

ANALISIS PERBANDINGAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA INDOSAT DAN XL

Pingkan Ompi¹
I.G.A.N. Budiasih²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: pingkan.ompi@yahoo.com / *telp*: +628970108735
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana perbedaan kinerja Indosat dan XL dengan empat perspektif *balanced scorecard* (BSC). Data dalam penelitian ini terdiri dari *annual report* periode 2009- 2012, struktur organisasi, visi, misi, dan gambaran umum Indosat dan XL. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi. Variabel dari penelitian ini adalah empat perspektif BSC. Teknik analisis data yang digunakan adalah deskriptif yang bersifat komparatif. Elaborasi dari keempat perspektif mengindikasikan bahwa pada kinerja perspektif keuangan XL lebih unggul dari Indosat, sedangkan pada perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal Indosat lebih unggul dari XL. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, XL lebih unggul dari Indosat di indikator produktivitas karyawan sementara kemampuan karyawan pada kedua perusahaan sama baiknya. Secara keseluruhan kinerja Indosat berbanding lurus dengan XL.

Kata Kunci : *balanced scorecard*, kinerja, Indosat, XL

ABSTRACT

This study aims to determine how differences in the performance of Indosat and XL with four perspectives of the balanced scorecard (BSC). Data in this study consist of annual report for 2009- 2012, the organizational structure, vision, mission, and general description of Indosat and XL. Data collection methods used is documentation. The variables of this study are four BSC perspectives. The data analysis technique used is descriptive comparative. Elaboration of the four perspectives indicate that the performance of the financial perspective is XL outperform than Indosat, while the customer perspective and the internal business process perspective is Indosat outperform than XL. In the learning and growth perspective, XL outperform than Indosat at indicator of employee productivity while on the ability of employees of both companies are just as good. Overall performance is directly proportional to Indosat and XL.

Keywords : *Balanced Scorecard, Performance, Indosat, XL*

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja yang digunakan oleh banyak perusahaan hanya melihat dari sisi keuangan. Dewasa ini telah disadari bahwa pengukuran kinerja keuangan yang digunakan tidak lagi memadai sehingga dikembangkan suatu konsep *Balanced Scorecard* (BSC). Organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa dapat menerapkan BSC

sebagai metode pengukuran kinerjanya. Pada penelitian ini yang dijadikan sebagai objek adalah kinerja Indosat dan XL. Dewasa ini telah terlihat antar penyedia jasa layanan telekomunikasi bahwa kondisi persaingan yang cukup ketat berdampak pada tuntutan perusahaan untuk meningkatkan kualitas layanan dan produk, serta meningkatkan nilai ekonomis perusahaan dalam penggunaan dana yang tersedia. Adanya varian di pasar menimbulkan keinginan investor dan konsumen untuk meningkatkan kemampuan daya tawar dan berinvestasi atau intensitas pemilihan produk sesuai kebutuhan. Tuntutan perusahaan untuk mengembangkan strategi lebih diprioritaskan agar mampu memenangkan persaingan pasar. Secara garis besar kondisi keuangan Indosat dan XL dikategorikan kurang baik akibat adanya fluktuasi laba tahun berjalan dan total *asset*. Penelitian sebelumnya yang sudah dipublikasi mengenai pengukuran kinerja perusahaan jasa telekomunikasi secara deskriptif seperti yang dilakukan oleh Kustyarini (2009) pada Indosat yang berpusat di Jakarta menunjukkan hasil bahwa secara umum dapat diketahui bahwa *over all* kinerja perusahaan berada dalam kondisi cukup baik. Pendapatan dan EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) yang meningkat tidak cukup menunjukkan bahwa kinerja Indosat dan XL secara keseluruhan baik. Aspek non keuangan sangat perlu dinilai dengan tujuan akan menyeimbangkan pengukuran kinerja Indosat dan XL secara komprehensif dan keseluruhan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui perbedaan kinerja perspektif keuangan, kinerja perspektif pelanggan, kinerja perspektif proses bisnis internal, serta kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan antara Indosat dan XL. Tiga tema strategis perspektif keuangan yang diungkapkan oleh Hansen dan Mowen (2006:512), yaitu: 1)Pertumbuhan pendapatan, 2)Penurunan biaya, 3)

