

ANALISIS KOMPARASI KINERJA BERBASIS *BALANCE SCORECARD* PADA LPD DI KECAMATAN DENPASAR TIMUR

I Wayan Gede Sawatam Pebrianata¹
I Gusti Ayu Made Asri Dwija Putri²

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: sawatampebrianata@yahoo.com/telp: +62 85 738 14 32 97

² Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Untuk membandingkan pencapaian perusahaan setiap tahunnya perlu dilakukannya pengukuran kinerja. *Balance Scorecard* merupakan salah satu alat untuk mengukur kinerja perusahaan baik dari perspektif keuangan dan non keuangan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian komparatif yaitu membandingkan kinerja seluruh LPD yang ada di kecamatan Denpasar Timur dengan menggunakan metode *balance scorecard*. Penelitian ini menggunakan 2 jenis teknis analisis data yaitu analisis deskriptif maupun uji hipotesis menggunakan ANOVA. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa adanya perbedaan kinerja dari keseluruhan LPD di kecamatan Denpasar Timur, sedangkan hasil uji hipotesis menggunakan uji ANOVA menunjukkan bahwa adanya perbedaan kinerja yang signifikan dari keseluruhan LPD di kecamatan Denpasar Timur.

Kata kunci: *perspektif keuangan, perspektif pengguna jasa, perspektif proses internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran*

ABSTRACT

To compare the achievement of annual corporate performance measurement needs to do. *Balanced Scorecard* is a tool for measuring the company's performance from the perspective of both financial and non-financial. This research is a comparative study that compares the performance of all existing LPD in East Denpasar district using the *balance scorecard*. This research using two types of technical data analysis is descriptive analysis and hypothesis testing using ANOVA. Descriptive analysis showed that the difference in the overall performance of LPD in East Denpasar district, while the results of hypothesis testing using ANOVA test showed that there is a significant difference in the performance of the overall LPD in East Denpasar district.

Keywords: *financial perspective, the perspective of service users, internal processes perspective, learning and growth perspective*

PENDAHULUAN

Perusahaan merupakan suatu entitas yang operasionalnya tanpa batas (*going concern*). Untuk membandingkan pencapaian perusahaan setiap tahunnya maka perlu dilakukannya pengukuran kinerja. Pada umumnya pengukuran kinerja dapat

digolongkan menjadi dua yaitu pengukuran kinerja tradisional dan pengukuran kinerja modern. Menurut Mulyadi (2001), pengukuran kinerja perusahaan secara tradisional hanya bertumpu pada aspek keuangan saja. Perusahaan hanya terfokus pada keuntungan jangka pendek serta menitikberatkan pada pencapaian kinerja keuangan yang tinggi sehingga cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Selama ini perusahaan hanya mengukur kinerja melalui rasio-rasio keuangan seperti likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas.

Kondisi bisnis yang cenderung semakin tidak pasti, pengukuran kinerja perusahaan yang berorientasi pada laba dinilai kurang tepat untuk menilai kinerja perusahaan melainkan loyalitas konsumen dan kepuasan konsumen menjadi hal yang perlu diperhatikan. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif ini dapat dimulai dari memberikan perhatian pada aspek non-keuangan yang relevan dengan pencapaian perusahaan. Konsep *Balanced Scorecard* telah lama dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (HBR, January, 1992).

Untuk mengetahui perkembangan suatu organisasi maka diperlukan yang namanya evaluasi. Evaluasi tersebut dapat dilakukan dengan cara melihat bagaimana kinerja dari suatu organisasi tersebut, sehingga aktivitas suatu organisasi dapat dipantau secara periodik. Indra Bastian (2001:329) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan eksteren (Mulyadi, 2005:1).

Konsep *Balance Scorecard* dikembangkan untuk melengkapi kekurangan dari pengukuran kinerja tradisional yang hanya mementingkan aspek finansial saja. *Balance Scorecard* memiliki empat perspektif yang berimbang guna untuk mengukur kinerja perusahaan. Empat perspektif tersebut yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Balance Scorecard* bertujuan untuk mengukur kinerja dari suatu perusahaan yang salah satunya dapat mengukur kinerja lembaga keuangan. Lembaga keuangan yang saat ini cukup diminati oleh masyarakat khususnya di Bali yaitu Lembaga Perkreditan Desa (LPD). Hal ini dikarenakan tatanan kehidupan masyarakat di Bali telah terpola dalam bentuk desa pakraman dan masing-masing desa pakraman diberikan kewenangan untuk mengembangkan potensi daerahnya. Dalam hal ini LPD memiliki peranan dalam mendukung upaya tiap-tiap desa pakraman untuk mengembangkan potensi daerahnya. Berdasarkan penjelasan tersebut maka penting untuk menilai, mengukur serta mengevaluasi kinerja dari LPD yang beroperasi di Bali khususnya di Kecamatan Denpasar Timur dengan metode *Balance Scorecard*.

Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* terdiri dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Atkinson *et al*, 2012:105). Penjabaran empat perspektif *Balanced Scorecard* secara singkat yaitu (1) perspektif keuangan dimana menurut Yosi Pasla dalam Kaplan dan Norton (2000:23) menyatakan bahwa perspektif keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil, karena memberikan petunjuk tentang strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya dalam memberikan kontribusi terhadap peningkatan laba perusahaan. (2) perspektif pelanggan yang dimana perspektif pengguna jasa adalah merupakan perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard*. Dalam perspektif ini manajemen perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran (Isnari, 2005:54). (3) Perspektif Proses Internal yang menurut Tunggal (2001:4) menyatakan bahwa perspektif proses bisnis internal mengukur efisiensi dan efektifitas perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa. Jika perusahaan dapat bersaing dan unggul dalam keseluruhan proses bisnis, maka kelangsungan hidup perusahaan akan terjamin. *Balanced Scorecard* menghendaki agar manajemen menetapkan tujuan dan proses bisnis internal, menterjemahkan strategi dalam tujuan operasional. (4) Pengertian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menurut Tunggal (2001:5) menyatakan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengukur kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia sehingga tujuan strategik perusahaan dapat tercapai untuk waktu sekarang dan masa

yang akan datang. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, organisasi mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Berdasarkan latar belakang diatas maka diperoleh pokok permasalahan yaitu untuk mengetahui bagaimana kinerja LPD di Kecamatan Denpasar Timur dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pengguna jasa, perspektif proses internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Selain itu penelitian ini untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan kinerja diantara LPD di Kecamatan Denpasar Timur dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pengguna jasa, perspektif proses internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian komparatif yaitu membandingkan kinerja LPD di Kecamatan Denpasar Timur dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*. Penelitian ini dilakukan pada seluruh LPD yang ada di Kecamatan Denpasar Timur. Variable dalam penelitian ini adalah empat perspektif dalam *balance scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan uji ANOVA.

Dikutip dari Wiagustini (2010:76) cara untuk mengukur perspektif keuangan.

$$1) \text{ ROI} = \frac{\text{Laba Bersih} \times 100\%}{\text{Total Aktiva}} \dots\dots\dots(1)$$

$$2) \text{ Debt to Equity} = \frac{\text{Jumlah Utang}}{\text{Jumlah Modal}} \times 100\% \dots\dots\dots(2)$$

Pada perspektif pelanggan, perspektif proses internal maupun perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan menggunakan kuesioner yaitu menggolongkan pernyataan positif maupun pernyataan negatif dari masing-masing responden. Adapun aspek yang dinilai dari perspektif pelanggan adalah keramahan petugas, penjelasan petugas, waktu pelayanan, suasana nyaman, kondisi kebersihan dan lingkungan, fasilitas LPD, tingkat bunga, prosedur pelayanan. Sedangkan aspek yang dinilai pada perspektif proses internal adalah pelaksanaan administrasi sesuai prosedur, ketersediaan sarana dan prasarana, perencanaan yang sistematis. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari aspek komitmen pegawai, kesempatan pendidikan dan pelatihan, penghargaan prestasi kerja dalam bentuk uang dan bukan uang.

Setelah melakukan penilaian aspek keuangan maupun non-keuangan melalui perhitungan kuantitatif maupun kualitatif, langkah selanjutnya adalah melakukan uji ANOVA. Tujuan dilakukannya uji ANOVA adalah untuk menguji lebih dari dua rata-rata populasi, apakah mempunyai rata-rata yang sama atau berbeda. Dalam menentukan signifikan atau tidak signifikan dengan membandingkan probabilitas (significance) dengan alpha (Sunyoto, 2011:33). Menurut Sugiyono (2010:174)

Penggunaan Analisis Varians dilandasi pada asumsi:

1. Sampel diambil secara random
2. Data berdistribusi normal
3. Varians antar sampel homogeny

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja perspektif keuangan LPD menggunakan rasio *Retrun On Investment* (ROI), yaitu perbandingan antara Laba Usaha dengan Total Aktiva. Perhitungan rata-rata ROI LPD di Kecamatan Denpasar Timur Tahun 2008-2012.

