

**PENGUKURAN KINERJA PERSPEKTIF KEUANGAN DAN NON  
KEUANGAN (*BALANCED SCORECARD*) PADA PERUSAHAAN  
PT. MADUBARU YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**



**Disusun Oleh :**

**Endang Lusianti**

**NIM: 12090709**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS BISNIS  
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA  
YOGYAKARTA**

**2013**

**PENGUKURAN KINERJA PERSPEKTIF KEUANGAN DAN NON  
KEUANGAN (*BALANCED SCORECARD*) PADA PERUSAHAAN  
PT. MADUBARU YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis  
Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta  
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat  
Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi**

**Disusun Oleh:**

**Endang Lusianti**

**12090709**

**Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis**

**Universitas Kristen Duta Wacana**

**Yogyakarta**

**2013**

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi dengan judul :  
PENGUKURAN KINERJA PERSPEKTIF KEUANGAN DAN NON KEUANGAN  
(*BALANCED SCORECARD*) PADA PERUSAHAAN  
PT. MADUBARU YOGYAKARTA  
Telah diajukan dan dipertahankan oleh  
**ENDANG LUSIANTI**  
**12090709**  
Dalam Ujian Skripsi Program Studi Akuntansi  
Fakultas Bisnis  
Universitas Kristen Duta Wacana  
Dan dinyatakan DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar  
Sarjana Ekonomi pada tanggal 20 AUG 2013

### Nama Dosen

1. Marbudy Tyas Widodo, Drs., MM., Ak  
(Ketua Tim)
2. Maharani Dhian Kusumawati, SE., MSc  
(Dosen Penguji)
3. Christine Novita Dewi, S.E., M.Acc., Akt  
(Dosen Penguji)

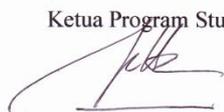
### Tanda Tangan

  
: \_\_\_\_\_  
  
: \_\_\_\_\_  
  
: \_\_\_\_\_

Yogyakarta, 28 AUG 2013

Disahkan Oleh:

  
  
Dr. Singgih Santoso, MM

Ketua Program Studi,  
  
Dra. Putriana Kristanti, MM., Akt

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya menyatakan bahwa sesungguhnya skripsi dengan judul :

**PENGUKURAN KINERJA PERSPEKTIF KEUANGAN DAN NON  
KEUANGAN (*BALANCED SCORECARD*) PADA PERUSAHAAN  
PT. MADUBARU YOGYAKARTA**

yang saya kerjakan untuk melengkapi sebagian syarat untuk menjadi Sarjana pada Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta, adalah bukan hasil tiruan atau duplikasi dari karya pihak lain di Perguruan Tinggi atau instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya sudah dicantumkan sebagaimana mestinya.

Jika dikemudian hari didapati bahwa hasil skripsi ini adalah hasil plagiasi atau tiruan dari karya pihak lain, maka saya bersedia dikenai sanksi yakni pencabutan gelar sarjana saya.

Yogyakarta, 16 Agustus 2013



Endang Lusianti

NIM 12090709

## HALAMAN MOTTO

**Every Day Is Race**

**The Last But Not The List**

“Setiap hari langkah kehidupan begitu cepat, bagaikan pembalap berebut dan melaju menjadi yang pertama, tetapi yang terakhir bukanlah yang terburuk”

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan skripsi ini khusus untuk :

- ⇒ Tuhan Yesus Kristus yang selalu menemaniku untuk menyelesaikan skripsi ini.
- ⇒ Kedua orang tuaku tercinta, papih, mamih, dan kedua kakak ku jj susi dan jj novi.
- ⇒ Teman teman kampus universitas Kristen duta wacana atas support dan doa yang diberikan.
- ⇒ Semua keluarga yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terimakasih untuk doa dan semangat.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus, berkat rahmat dan kasihNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Berkat serta penyertaanya selalu tercurah kepada umatnya sepanjang masa. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa begitu banyak pihak yang telah turut membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Melalui kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Marbudy Tyas Widodo, Drs., M.M., Ak selaku dosen Pembimbing Skripsi penulis, yang telah bersedia meluangkan waktu dan membimbing penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Keluarga Besar Universitas Kristen Duta Wacana yang telah memberi bantuan moril maupun materil terlebih lagi dalam proses penyusunan skripsi ini beserta seluruh staf pengajar yang telah mendidik penulis selama menjadi mahasiswa di Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana.
3. Ayahanda Abikusno, Ibu Ery Fasichah, cici Novi, dan cici Susi tercinta, terima kasih yang tak terhingga atas doa, semangat dan pengorbanannya dalam mendampingi penulis. Semoga Tuhan Yesus senantiasa melimpahkan berkat dan kasihnya kepada keluarga saya.