Penggunaan aset. Kelompok pengukuran ini terdiri dari ukuran (Kaplan dan Norton, 2000:59): kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), pangsa pasar (*market share*), retensi pelanggan (*customer retention*), akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), proposisi nilai pelanggan (*customer value proposition*). Proses bisnis internal dapat dinilai melalui rantai nilai yang terdiri dari tiga proses bisnis utama yaitu (Kaplan dan Norton, 2000:11): proses inovasi, proses layanan purna jual, proses operasi.

Kelompok pengukuran utama dalam penilaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menurut Kaplan dan Norton (2000:112) adalah: kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan.

Keunggulan metode BSC pada sistem perencanaan strategik adalah mampu menerjemahkan rencana strategik yang memiliki karakteristik yang dijelaskan oleh Mulyadi (2009:14) sebagai berikut: komprehensif, koheren, seimbang, terukur. Kelemahan yang dimiliki BSC yang disebutkan oleh Halim,dkk (2000:217), yaitu: kurangnya hubungan antar hasil non keuangan dengan ukuran, tidak adanya mekanisme perbaikan, *fixation on financial result*, pengukuran terlalu berlebihan, ukuran-ukurannya tidak diperbaharui, kesulitan dalam menentukan *trade-offs*.

METODE PENELITIAN

Obyek penelitian ini adalah kinerja Indosat dan XL yang diukur dengan metode BSC yang ditinjau dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Variabel dari empat

perspektif BSC, yaitu: kinerja perspektif keuangan, kinerja perspektif pengguna jasa, kinerja perspektif proses internal, kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Data yang dikumpulkan dengan metode dokumentasi ini adalah akun-akun terpilih dalam laporan keuangan dan struktur organisasi Indosat dan XL.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kinerja perspektif keuangan pada Indosat dan XL dilihat dari beberapa indikator, yaitu:

Tabel 1

Tingkat perubahan *net profit margin* pada Indosat dan XL

Uraian	Perubahan (%)					
	09-'10		10-'11		11-'12	
	ISAT	XL	ISAT	XL	ISAT	XL
Earning After Tax (dalam miliar rupiah)	(47)	69	35	-2	(54)	(2)
Sales (dalam miliar rupiah)	5	24	4	7	9	15
Net Profit Margin (%)	(5)	5	1	(2)	5	(2)
Rata-rata (%)	(2)			0.3		

Sumber: *Annual Report* Indosat dan XL Tbk pada tahun 2009-2012

Tingkat perubahan *net profit margin* kedua perusahaan cenderung berfluktuasi dari tahun 2009-2012. Rata-rata tingkat perubahan net profit margin pada Indosat sebesar -2% lebih kecil dibandingkan XL yang sebesar 0,3%.

Uraian	Perubahan (%)					
	09-'10		10-'11		11-'12	
	ISAT	XL	ISAT	XL	ISAT	XL
Earning After Tax (dalam miliar rupiah)	(47)	69.2	34.5	(2.1)	(54)	(2.3)

Total asset (dalam miliar rupiah)	(3.1)	(0.5)	(0.2)	14.3848	3.7	13.7468	Tabel 2 Tingkat
ROI%	(1.2)	4.5	0.5	(0.9)	(1.1)	(1.4)	
Rata-rata%	(0.61)			0.73			

t perubahan ROI pada Indosat dan XL

Sumber: *Annual Report* PT Indosat dan PT XL Axiata Tbk pada tahun 2009-2012

Perubahan tingkat ROI pada Indosat yang mencapai rata-rata -0,61% jika dibandingkan dengan XL berselisih 0,12% mengindikasikan perbedaan rata-rata ROI selama tahun 2009-2012.

