

IMPLEMENTASI METODE BALANCED SCORECARD UNTUK MENGUKUR KINERJA DI PERUSAHAAN ENGINEERING (Study Case PT. MSE)

Akhyar Zuniawan†

Jurusan Teknik Industri Universitas Mercu Buana Jakarta

Jl. Raya Meruya Selatan, Kembangan, Jakarta 11650

E-mail: akhyar.zuniawan@gmail.com

Octoberberry Julyanto, Yohanes Bangun Suryono, Zulfa Fitri Ikatrinasari

Jurusan Teknik Industri Universitas Mercu Buana Jakarta

Jl. Raya Meruya Selatan, Kembangan, Jakarta 11650

ABSTRAK

Lingkungan bisnis yang semakin kompleks terutama di perusahaan yang bergerak di bidang *engineering*, memerlukan metode penilaian kinerja yang semakin akurat dan komprehensif. Penilaian kinerja yang baik sekarang ini adalah *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard* yang mengkombinasikan penilaian keuangan dan non keuangan. *Balance Scorecard* mengukur empat perspektif yaitu inovasi pembelajaran, internal proses, kepuasan pelanggan dan keuangan. Penelitian ini mempergunakan data laporan keuangan tahun 2017-2018 di Perusahaan *Engineering* (PT MSE) serta dengan penyebaran kuisioner ke karyawan dan konsumen. Indikator penelitian meliputi EBITDA, OI, *gross profit*, *net income*, kepuasan pelanggan, inovasi dan kepuasan karyawan. Hasil dari penelitian ini diketahui kinerja di Perusahaan *Engineering* (PT. MSE) secara keseluruhan adalah cukup baik. Perspektif keuangan; EBITDA, OI, *gross profit*, dan *net income* menunjukkan kinerja yang cukup baik. Perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang cukup baik, dalam perspektif proses internal perusahaan siap melakukan inovasi yang cukup baik dan dalam perspektif inovasi dan pembelajaran karyawan perusahaan berada dalam kondisi cukup baik.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, Penilaian Kinerja

1. Pendahuluan

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan cost effective (Srimindarti, 2004). Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar bisa diterima di lingkungan global. Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, dan kepuasan-kepuasan lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan. Dengan adanya persaingan global,

perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran – sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran

kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu. Ini yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (intangible assets) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990 yaitu tentang "Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan". Penelitian tersebut berkaitan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini didorong oleh kesadaran pada saat itu dimana ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil penelitian menyebutkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang disebut dengan *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Dari percobaan penggunaan *Balance Scorecard* pada tahun 1990-1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan perlipatgandaan kinerja keuangan perusahaan. Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *Balance Scorecard* yang komprehensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan cost effectiveness proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, eksekutif dipacu

untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan. (Mulyadi, 2001) *Balance Scorecard* menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan nonkeuangan, antara indikator lagging dan indikator leading. *Balance Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja di perusahaan engineering PT. MSE, setelah mengimplementasikan metode *Balanced Scorecard* dari berbagai perspektif mulai dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran/ pertumbuhan.

2. METODE PENELITIAN

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sementara itu Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai: "a measurement and management system that views a business unit's performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth." Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun nonkeuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pendekatan *Balance Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok, yaitu (Kaplan dan Norton, 1996):

1. Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham? (perspektif keuangan)
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan)
3. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (perspektif bisnis internal)
4. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran)

Selain itu, *Balanced Scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional.



Gambar 1. Kerangka *Balanced Scorecard*

Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada saat ini dan akan datang, dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Melalui *Balanced Scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi. Saat ini *Balance Scorecard* tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah kerangka berpikir dalam pengembangan strategi.

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional (Mulyadi, 2001). Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategik kontemporer dirumuskan secara koheren. Di samping itu, *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem

manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.

Variabel-variabel dalam penelitian ini meliputi: Perspektif Keuangan, pengukurannya menggunakan *Gross profit*, *Operating Income* (OI),

1. *Gross profit*, atau yang juga sering disebut dengan laba kotor, merupakan laba yang diperoleh perusahaan setelah dikurangi biaya yang terkait dengan pembuatan dan penjualan produknya, atau biaya yang terkait dengan penyediaan layanannya. Laba kotor dapat diperoleh dari laba penjualan atau pendapatan kotor. Selain definisi di atas, *gross profit* atau laba kotor juga dapat diartikan sebagai selisih antara pendapatan dan biaya pembuatan produk atau biaya menyediakan layanan, sebelum dikurangi biaya overhead, penggajian, perpajakan, dan pembayaran bunga. Laba kotor ini berbeda dengan laba operasi, atau laba sebelum bunga dan pajak. Perhitungan *gross profit* dirumuskan sebagai:

$$\text{Gross Profit (Laba kotor)} = \text{penjualan bersih} - \text{harga pokok penjualan.}$$

