yang mencapai skor akhir 19,76 persen dengan rata-rata hasil pengukuran sama sebesar 81,74 persen. Sasaran strategis perspektif bisnis internal fokus pada proses manajemen operasi saja. Sasaran strategis tersebut adalah meningkatnya produktivitas kebun, meningkatnya kapasitas produksi pabrik, dan terwujudnya *cost effectiveness* produksi.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan modal yang tidak terukur *intangible*. Sasaran strategis yang utama dalam hal ini adalah modal manusia dan modal organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tahun 2011 mendapatkan total skor hasil sebesar 17,32 persen dengan rata-rata hasil pengukuran sebesar 76,17 persen. Nilai tersebut bila dibandingkan dengan

yang dicapai tahun 2010 adalah lebih rendah. Skor akhir tahun 2010 yakni 17,99 persen dengan rata-rata hasil pengukuran sebesar 78,72 persen.

Skor kinerja masing-masing perspektif *balanced scorecard* dengan membandingkan kinerja dua tahun terakhir untuk melihat perkembangan perusahaan. Seperti telah dibahas sebelumnya, perusahaan mendapatkan skor kinerja lebih tinggi pada tahun 2010. Perubahan yang signifikan terjadi pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Perspektif keuangan mengalami kenaikan nilai skor tahun 2011 bila dibandingkan tahun 2010, sedangkan perspektif pelanggan mengalami penurunan nilai skor tahun 2011 bila dibandingkan tahun 2010. Skor akhir perspektif proses bisnis internal relatif tetap antara tahun 2011 dengan tahun sebelumnya. Sedangkan skor akhir perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menurun di tahun 2011, akibat dilaksanakannya program pengurangan karyawan tetap yang berpengaruh pada retensi pekerja dan produktivitas pekerja.

Perkembangan yang signifikan terjadi pada perspektif keuangan dengan perspektif pelanggan. Skor akhir perspektif keuangan tahun 2011 meningkat bila dibandingkan dengan tahun 2010. Perusahaan telah memperbaiki kinerja keuangan perusahaan dengan fokus pada sasaran *cost effectiveness* produksi dan *cost efesiensi* produksi. Sedangkan skor akhir perspektif pelanggan tahun 2011 menurun bila dibandingkan tahun 2010. Perusahaan mengalami masalah dalam rasio biaya pemasaran yang menurun untuk tahun 2011 bila dibandingkan tahun 2010. Hal ini karena biaya pemasaran tahun 2011 naik lebih besar bila dibandingkan dengan kenaikan omzet penjualan tahun 2011. Selain rasio biaya pemasaran yang bermasalah, perusahaan juga mengalami penurunan dalam hal kemampuan perusahaan memasarkan dengan harga optimum dan jumlah penjualan ekspor perusahaan untuk tahun 2011. Hal tersebut terjadi karena perusahaan belum melakukan strategi pemasaran dengan harga optimum dan masih berfokus penjualan ke dalam negeri yaitu untuk memenuhi konsumsi produk industri dalam negeri.

Perspektif proses bisnis internal mengalami

penurunan tahun 2011 bila dibandingkan tahun 2010, karena naiknya bahan bakar minyak. Untuk menekan biaya bahan bakar yang terus meningkat, perusahaan telah menggunakan bahan bakar alternatif dari cangkang kelapa sawit. Perusahaan mampu menurunkan biaya bahan bakar sebesar Rp9.453,00/ton yang awalnya perusahaan menggunakan bahan bakar solar kini menggunakan bahan bakar cangkang kelapa sawit. Perusahaan telah mengkonversi peralatan dan kabin pembakaran untuk dapat mengalirkan panas yang sama tingginya dengan yang dihasilkan bahan bakar solar.

Rekomendasi Alternatif Kegiatan Pencapaian Sasaran Strategis

Hasil pengukuran kinerja PT. Perkebunan Nusantara V dengan metode *balanced scorecard* menunjukkan kinerja masing-masing perspektif yang baik dengan total skor akhir sebesar 81,54 persen tahun 2011 dan 83,27 pada tahun 2010. Nilai rata-rata hasil pengukuran *balanced scorecard* adalah 81,00 persen pada tahun 2011 dan 83,00 persen tahun 2010. Penilaian kinerja pada penelitian ini telah diuraikan ke dalam empat perspektif secara komprehensif dan koheren. Beberapa hasil pengukuran menunjukkan nilai dibawah skor kinerja perusahaan, namun ada beberapa indikator yang hasil pengukurannya di atas skor kinerja perusahaan. Hal ini mengarahkan perusahaan melakukan tindakan korektif terhadap strategi perusahaan untuk memperbaiki kinerja perusahaan terutama dalam jangka panjang. Perusahaan dapat menggunakan peta strategi *balanced scorecard* untuk mempermudah penyusunannya

Beberapa alternatif strategis dapat dijadikan bahan pertimbangan dan rekomendasi kepada pihak manajemen untuk memperbaiki kinerja perusahaan serta merencanakan masa depan perusahaan dalam jangka panjang, tidak lagi fokus pada rencana jangka pendek. Perusahaan memiliki wewenang penuh untuk menerapkan atau tidak inisiatif strategis tersebut, namun sangat baik bila pihak manajemen mampu dikomunikasikan rancangan *balanced scorecard* sampai level bawah serta memotivasi setiap porsenil

perusahaan untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Rekomendasi berupa kegiatan-kegiatan kongkret yang dapat mewujudkan sasaran strategis untuk indikator-indikator yang hasil pengukurannya kurang dari skor kinerja perusahaan, sehingga perusahaan dapat melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerjanya.

SIMPULAN

Penilaian kinerja PT. Perkebunan Nusantara V selama ini berdasarkan standar penilaian kinerja BUMN yang fokus pada aspek keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan sistem pengukuran kinerja secara konvensional yang mengutamakan pengukuran kinerja dalam jangka pendek saja sehingga perkembangan perusahaan statis. Analisis kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard* lebih komprehensif dan koheren dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Analisis ini dapat merencanakan laba jangka panjang perusahaan dengan mulai menetapkan sasaran strategis untuk membentuk *intangible assets* perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

- David, Fred R., 2006. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat
- Gaspersz, Vincent, 2003. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pusaka Utama
- Ibrahim, Mariaty, 2010. *Balanced Scorecard Teori dan Praktek pada Sektor Bisnis*. Pekanbaru: UR Press
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. 2005. *Sistem Mnanajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPPAMP YKPN
- Wibisono, Dermawan, 2006. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Erlangga