Tabel 3

Tingkat perubahan ROE Indosat dan XL

Uraian	Perubahan (%)					
	09-'10		10-'11		11-'12	
	ISAT	XL	ISAT	XL	ISAT	XL
Earning After Tax (dalam miliar rupiah)	(47)	69	35	(2)	(54)	(2)
Shareholder's Equity (dalam miliar rupiah)	(0.5)	33	4	17	2	12
ROE%	(4)	5.3	1.3	(4)	(3)	(3)
Rata-rata%	(2)			(0.5)		

Sumber: *Annual Report* Indosat dan XL Tbk pada tahun 2009-2012

Tingkat perubahan ROE XL mencapai rata-rata sebesar -0,5% sedangkan Indosat adalah sebesar 1,5% dibawah.

Kinerja perspektif pelanggan pada kedua perusahaan diukur menggunakan penilaian yang dicetuskan oleh Kaplan dan Norton (2000), yaitu: citra dan reputasi yang selama kurun waktu 2009-2012 Indosat mendapat berbagai penghargaan yang patut dipertahankan. Selama tahun 2012 Indosat memenangkan 43 penghargaan sebagai perwujudan respon terhadap semakin kuatnya citra, inovasi produk dan peningkatan

layanan pelanggan, tata kelola perusahaan yang baik, inisiatif bagi lingkungan hidup dan program CSR yang diakui oleh komunitas. Sama halnya dengan Indosat, XL juga meraih berbagai penghargaan yang dipertahankan dalam jangka waktu lama sehingga citra dan reputasi perusahaan kian meluas. XL mencatat penghargaan yang diterima selama tahun 2012 mencapai 22 penghargaan bergengsi.

Tabel 4

Tingkat Perubahan Akuisisi Pelanggan Indosat dan XL

Uraian	Perubahan (%)					
	09-'10		10-'11		11-'12	
	ISAT	XL	ISAT	XL	ISAT	XL
Jumlah pelanggan baru (dalam jutaan)	169	65	(37)	(36)	(6)	(82)
Jumlah pelanggan tahun berjalan (dalam jutaan)	34	28	16	14	13	(2)
Akuisisi pelanggan (%)	101	28	(46)	(44)	(16)	(82)
Rata-rata (%)	13			(33)		

Sumber: *Annual Report* Indosat dan XL Tbk pada tahun 2009-2012

Indosat menunjukkan rata-rata tingkat perubahan akuisisi pelanggan sebesar 46% diatas rata-rata XL yang sebesar -33%.

Indikator dari penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal pada Indosat dan XL Tbk meliputi inovasi pada Indosat meluncurkan 6 produk/jasa baru pada tahun 2010 untuk pelanggan sesuai perkembangan teknologi *smartphone* yang pada saat itu sedang ramai. Pada bulan Maret 2010, Indosat menjadi yang pertama provider seluler di Indonesia yang menawarkan jasa berbasis Android. Pada tahun 2012 Indosat memperoleh lisensi penggunaan spektrum 900 Mhz yang mendasari peluncuran layanan Indosat Super 3G+.

XL menyadari bahwa kolaborasi dan *bundling* produk dengan distributor perangkat 3G atau smartphone tetap solid pada tahun 2012. Berbagai produk dan layanan terintegrasi diperkenalkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan di bidang *m-finance*, *m-commerce*, M2M (mesin ke mesin), dan *m-ads (mobile advertising)*. Pengembangan layanan purna jual Indosat tertinggi terjadi pada tahun 2012 sebesar 308 cabang dan terendah terjadi pada tahun 2009 sebesar 232 cabang. Hal ini disebabkan oleh pada tahun 2009 Indosat belum memiliki layanan purna jual KILAT yang pembentukannya dimulai pada tahun 2010. Secara keseluruhan, pada tahun 2012 Indosat memiliki lebih dari 362.687 *Point of Sales (POS)* yang dapat dibagi menjadi 307.444 outlet regular tradisional, outlet modern dan perbankan yang terdiri dari 13.966 outlet retail modern. Pusat-pusat layanan yang dikelola oleh Indosat dinamakan Galeri Indosat, dan pusat-pusat layanan yang dimiliki oleh agen penjualan dinamakan Griya Indosat, sedangkan outlet-outlet KILAT (Kios Layanan & Penjualan Indosat) dimiliki dan dikelola oleh mitra-mitra individual Indosat.