4. Willy Kharisma Gunantara, terimakasih atas pengorbanan, kasih sayang serta semangat dan dorongan untuk menyelesaikan skripsi ini, yang telah saya reportkan selama proses pengerjaan skripsi dan penelitian, terima kasih banyak atas bantuannya. Semoga Tuhan selalu menyertai semua kebaikan dan berkah sehingga dapat menyelesaikan skripsinya kelak.
  
5. Terimakasih kepada Fini, Ella, Puput, Tega, Erma dan Sekar yang telah membantu dalam suka maupun duka dan teman-teman yang lain yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, telah membantu dalam canda tawa disela-sela penyelesaian skripsi ini hingga selesai. terima kasih untuk bantuannya selama ini, Tuhan Yesus memberkati, Amin.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang akuntansi.

Yogyakarta, 16 Agustus 2013

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGAJUAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN KEASLIAN SKRIPSI</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN MOTO</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Batasan Masalah .....	4
1.5 Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
2.1 Sistem Pengukuran Kinerja .....	6
2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja .....	6
2.1.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja .....	7

2.2 <i>Balanced Scorecard</i> .....	8
2.2.1 Sejarah <i>Balanced Scorecard</i> .....	8
2.2.2 Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i> .....	9
2.1.6 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	11
2.3 Perspektif Keuangan .....	12
2.4 Non Keuangan .....	13
2.4.1 Perspektif Pelanggan .....	13
2.4.2 Perspektif Bisnis Internal .....	15
2.4.3 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	16
2.5 Keunggulan Perspektif Keuangan dan Non Keuangan .....	18

### **BAB III OBYEK DAN METODE PENELITIAN**

3.1 Obyek Penelitian .....	20
3.1.1 Deskripsi Perusahaan .....	20
3.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	21
3.1.3 Struktur Organisasi .....	22
3.1.4 Deskripsi Pekerjaan .....	23
3.2 Metode Penelitian .....	26
3.2.1 Sumber Data .....	26
3.2.2 Metode pengumpulan Data .....	27
3.2.3 Validitas dan Reliabilitas .....	28
3.3 Desain Penelitian .....	29
3.4 Prosedur Analisis Data .....	30

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Perspektif Keuangan .....	36
-------------------------------	----

4.2 Non Keuangan .....	39
4.2.1 Perspektif Pelanggan.....	39
4.2.2 Perspektif Bisnis Internal.....	44
4.2.3 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	47

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan .....	54
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	55
5.3 Saran .....	55

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

©UKYDWN

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Return On Asset.....	37
Tabel 4.2 Profit Margin.....	38
Tabel 4.3 Curent Ratio.....	39
Tabel 4.4 Data Pelanggan.....	40
Tabel 4.5 Data Kuesioner Kepuasan Pelanggan.....	43
Tabel 4.6 Data Jumlah Pelanggan Komplain.....	45
Tabel 4.7 Proses Produksi.....	46
Tabel 4.8 Data Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	50
Tabel 4.9 Resume Hasil Pengukuran.....	52

©UKDW

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Perusahaan.....	23
Gambar 3.2 Kerangka Pemikiran.....	30
Gambar 4.1 Rentang Skala Likert Kepuasan Pelanggan.....	44
Gambar 4.2 Rentang Skala Likert Kepuasan Karyawan.....	50

©UKDW

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Output SPSS Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 2 Output SPSS Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Karyawan
- Lampiran 3 Laporan Keuangan PT MaduBaru
- Lampiran 4 Data Responden Pelanggan
- Lampiran 5 Data Responden Karyawan
- Lampiran 6 Kuesioner Penelitian untuk Pelanggan
- Lampiran 7 Kuesioner Penelitian untuk Karyawan
- Lampiran 8 Surat Ijin Penelitian

©UKDW

## Abstrak

Penulis melakukan analisis pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* pada perusahaan gula PT MaduBaru. Metode penelitian yang digunakan yaitu observasi, wawancara, studi pustaka, menyebar kuesioner masing-masing sebanyak 30 responden untuk pelanggan dan 40 responden untuk karyawan, dan meminta data sekunder berupa dokumen-dokumen seperti laporan laba/rugi dan neraca.