Tabel 1.
Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan LPD Menggunakan ROI

No.	Nama LPD	Rata-rata ROI
1	LPD Bekul	5,18
2	LPD Poh Manis	5,93
3	LPD Lap-Lap	4,30
4	LPD Anggabaya	3,62
5	LPD Penatih	5,23
6	LPD Tembawu	6,45
7	LPD Penatih Puri	8,13
8	LPD Tanjung Bungkak	3,64
9	LPD Sumerta	7,09
10	LPD Kesiman	4,89
11	LPD Yang Batu	3,46
12	LPD Pagan	3,51

Sumber: Data Primer Diolah, 2013

Penilaian kinerja perspektif keuangan LPD menggunakan rasio *Debt to Equity*. Perhitungan rata-rata *Debt to Equity* LPD di Kecamatan Denpasar Timur Tahun 2008-2012.

Tabel 2.

Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan LPD Menggunakan *Debt to Equity*

No.	Nama LPD	Rata-rata <i>Debt to Equity</i>
1	LPD Bekul	481,97
2	LPD Poh Manis	287,78
3	LPD Lap-Lap	938,60
4	LPD Anggabaya	799,91
5	LPD Penatih	367,89
6	LPD Tembawu	297,05
7	LPD Penatih Puri	228,48
8	LPD Tanjung Bungkak	524,81
9	LPD Sumerta	323,49
10	LPD Kesiman	805,03
11	LPD Yang Batu	396,83
12	LPD Pagan	738,47

Sumber: Data Primer Diolah, 2013

Perspektif Pengguna Jasa

Berdasarkan Tabel 3, dapat dijelaskan bahwa dari perspektif pengguna jasa kepuasan pengguna jasa dapat dilihat dari proporsi pernyataan positif dan negatif responden, dimana dapat diketahui rata-rata 78,46 persen responden memberikan pernyataan positif dan 21,54 persen rata-rata responden memberikan pernyataan negatif.

Tabel 3.
Pernyataan Responden Pengguna Jasa

No.	Nama LPD	Responden	Jawaban Responden					Pernyataan Responden (%)	
			SS	S	KS	TS	STS	Positif	Negatif
1	LPD Bekul	8	6	28	46	0	0	42,50	57,50
2	LPD Poh Manis	3	17	11	2	0	0	93,33	6,67
3	LPD Lap-Lap	2	20	0	0	0	0	100,00	0,00
4	LPD Anggabaya	2	2	12	6	0	0	70,00	30,00
5	LPD Penatih	5	41	7	2	0	0	96,00	4,00
6	LPD Tembawu	6	39	11	10	0	0	83,33	16,67
7	LPD Penatih Puri	3	15	14	1	0	0	96,67	3,33
8	LPD Tanjung Bungkak	16	51	57	52	0	0	67,50	32,50
9	LPD Sumerta	9	6	53	31	0	0	65,56	34,44
10	LPD Kesiman	26	80	101	79	0	0	69,62	30,38
11	LPD Yang Batu	10	58	32	10	0	0	90,00	10,00
12	LPD Pagan	10	33	34	33	0	0	67,00	33,00
Rata-rata								78,46	21,54

Sumber: Data Primer Diolah, 2013

Perspektif Proses Internal

Berdasarkan Tabel 4, dapat dijelaskan bahwa rata-rata responden karyawan LPD di Kecamatan Denpasar Timur memberikan pernyataan positif sebesar 92,62 persen dan pernyataan negatif sebesar 7,38 persen.