Sedangkan pada XL, menurut catatan XL pada akhir 2012 ada 88 dealer tradisional, yang bertanggung jawab untuk mengelola lebih dari 250.000 gerai ritel independen di 151 area kluster. XL juga memiliki lebih dari 62.000 outlet ritel non-tradisional dan 54 layanan Mobile Data (MDS), dealer-dealer *modern channel* yang bertanggung jawab untuk mengelola lebih dari 1.400 outlet *modern channel*. XL Center berjumlah 112 terhitung sampai 31 Desember 2012.

Indikator dari penilaian kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Indosat dan XL Tbk meliputi produktivitas karyawan yang dapat ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 5

Tingkat Perubahan Produktivitas Karyawan Indosat dan XL

Uraian	Perubahan (%)					
	09-'10		10-'11		11-'12	
	ISAT	XL	ISAT	XL	ISAT	XL
Laba sebelum pajak (dalam Rp miliar)	(50)	64	19	(0.08)	(65)	(3)
Jumlah karyawan	(6)	14	(33)	1	2	(18)
Produktivitas karyawan (dalam rupiah)	(47)	52	78	(1)	(66)	19
Rata-rata	(11)			23		

Sumber: *Annual Report* Indosat dan XL Tbk pada tahun 2009-2012

Adanya fluktuasi tingkat perubahan produktivitas karyawan pada XL ditandai dengan rata-rata yang mencapai 23% dimana Indosat mencapai 34% dibawahnya.

Kemampuan karyawan juga termasuk indikator yang dilihat pada perspektif ini. Pada tahun 2012 terjadi perubahan besar pada SDM Indosat, yang mencerminkan peran sentral SDM sebagai katalis transformasi perusahaan dan perputaran selanjutnya. Sejumlah 256 program pelatihan diselenggarakan sepanjang tahun 2012, dihadiri oleh 3794 karyawan dengan biaya total Rp19,2 miliar, atau rata-rata Rp6,5 juta per karyawan atau hampir dua kali lipat biaya rata-rata per karyawan pada tahun sebelumnya.

Sepanjang tahun 2012, XL menyelenggarakan total 352 pelatihan yang dilakukan sendiri (*in-house training*) dan workshop yang melibatkan 1.569 karyawan dari seluruh direktorat dan fungsi. Semua upaya dalam mengelola talenta karyawan ini ditujukan untuk menjamin keberlangsungan bisnis XL dengan menyediakan pengganti yang siap ditempatkan pada posisi-posisi penting di perusahaan.

Perspektif keuangan Indosat dan XL akan menggunakan indikator *net profit margin*, karena dapat menggambarkan penjualan dari produk dan jasa yang ditawarkan

kedua perusahaan. Oleh karena *net profit margin* yang dimiliki baik Indosat maupun XL cenderung berfluktuasi yang ditandai dengan penurunan laba setelah pajak sebesar 3% pada dua tahun terakhir (2011-2012), maka hal ini dapat menjadi tolok ukur bagi *stakeholder* sebagai pengguna dan penanam modal pada kedua perusahaan. Hal ini juga dapat menggambarkan kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan cenderung kurang baik.