Dalam era bisnis yang semakin pesat seperti ini dibutuhkan pengukuran kinerja yang dapat menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh bukan hanya dalam aspek keuangan saja. Tujuan penggunaan metode *Balanced scorecard* adalah untuk mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Hasil analisis yang dilakukan untuk perspektif keuangan yaitu ROA dan profit margin pengukuran kinerja perusahaan baik, tetapi untuk *current ratio* kurang baik. Perspektif pelanggan, retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan dikatakan baik karena jumlah pelanggan yang meningkat tiap tahunnya, untuk kepuasan pelanggan mendapatkan skor 548 yang berarti puas. Perspektif bisnis internal, perusahaan tidak melakukan inovasi produk baru, *number of complain* menunjukkan mengalami penurunan setiap tahun yang berarti baik karena perusahaan dapat meminimalisasikan produk yang rusak, sedangkan untuk proses operasi dikatakan tidak baik. Dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan kepuasan karyawan mendapatkan skor 3.840 yang dikategorikan puas.

**Kata kunci** : pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Di era informasi ini, suatu sistem pengukuran baru yang berbasis pada pengukuran kinerja menjadi sebuah kebutuhan dalam mengelola organisasi agar perusahaan dapat dengan mudah mengetahui kondisi perusahaan saat ini. Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam 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.

Dengan adanya persaingan global, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan pengukuran kinerja 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 perusahaan diukur menggunakan *Balanced Scorecard*. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan adanya penilaian kinerja dapat diketahui efektifitas dari penetapan suatu pengukuran menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat

mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang.

Setiap perusahaan yang didirikan, baik perusahaan kecil maupun besar pasti mempunyai tujuan, visi dan misi perusahaan yang baik dan terencana. Tercapainya tujuan-tujuan ini bukanlah sesuatu yang terjadi secara kebetulan, kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuan, visi dan misi yaitu manajemen perusahaan yang dipercaya pemilik atau pengelola perusahaannya sehingga kegiatan tersebut berjalan dengan baik. Di dalam manajemen perusahaan memiliki tanggung jawab yang cukup besar dalam pengambilan keputusan, peningkatan kinerja maupun perencanaan perusahaan dimasa yang akan datang, maka manajemen membutuhkan suatu pendekatan dan alat ukur kinerja perusahaan yang biasanya hanya pada sisi keuangan saja.

PT. MaduBaru adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang proses pengolahan gula, dan spritus, Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) untuk usaha kecil dan menengah serta budidaya tanaman tebu dan lahan kering, pabrik gula ini berdiri dengan akta notaries dan mulai dibangun pada pertengahan tahun 1955, tepatnya 14 juni 1955 dalam bentuk Perseroan Terbatas (PT) yang terletak di Desa Padokan, Kelurahan Tirtomolo, Kecamatan Kasihan , Kabupaten Bantul. Sistem perusahaan ini masih 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 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).

Dalam perusahaan diperlukan adanya alat untuk mengukur kinerja perusahaan yang dinamakan dengan *Balanced Scorecard*. Sistem ini digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan. *Balanced scorecard* memiliki keistimewaan karena mengukur kinerja perusahaan baik dari sisi keuangan maupun non keuangan, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itu *balanced scorecard* dianggap lebih sesuai dengan iklim usaha saat ini. *Balanced Scorecard* memberikan suatu frame work yaitu suatu bahan untuk mengkomunikasikan misi perusahaan ke dalam set pengukuran kinerja bisnis perusahaan secara keseluruhan, kemudian menginformasikan kepada seluruh pegawai tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa yang akan datang. Pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan kinerja perusahaan.

Dari percobaan penggunaan *Balanced Scorecard* pada tahun 1990-1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan melipatgandakan kinerja keuangan perusahaan. Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang komprehensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah ada dijelaskan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang *Balanced Scorecard*. Oleh karena itu penulis mengambil judul **“PENGUKURAN KINERJA PERSPEKTIF KEUANGAN DAN NON KEUANGAN (*BALANCED SCORECARD*) PADA PERUSAHAAN PT. MADUBARU JOGJAKARTA”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis mengidentifikasi penggunaan *Balanced scorecard* sebagai alternatif penilaian kinerja perusahaan layak untuk digunakan mengingat bahwa *Balanced Scorecard* tidak hanya melakukan penilaian kinerja dari aspek keuangan saja melainkan dari aspek non keuangan. Oleh karena itu, penulis merumuskan masalah yang ingin diteliti, yaitu : “Bagaimana kinerja di perusahaan PT MaduBaru jika diukur dengan Perspektif keuangan dan non keuangan (*balanced scorecard*) ?”