2. *Operating Income* (OI) adalah ukuran profitabilitas yang memberi tahu investor berapa banyak pendapatan yang pada akhirnya akan menjadi laba bagi perusahaan. *Operating Income* bisa didapatkan dari *Gross Profit* dikurangi biaya periode (*operating costs*).

$$\text{Operating Income} = \text{Gross Profit} - \text{Operating Costs.}$$

3. Pendapatan Bersih adalah *net income* yaitu selisih positif dari total pendapatan (operasional dan non-operasional) dengan total biaya (operasional dan non-operasional) dalam satu periode setelah dikurangi dengan taksiran pajak pendapatan.

$$\text{Net Income Formula} = \text{Total Revenues} - \text{Total Expenses.}$$

4. EBITDA merupakan singkatan dari *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* atau pendapatan sebelum bunga, pajak, depresiasi, dan amortisasi. EBITDA melaporkan laba perusahaan sebelum dikurangi bunga utang dan pajak terutang yang harus dibayarkan kepada pemerintah.

Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja pada perspektif ini adalah tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), dengan cara mengukur seberapa besar kepuasan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada pelanggan. Kepuasan pelanggan

dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3.

Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif ini komponen pengukuran yang digunakan yaitu inovasi, untuk mengetahui jumlah produk/jasa baru yang ditawarkan perusahaan dibandingkan dengan produk/jasa yang sudah ada.Semakin tinggi nilai yang dihasilkan, maka semakin baik inovasi yang dilakukan oleh perusahaan.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja pada perspektif ini adalah tingkat kepuasan karyawan dengan cara mengukur seberapa besar kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan.Kepuasan karyawan dapat dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3.

Metode Pengumpulan Data

Digunakan beberapa metode dalam mengumpulkan data, yaitu:

1. Kuesioner , kuesioner disebar kepada karyawan dan pelanggan perusahaan *engineering* PT. MSE dengan melibatkan surveyor pihak ketiga (www.surveymonkey.com).
2. Studi Pustaka, metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur-literatur yang relevan gunamemperoleh gambaran teoritis mengenai konsep penilaian kinerja Balanced Scorecard.

Cara Pengukuran dalam Balanced Scorecard

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 3.1
Rating Scale

| Skor | Nilai |
|------|--------|
| -1 | Kurang |
| 0 | Cukup |
| 1 | Baik |

3. HASIL DAN ANALISIS

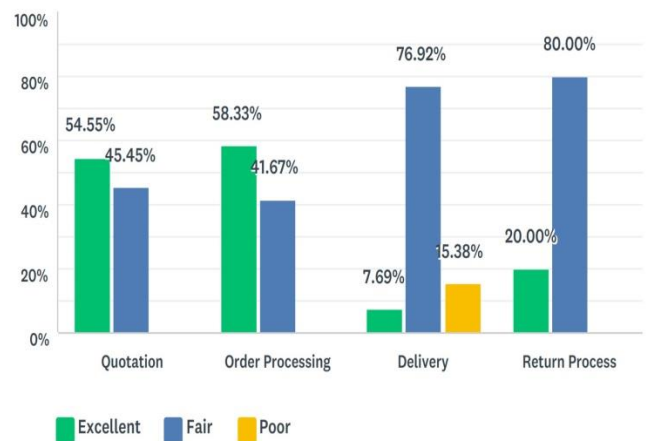
Berikut adalah analisis kinerja secara keseluruhan berdasarkan perspektif *balanced scorecard*:

A. Perspektif Keuangan

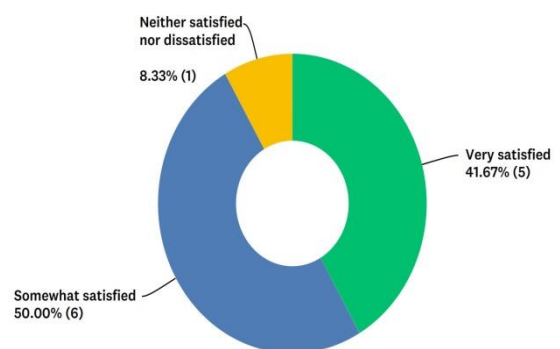
Tabel 1. Laporan Keuangan perusahaan *engineering* PT. MSE untuk tahun 2017 dan tahun 2018.