Pada perspektif pelanggan, indikator yang digunakan adalah seberapa banyak penghargaan yang diterima oleh Indosat dan XL. Penghargaan yang diterima merupakan bentuk apresiasi pihak luar atas kinerja yang telah dilakukan selama 4 (empat) tahun terakhir (2009, 2010, 2011 dan 2012). Semakin meningkatnya penghargaan yang diterima perusahaan tiap tahun, maka hal ini dapat menunjukkan perusahaan tersebut telah dipercaya dan dihargai oleh para *stakeholder* dan *shareholder* sebagai perusahaan yang profesional dan kompeten. Meski kedua perusahaan yang bergerak di bidang jasa yang sama, persaingan yang sehat tentunya timbul guna meningkatkan mutu produk sehingga mendapat pengakuan dari konsumen bahwa keseluruhan kinerja selama ini baik dan mampu dipertanggungjawabkan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa citra dan reputasi perusahaan sangat mempengaruhi penilaian konsumen terhadap produk dan jasa kedua perusahaan yang ditawarkan. Selama tahun 2009-2012 Indosat dan XL sama-sama dapat meningkatkan dan mempertahankan sebagian penghargaan dari berbagai macam aspek. Dengan demikian, penilaian kinerja perspektif pelanggan yang dimiliki oleh kedua perusahaan dapat dikatakan baik.

Selanjutnya pada perspektif proses bisnis internal, indikator yang digunakan adalah pengembangan inovasi dan layanan purna jual pada Indosat dan XL. Sesuai

dengan bidang jasa yang dikeluti kedua perusahaan, maka inovasi produk maupun jasa yang ditawarkan kedua perusahaan akan semakin beragam. Jaman teknologi yang berkembang pesat tidak dapat dielakkan demi pencapaian target pemenuhan kebutuhan masyarakat. Selama empat tahun terakhir ini (2009-2012) Indosat dan XL berlomba memunculkan inovasi-inovasi produk dan jasa yang beragam sehingga konsumen dapat memilih sesuai kebutuhan dan kemampuan. Hal ini menunjukkan bahwa kedua perusahaan berhasil menjadi perusahaan kompetitif yang siap bersaing dikancah indstri jasa telekomunikasi. Kedua perusahaan menunjukkan peningkatan pada periode 2009-2012 terhadap jumlah layanan sesuai dengan meluasnya jangkauan distribusi. Hal tersebut mengindikasikan kinerja proses bisnis internal dapat dikatakan semakin baik.

Selanjutnya pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tolok ukur yang digunakan adalah kemampuan karyawan (*employee capabilities*) yang diukur dengan banyaknya pendidikan dan pelatihan yang diberikan dan jumlah karyawan yang menerima pembelajaran tersebut. Adanya peningkatan dua kali lipat pada jumlah pelatihan pada tahun 2012 menyaratkan bahwa Indosat sangat mementingkan kapabilitas karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja keseluruhan dari 4 (empat) perspektif ini, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sepanjang tahun 2012, XL menyelenggarakan total 352 pelatihan yang dilakukan sendiri (*in-house training*) dan workshop yang melibatkan 1.569 karyawan dari seluruh direktorat dan fungsi. Dengan diselenggarakannya pendidikan dan pelatihan pada kedua perusahaan, maka dapat dikatakan bahwa kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan semakin baik.

Jadi, elaborasi mengindikasikan bahwa kinerja Indosat dan XL Tbk adalah cukup baik dari tahun 2009 ke tahun 2012 dilihat dari 4 (empat) perspektif BSC yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, dari 4 (empat) perspektif *BSC* yang digunakan maka dapat ditarik kesimpulan yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 6

Hasil Analisis Perbandingan Kinerja Indosat dan XL Tbk

NO.	PERSPEKTIF KINERJA BSC	HASIL ANALISIS PERBANDINGAN	KETERANGAN
1	Keuangan		
	Net Profit Margin	Indosat<XL	XL lebih unggul dari Indosat
	RoI	Indosat<XL	XL lebih unggul dari Indosat
	ROE	Indosat<XL	XL lebih unggul dari Indosat
	Non Keuangan		
2	Pelanggan		
	Akuisisi Pelanggan	Indosat>XL	Indosat lebih unggul dari XL. Ini berarti bahwa Indosat berhasil merealisasikan strategi untuk menarik pelanggan baru.