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penulis mengambil rumusan masalah dan memilih perusahaan PT MaduBaru sebagai Obyek penelitian adalah : Untuk mengetahui kinerja PT MaduBaru apabila diukur dengan perspektif keuangan dan non keuangan (*balanced scorecard*)?

## **1.4 Batasan Penelitian**

Dalam menyusun skripsi ini, penulis membatasi permasalahannya hanya pada beberapa hal, yaitu :

1. Dalam melakukan pengukuran *Balanced Scorecard* ini, perlu diperhatikan adanya empat prespektif yang saling terkait. Pengukuran ke empat perspektif tersebut adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Objek penelitian adalah perusahaan PT. MaduBaru, dan penulis hanya meneliti di bagian keuangan, bagian pemasaran, dan bagian pabrikasi.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

#### **1.1.1 Bagi penulis**

Dapat menambah ilmu pengetahuan dan wawasan penulis dalam menerapkan beberapa teori yang diperoleh dalam perkuliahan dan juga dapat menerapkannya dalam dunia kerja.

#### **1.1.2 Bagi perusahaan yang diteliti**

Untuk mendapatkan masukan tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* serta memberikan manfaat dalam menetapkan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif.

#### **1.1.3 Bagi akademisi**

Dapat menambah wawasan dan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan *Balanced Scorecard*.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

1. Berdasarkan perspektif keuangan, yaitu dimana rasio ROA dan Profit margin diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan baik. Karena ROA dan PM mengalami peningkatan setiap tahunnya, Sedangkan Curent Ratio nilai kurang baik karena dibawah standar optimal sebesar 200% atau 2x.
2. Berdasarkan Perspektif Pelanggan, retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan terjadi kenaikan setiap tahun, hal ini menunjukkan kinerja yang baik. Untuk kepuasan pelanggan, mendapatkan skor 548 dikategorikan puas.
3. Berdasarkan Perspektif Bisnis Internal, perusahaan tidak melakukan inovasi produk baru, Layanan purna jual (*number of complain*) menunjukkan kinerja yang baik, karena tahun-tahun berikutnya mengalami penurunan jumlah komplain pada perusahaan dan proses operasi diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan tidak baik.
4. Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Untuk kepuasan karyawan mendapatkan skor 3.840 yang dikategorikan puas.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Peneliti tidak menggunakan target sebagai tolak ukur kinerja perusahaan dikatakan baik atau tidak, dikarenakan perusahaan tidak memiliki target. Sehingga peneliti menggunakan standar dikatakan baik atau buruk dengan pembandingan tahun berikutnya lebih besar dari tahun sebelumnya. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya menggunakan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebagai suatu pembandingan baik atau buruknya suatu kinerja perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard*.

## 5.3 Saran

1. Untuk proses operasi atau produksi gula harus bisa menekan waktu lebih efektif dan efisien lagi sehingga tidak membuang waktu lama untuk hal yang tidak diperlukan lagi.
2. Pengukuran Kinerja Keuangan dan Non Keuangan harus di nilai kembali dengan menambahkan indikator yang digunakan untuk mengetahui perkembangan perusahaan selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. & Govindarajan, V., 2004, *Management Control System*, 11<sup>th</sup>. Ed., McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi IV. Jakarta : Rineka Cipta.
- Henry Simamora, 2004. *Riset Sumber Daya Manusia*, Edisi Ke-2, Cetakan Ketiga, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Kaplan dan Norton. 1996. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta : Erlangga.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat manajemen kontemporer untuk Melipat Gandakan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat.
- Mulyadi, 2007. *Sistem Akuntansi*, Jakarta : Salemba Empat.
- Munawir. 2001. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Ke Empat. Yogyakarta : Liberty
- Richard L. Lynch dan Kelvin F. Cross., 1993, *Performance Measurement System, Handbook of Cost Management*, Peny. Barry Brinker, Edisi Ketiga, h. 328, Warren Gorham Lamont, New York.
- Schuler dan Jackson. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*. Jakarta : Erlangga
- Sugiyono, 2004 *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Widyoko Eko. 2011, *Metode Penelitian Instrumen*. Salemba Empat.