Tabel 4.
Pernyataan Responden untuk Perspektif Proses Internal

No.	Nama LPD	Responden	Jawaban Responden					Pernyataan Responden (%)	
			SS	S	KS	TS	STS	Positif	Negatif
1	LPD Bekul	4	3	6	2	1	4	56,25	43,75
2	LPD Poh Manis	3	2	7	2	1	0	75,00	25,00
3	LPD Lap-Lap	3	4	8	0	0	0	100,00	0,00
4	LPD Anggabaya	3	12	0	0	0	0	100,00	0,00
5	LPD Penatih	5	14	6	0	0	0	100,00	0,00
6	LPD Tembawu	5	14	5	1	0	0	95,00	5,00
7	LPD Penatih Puri	2	4	4	0	0	0	100,00	0,00
8	LPD Tanjung Bungkak	7	14	14	0	0	0	100,00	0,00
9	LPD Sumerta	5	15	5	0	0	0	100,00	0,00
10	LPD Kesiman	11	18	25	1	0	0	97,73	2,27
11	LPD Yang Batu	4	2	12	0	2	0	87,50	12,50
12	LPD Pagan	4	16	0	0	0	0	100,00	0,00
Rata-rata								92,62	7,38

Sumber: Data Primer Diolah, 2013

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Berdasarkan Tabel 5, dapat dijelaskan bahwa responden karyawan LPD memberikan pernyataan positif sebesar 93,43 persen dan pernyataan negatif sebesar 6,57 persen.

Tabel 5.
Responden untuk Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No.	Nama LPD	Responden	Jawaban Responden					Pernyataan Responden (%)	
			SS	S	KS	TS	STS	Positif	Negatif
1	LPD Bekul	4	15	28	12	5	0	71,67	28,33
2	LPD Poh Manis	3	7	36	2	0	0	95,56	4,44
3	LPD Lap-Lap	3	15	29	1	0	0	97,78	2,22
4	LPD Anggabaya	3	45	0	0	0	0	100,00	0,00
5	LPD Penatih	5	60	15	0	0	0	100,00	0,00
6	LPD Tembawu	5	36	36	3	0	0	96,00	4,00
7	LPD Penatih Puri	2	8	22	0	0	0	100,00	0,00
8	LPD Tanjung Bungkak	7	48	44	13	0	0	87,62	12,38
9	LPD Sumerta	5	50	25	0	0	0	100,00	0,00
10	LPD Kesiman	11	85	76	4	0	0	97,58	2,42
11	LPD Yang Batu	4	9	44	5	2	0	88,33	11,67
12	LPD Pagan	4	36	16	8	0	0	86,67	13,33
Rata-rata								93,43	6,57

Sumber: Data Primer Diolah, 2013

Hasil Uji Hipotesis menggunakan ANOVA

Untuk mengetahui bahwa adanya perbedaan kinerja pada keseluruhan LPD di Kecamatan Denpasar Timur dilakukan uji statistik dengan uji ANOVA.

Tabel 6.
Perspektif Keuangan LPD di Kecamatan Denpasar Timur

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ROI	Between Groups	0.013	11	0.001	14.187	0.000
	Within Groups	0.004	48	0.000		
	Total	0.017	59			
DTE	Between Groups	324.678	11	29.516	39.017	0.000
	Within Groups	36.312	48	0.756		
	Total	360.990	59			

Sumber: Data Primer Diolah, 2013

Oleh karena nilai signifikansi pada Tabel 6 sebesar $0,000 < \alpha (\alpha = 0,05)$, hal ini berarti H_0 ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja masing-masing LPD di Kecamatan Denpasar Timur memiliki perbedaan yang signifikan dilihat dari rasio ROI maupun *Debt to Equity*.

Tabel 7.
Perspektif Pengguna Jasa LPD di Kecamatan Denpasar Timur (Uji Anova)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	103.636	11	9.421	18.190	0.000
Within Groups	511.739	988	518		
Total	615.375	999			

Sumber: Data Primer Diolah, 2013

Oleh karena nilai signifikansi pada Tabel 7 sebesar $0,000 < \alpha (\alpha = 0,05)$, hal ini berarti bahwa H_0 ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja masing-masing LPD di Kecamatan Denpasar Timur memiliki perbedaan yang signifikan dilihat perspektif pengguna jasa.

Tabel 8.
Perspektif Proses Internal LPD di Kecamatan Denpasar Timur (Uji Anova)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	55.076	11	5.007	11.748	0.000
Within Groups	90.353	212	426		
Total	145.429	223			

Sumber: Data Primer Diolah, 2013

Oleh karena nilai signifikansi pada Tabel 8 sebesar $0,000 < \alpha (\alpha = 0,05)$, hal ini berarti bahwa H_0 ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja masing-masing LPD di Kecamatan Denpasar Timur memiliki perbedaan yang signifikan dilihat perspektif proses internal.

Tabel 9.