	Citra dan Reputasi	Indosat>XL	Indosat lebih unggul dari XL. Hal ini dilihat dari banyaknya jumlah penghargaan yang diterima.
3	Proses Bisnis Internal		
	Inovasi	Indosat>XL	Indosat lebih unggul dari XL. Ini berarti bahwa Indosat mampu membaca tren yang sedang ramai di pangsa pasar sehingga memunculkan inovasi-inovasi produk/jasa baru.
	Layanan Purna Jual	Indosat>XL	Indosat lebih unggul dari XL. Hal ini disebabkan oleh Indosat menerapkan sentralisasi dan desentralisasi terhadap layanan purna jualnya.
4	Pertumbuhan dan Pembelajaran		
	Produktivitas Karyawan	Indosat<XL	XL lebih unggul dari Indosat. Hal ini disebabkan oleh jumlah karyawan pada XL yang lebih sedikit dibandingkan Indosat.
	Kemampuan Karyawan	Indosat=XL	Indosat sama baiknya dengan XL. Hal ini disebabkan oleh pengadaan pelatihan karyawan yang konsisten diselenggarakan oleh masing-masing perusahaan.

BSC dapat mendukung tercapainya semua strategi yang dimiliki oleh Indosat dan XL Tbk dalam mengidentifikasi komponen-komponen kunci dalam kinerja, membuat target perusahaan, serta mengeksplor cara-cara untuk mengukur kemajuan kinerja perusahaan dalam upaya pencapaian target yang telah ditetapkan. BSC dapat mendukung strategi perusahaan karena berfungsi sebagai penyeimbang antara perspektif keuangan dan non-keuangan sehingga dengan demikian visi dan misi serta tujuan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan dapat tercapai.

Saran yang dapat disampaikan berdasarkan simpulan diatas adalah Indosat dan XL dalam menilai kinerja perusahaan sebaiknya mengadopsi metode BSC karena metode ini

konsisten dengan strategi yang dimiliki perusahaan. Kelebihan lainnya adalah kinerja yang diukur tidak hanya dari perspektif keuangan tetapi juga mempertimbangkan penilaian dari perspektif non-keuangan. Tiga perspektif non-keuangan yang ada dalam BSC mempengaruhi secara langsung kinerja perspektif keuangan perusahaan, sehingga keempat perspektif saling mempengaruhi kinerja satu sama lain. Sehingga dapat dikatakan dengan menggunakan metode BSC, Indosat dan XL dapat terus meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Untuk perusahaan yang bergerak di bidang jasa komunikasi, disarankan untuk mengadopsi pengukuran kinerja dengan BSC pula. Hal ini memiliki sarat yang baik karena BSC adalah sistem manajemen yang memberikan kerangka yang menghubungkan langkah-langkah kinerja dengan penyebaran strategi. BSC juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang dapat membantu manajemen dalam meningkatkan kualitas produk ataupun jasa dan dalam menciptakan keunggulan daya saing yang dimiliki perusahaan.

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.
- Bayu Waspodo. 2009. Kerangka Kerja Pengukuran Kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* untuk Departemen Sistem Informasi. Dalam *Komunikasi Massa*, 5(1): h:65-78.
- Debby Tanios dan Firdaus Alamsjah. 2009. Kunci Kesuksesan Implementasi *Balanced Scorecard* di Indonesia. *Journal of Business Strategy and Execution*, 2, pp: 40 – 49.
- Fatmasari Sukesti. 2010. Analisis Penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja pada Universitas Muhammadiyah Semarang. Disampaikan pada *Prosiding Seminar Nasional UNIMUS*, Semarang, 2010.