| No | Measurement | Year 2017 | Year 2018 |
|----|-----------------------|-----------|-----------|
| 1 | Gross Profit | 0,49 | 0,48 |
| 2 | Operating Income (OI) | 0,37 | 0,34 |
| 3 | Net Income | 0,34 | 0,32 |
| 4 | EBITDA | 0,34 | 0,33 |

B. Perspektif Pelanggan

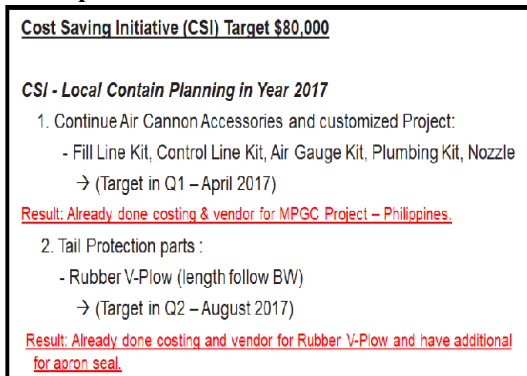


Gambar 2. Survey kepuasan pelanggan untuk *quotation, order processing, delivery* dan *return process* terhadap perusahaan *engineering* PT. MSE (2017 & 2018).

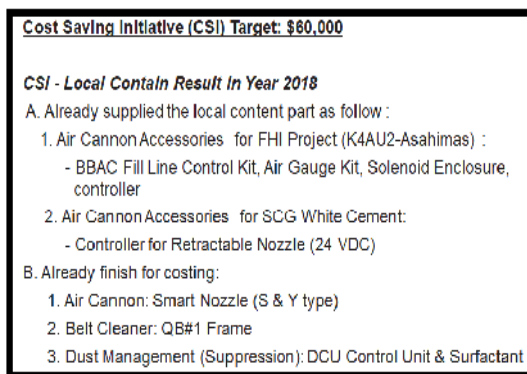


Gambar 3. Survey kepuasan pelanggan untuk kinerja perusahaan secara keseluruhan terhadap perusahaan *engineering* PT. MSE (2017 & 2018).

3. Perspektif Bisnis Internal



Gambar 4. Cost Saving Initiative oleh perusahaan engineering PT. MSE untuk tahun 2017.



Gambar 5. Cost Saving Initiative oleh perusahaan engineering PT. MSE untuk tahun 2017.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran



DAFTAR HADIR PESERTA
Sharing Product Knowledge (Roll Generator & Integrated system-material sensor, belt cleaners STS, tracker rev.)

| No. | Nama Peserta | Divisi | No.Telp / Email | Tanda Tangan |
|-----|---------------------|----------|-----------------|--------------|
| 1 | T. Dian | MST | - | [Signature] |
| 2 | M. Abd. Djalil | Oper | - | [Signature] |
| 3 | Pandapaton | PM | - | [Signature] |
| 4 | ENDANG | operator | - | [Signature] |
| 5 | P. Marni | QC | - | [Signature] |
| 6 | Aau Hanani | MST | - | [Signature] |
| 7 | Kumiesah | CS | - | [Signature] |
| 8 | Johay | Sales | - | [Signature] |
| 9 | Albert Sumaryanditi | PM | - | [Signature] |

Gambar 6. Training/ pelatihan internal untuk karyawan perusahaan engineering PT. MSE (2017 – 2018)

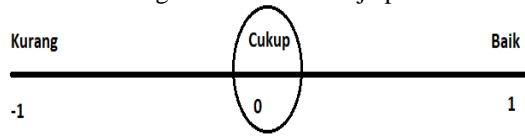
Tabel 2. Hasil Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan

| Perspektif | Tahun 2017 | Tahun 2018 | Kriteria | Skor |
|-------------------------------------|------------|------------|----------|------|
| Keuangan | | | | |
| Gross Profit | 49% | 48% | Cukup | 0 |
| Operating Income | 37% | 34% | Cukup | 0 |
| Net Income | 34% | 32% | Cukup | 0 |
| EBITDA | 34% | 33% | Cukup | 0 |
| Pelanggan | | | | |
| Survey kepuasan pelanggan | 45.8% | 45.8% | Cukup | 0 |
| Bisnis Internal | | | | |
| Cost Saving Initiative (CSI) | 30% | 25% | Cukup | 0 |
| Pertumbuhan dan Pembelajaran | | | | |
| Training/ pelatihan | 35% | 30% | Cukup | 0 |