Perspektif Proses Internal LPD di Kecamatan Denpasar Timur (Uji Anova)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	64.677	11	5.880	17.233	0.000
Within Groups	278.746	817	0.341		
Total	343.423	828			

Sumber: Data Primer Diolah, 2013

Oleh karena nilai signifikansi pada Tabel 9 sebesar $0,000 < \alpha (\alpha = 0,05)$, hal ini berarti bahwa H_0 ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja masing-masing LPD di Kecamatan Denpasar Timur memiliki perbedaan yang signifikan dilihat perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan Penilaian Kinerja LPD di Kecamatan Denpasar Timur dengan berbasis *Balanced Scorecard* maka dapat disimpulkan secara deskriptif yaitu (a) Pada perspektif keuangan dari keseluruhan LPD yang terdapat di Kecamatan Denpasar Timur diketahui bahwa LPD Penatih Puri memiliki kinerja yang paling baik ditinjau dari rasio ROI maupun *Debt to Equity*. (b) Pada perspektif pengguna jasa secara keseluruhan menunjukkan kinerja baik dengan melihat rata-rata pernyataan positif responden sebesar 78,46 persen. (c) Pada perspektif proses internal secara keseluruhan menunjukkan kinerja baik dengan melihat rata-rata pernyataan positif responden sebesar 92,62 persen. (d) Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan menunjukkan kinerja baik dengan melihat rata-rata pernyataan positif responden sebesar 93,43 persen.

Secara statistis dapat dibuktikan bahwa terdapat perbedaan kinerja dari masing-masing LPD di Kecamatan Denpasar Timur dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pengguna jasa/pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Berdasarkan simpulan di atas, maka dapat dikemukakan beberapa saran yang kiranya dapat dipertimbangkan adalah bagi keseluruhan LPD yang ada di Kecamatan Denpasar Timur diharapkan memperhatikan hasil penilaian kinerja LPD menggunakan metode *Balance Scorecard* dalam rangka proses pengambilan keputusan. Pada perspektif keuangan diharapkan LPD yang ada di Denpasar Timur agar membenahi rasio *Debt to Equity* yang nilainya masih tergolong tinggi karena tingginya rasio ini menunjukkan bahwa kewajiban yang harus dilunasi LPD lebih besar dibandingkan dengan ketersediaan modal yang dimiliki. Pada perspektif pengguna jasa, LPD di Kecamatan Denpasar Timur diharapkan mampu mempertahankan kinerja yang saat ini sudah sangat baik, bahkan jika memungkinkan agar dapat ditingkatkan lagi demi mempertahankan kepuasan pengguna jasa LPD. Pada perspektif proses internal, LPD di Kecamatan Denpasar Timur diharapkan mampu mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja saat ini, karena masih terdapat ketidakpuasan responden terutama pada kurangnya sarana dan prasarana (gedung, peralatan, dan perlengkapan kantor) yang dimiliki khususnya pada LPD Bekul. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, LPD yang ada di Kecamatan Denpasar Timur mampu mempertahankan bahkan lebih meningkatkan kinerja saat ini.

REFERENSI

- Atkinson, Anthony A., Robert S Kaplan, Ella Mae Matsumura dan S. Mark Young. (Nayla M. Tazkiyah, Penerjemah). 2012. *Akuntansi Manajemen*. Edisi ke 5. Jakarta: PT Indeks.
- Indra Bastian.2001. *Akuntansi Sektor Publik Di Indonesia*. Yogyakarta: BPFE.
- Isnari Budiarti. 2005. Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja dan Alat Pengendali Sistem Manajemen Strategis. *Majalah Ilmiah Unikom*,6: h:51-59.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P., (1992).*The balanced scorecard—measures that drive performance*, *Harvard Business Review*, Jan–Feb, 71–79.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton (Peter R Yosi Pasla, Penerjemah). 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi, 2001 *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi 3. Jakarta:Salemba Empat
- Mulyadi. 2005. Alternatif Pemacuan Kinerja Personel. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*,20(3).
- Sugiono. 2010. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2010. *Praktik SPSS untuk Kasus*. Yogyakarta: Nuha Medika
- Tunggal, Amin Widjaja. 2001. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.
- Visitra, Irene. 2013. Analisis Perbandingan Kinerja Koperasi Serba Usaha (KSU) Kuta Mimba dan Pusat Koperasi Unit Desa (PUSKUD) Bali Dwipa dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard*
- Wiagustini. 2010. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Denpasar: Udayana University Press.