- Figge, Frank, Tobias Hahn, Stefan Schaltegger and Marcus Wagner. 2002. The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy. Dalam *Business Strategy and the Environment*, (11), pp: 269–284.
- Garrison, Ray H. dan Eric W. Norren. (A. Totok Budisantoso, Penerjemah). 2000. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Sistem Manajemen Terintegrasi : Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*. Cetakan ketiga. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, Ricardo Corrêa and Joyce Liddle. 2009. The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations : the Case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil. Dalam *BAR Curitiba*, 6(4), pp: 354-366.
- Greiling, D. 2010. *Balanced Scorecard Implementation in German Non-Profit Organisations*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(6): h:534-554.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. (Deny Arnos Kwary, Penerjemah). 2009. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Harjanto Prabowo. 2007. Implementasi IT *Balanced Scorecard* di Perguruan Tinggi. Disampaikan pada *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi*, Yogyakarta, 16 Juni 2007.
- Hendrojogi. 1997. *Koperasi: Azas - azas, Teori dan Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton (Peter R. Yosi Pasla, Penerjemah). 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga, Jakarta.
- Kasmir. 2012. *Analisis Laporan Keuangan*. Cetakan ke 5. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Metawie, Miral dan Mark Gilman. 2005. *Problems with the Implementation of Performance Measurement Systems in the Public Sector where Performance is Linked to Pay: a Literature Review Drawn from the UK*. Disampaikan pada *3rd Conference on Performance Measurements and Management Control*, 22-23 September 2005.

- Mooraj, Stella, Daniel Oyon dan Didier Hostettler. 1999. The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil. *European Management Journal*, 17(5), pp: 481-491.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan*. Cetakan ke 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Sinha, Abhijit. 2006. Balanced Scorecard : A Strategic Management Tool. *Vidyasagar University Journal Of Commerce*, 11, pp: 71-81.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2001. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.
- Witcher, B. J. dan Chau, V. S. 2007. Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: Dynamic Capabilities for Managing Strategic Fit. *Management Decision*, 45 (3): h:518-538.
- Yek, T. M., Penney, D., & Seow, A. C. H. (2007). Using Balanced Scorecard (BSC) to Improve Quality and Performance of Vocational Education and Training (VET): A Case Study in Singapore. AARE 2007 Conference, November 25 – 29: Fremantle, Australia
- Agrawal, Swati. 2008. Competency Based Balanced Scorecard Model: An Integrative Perspective. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44 (1), pp: 24-34.
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPFE.
- Budi Suprpto, Hasnida Abdul Wahab, Alexander Jatmiko Wibowo. 2009. The Implementation of Balance Scorecard for Performance Measurement in Small and Medium Enterprises: Evidence from Malaysian Health Care Services. *The Asian Journal of Technology Management*, 2 (2), pp: 37-49.
- Gaspersz, Vincent. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Malcolm Balrige dan Lean Six Sigma Supply Chan Management*. Jakarta: Vinchrsto Publication.
- Halim, Abdul, dkk. 2000. *Sistem pengendalian manajemen*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Hansen, Don R dan Maryanne M Mowen (Dewi Fitriasaki dan Deny Arnos Kwany, Penerjemah). 2006. *Management Accounting*. Edisi ke-7. Jakarta: Salemba Empat.

- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton (Peter R. Yosi Pasla, Penerjemah). 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Johnny Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipat gandaan Kinerja Perusahaan*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi, 2001. *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Edisi ke-1. Jakarta: Salemba Empat
- Nasution, Siti Khadijah. *Pengukuran kinerja Rumah Sakit dengan Balanced Scorecard*. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*. 2008 h : 87-91.
- Soraya Hanuma dan Endang Kiswara Se, M. Si, Ak. Analisis Balance Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor). Tesis Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro. 2011.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sukesti, Fatmasari. Analisis penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja pada Universitas Muhammadiyah Semarang. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. 2010.