Hasil penilaian kinerja dalam perspektif keuangan menunjukkan bahwa *gross profit* mempunyai rata-rata yang baik, sehingga diberi skor 0. Karena rata-rata gross profit sudah hampir mendekati standar yang ditetapkan. Sedangkan *operating income* diberi skor 0, karena nilai operating income melebihi standar yang telah ada. Dan untuk *net income* diberi skor 0 karena dinilai sudah baik. Sedangkan untuk EBITDA juga diberi skor 0 karena sesuai dengan standar yang ditetapkan. Untuk perspektif pelanggan diberi skor 0 karena skor rata-rata kepuasan pelanggan sebesar 45.8%. Kepuasan pelanggan dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 50%. Pada perspektif bisnis internal, *cost saving initiative* (CSI) diberi skor 0, karena sudah berjalan dengan baik. Dan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diberi skor 0. Karena skor kepuasan karyawan untuk pelatihan/ graining menunjukkan angka rata-rata sebesar 80%. Total bobot skor dapat diketahui, yaitu 3 skor dari total bobot standar. Sehingga rata-rata skor adalah 0/7=0.

Langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor tersebut, sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan “kurang”, “cukup”, dan “baik”. Dengan menggunakan skala, maka dapat diketahui kinerja suatu perusahaan.

Berikut adalah gambar skala kinerja perusahaan:



Gambar 7. Skala Kinerja

Setelah membuat skala, selanjutnya adalah menentukan batas area "kurang", "cukup", dan "baik" adalah kurang dari 0% (skor -1). Kinerja dikatakan "baik" apabila lebih dari 100% dan diasumsikan bahwa sama dengan (skor 1). Sisanya adalah daerah "cukup", yaitu antara dibawah 100% (skor 0). Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja perusahaan engineering PT MSE jika menggunakan Balance Scorecard terdapat pada daerah "cukup". Karena rata-rata skor yang diperoleh dibawah 100% yang terletak diangka 0.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengukuran pada perspektif keuangan yang meliputi gross profit, operating income, net income dan EBITDA diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan cukup, meskipun terjadi penurunan dari tahun sebelumnya.
2. Pengukuran pada perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan, menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai kinerja yang cukup.
3. Pengukuran pada perspektif bisnis internal yang meliputi *cost saving initiative* (CSI) juga menunjukkan kinerja perusahaan yang cukup.
4. Pengukuran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kepuasan karyawan untuk pelatihan/ training menunjukkan bahwa kepuasan karyawan sudah dapat dikatakan cukup .
Adapun improvement selanjutnya, yaitu:
 1. Masih menggunakan data yang terbatas, sehingga untuk penelitian berikutnya, diharapkan dapat menggunakan data yang lebih lengkap.
 2. Manajemen hendaknya memperhatikan perspektif keuangan, karena prosentase yang dihasilkan semakin menurun dari tahun sebelumnya.
 3. Manajemen hendaknya juga memperhatikan aspek non keuangan, sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan, seperti melakukan promosi lewat media konvensional maupun online, mengikuti berbagai pameran (*trade expo*) baik skala nasional maupun internasional, memberikan training untuk perkembangan karyawan tidak hanya lewat training internal, training external juga penting.

DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, R. S. dan David P. Norton. 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Kumalasari, Y. S. 2010. "Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah Pada Bank Konvensional Dengan Perspektif Balance Scorecard". Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Lubis, Arfan I. dan Sutopo. 2003. "Implementasi Konsep Balance Scorecard bagi Small and Medium Business di Indonesia: Suatu Tinjauan Teoritis". Jurnal EKOBIS, Vol. 4, No. 1, h. 15 – 28.
- Mas'ud, F. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Undip.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2005. *System Manajemen Strategic Berbasis Balance Scorecard*. UPP AMP YKPN Prakosa, Yuniarsa A. 2006. "Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus Pada PT Waskita Karya (Persero))". Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Sudiby, B. 1997. "Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balance Scorecard: Bentuk, Mekanisme, dan Prospek Aplikasinya pada BUMN". JEPI, Vol. 12, No.2, h. 35 – 49.
- Soraya Hanuma dan Endang Kiswara (2006), *Analisis BSC sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan (PT. Astra Honda Motor)*, Jurnal
- Yuwono, S. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard :Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Zudia, M. 2010. "Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balance Scorecard Pada PT Bank Jateng Semarang". Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.