

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA MENGGUNAKAN *BALANCED
SCORECARD* PADA PT NINDYA KARYA (PERSERO)
DIVISI IV SURABAYA**

ARTIKEL ILMIAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian
Program Pendidikan Strata Satu
Jurusan Akuntansi



Oleh :

Wafa'
2009310256

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA
2013**

PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Wafa'
Tempat, Tanggal Lahir : Makkah, 9 September 1990
N.I.M : 2009310256
Jurusan : Akuntansi
Program Pendidikan : Strata 1
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul : Analisis Penilaian Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard*
Pada PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,
Tanggal : 18 Oktober 2013



(Nanang Shonhadji,S.E.,Ak.,M.Si.)

Co. Dosen Pembimbing,
Tanggal : 18 Oktober 2013



(Putri Wulanditva,SE.,M.Ak.)

Ketua Program Studi S1 Akuntansi
Tanggal : 22 Oktober 2013



(Supriyati,SE.,Ak.,M.Si)

**ANALYSIS OF PERFORMANCE EVALUATION USING THE
BALANCED SCORECARD AT PT NINDYA KARYA
(PERSERO) DIVISI IV SURABAYA**

Wafa'

STIE Perbanas Surabaya

E-mail : 2009310256@students.perbanas.ac.id

Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya

ABSTRACT

Increasing competition in the globalization of business following the company is required to take strategic steps in competing. Selection of the performance appraisal system is very important to know the extent to which the achievement of the company. During this time the company is commonly used in the assessment of traditional performance measures that focused on the financial sector. Balanced Scorecard is used to double the performance with four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business processes, learning and growth perspective. The subjects in this study were PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya engaged in construction services. This company has implemented a Balanced Scorecard performance measurement and assessment system, but not yet known to what extent the development of the Balanced Scorecard has been used in the company. This study aims to determine the performance appraisal using the Balanced Scorecard with four perspectives at the company. Methods of data collection in this study was done by triangulation consisting of passive participation observation, semistructured interviews, document. The results of this research is overall assessment scorecard is viewed through a part performance measurement project manager and part of the staff/employees in achievement can be concluded is very good.

Keywords : *Performance, Balanced Scorecard.*

PENDAHULUAN

Semakin ketatnya persaingan bisnis terutama dengan perkembangan teknologi yang terus update, permintaan konsumen yang semakin beragam mengikuti perkembangan globalisasi perusahaan dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam bersaing. Selain tuntutan akan kemampuan bersaing, perusahaan juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaannya dengan perusahaan lain. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta cost effective (Mulyadi, 2001).

Pemilihan sistem penilaian kinerja sangat penting untuk mengetahui sejauh mana pencapaian perusahaan. Selama ini

yang umum dipergunakan dalam perusahaan adalah penilaian dengan ukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Penilaian kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Penilaian 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 penilaian 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, 2000).

Balanced scorecard adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di *Harvard Business School*) dan David P. Norton (Presiden dari *Renaissance Solutions, Inc.*). Beberapa perusahaan mulai mencoba mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* karena dapat mengukur sektor keuangan dan non keuangan dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja mereka. *Balanced Scorecard* digunakan untuk melipatgandakan kinerja dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Mulyadi(2007), mendefinisikan *Balanced Scorecard* adalah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan rerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rizal menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor publik Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel. Berdasarkan penelitiannya menunjukkan bahwa pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan selalu tercapainya penerimaan pajak tahun 2007 dan 2008. Pada perspektif pelanggan melalui kuesioner kepada masyarakat sekitar menunjukkan kinerja yang baik. Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga cukup baik hanya perlu dilakukan beberapa evaluasi.

PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya adalah salah satu perusahaan (Badan Usaha Milik Negara) BUMN yang bergerak di bidang jasa konstruksi yang

terbagi menjadi beberapa lingkup divisi yang tersebar di seluruh Indonesia. Subyek pada penelitian ini adalah PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya yang merupakan kantor pusat cabang mencakup wilayah Jatim, Jateng, DIY, Bali, NTB, dan NTT. Jasa konstruksi memiliki pelanggan yang terbatas, pengguna jasa ini seperti perusahaan sektor swasta maupun perusahaan BUMN. Pengerjaan konstruksi biasanya dalam skala yang besar, maka jarang sekali perorangan yang menggunakan jasa konstruksi. Selain itu usaha di bidang ini tidak hanya memprioritaskan kepuasan pelanggan tetapi harus dapat berperan aktif terhadap pemberdayaan masyarakat dan pemeliharaan lingkungan. Keterbatasan pelanggan membuat persaingan di bidang jasa konstruksi semakin ketat, maka perusahaan harus dapat mengantisipasi dengan melakukan inovasi dan perbaikan jasa secara terus-menerus. PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya telah menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran dan penilaian kinerjanya, namun belum diketahui sejauh mana perkembangan *Balanced Scorecard* yang telah diterapkan dalam perusahaan.

Rumusan masalah penelitian ini adalah “Bagaimana penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dengan keempat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran) pada PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya?” Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dengan keempat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran) pada PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya.

RERANGKA TEORITIS

Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

<i>Goal</i>	<i>Setting</i>	<i>Theory</i>
mengisyaratkan	seorang	individu

berkomitmen pada tujuan tersebut, yang berarti individu tersebut memutuskan untuk tidak mengabaikan tujuan tersebut. Teori ini menyatakan bahwa tujuan-tujuan yang spesifik dan sulit dengan umpan balik akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. *Goal setting theory* mempengaruhi organisasi mengukur kinerjanya dengan cara membantu mengevaluasi serta menindak lanjut sasaran yang ditentukan. Pada dasarnya, menentukan tujuan yang spesifik dan menantang bagi para karyawan merupakan hal terbaik yang bisa dilakukan oleh manajer untuk meningkatkan kinerja (Robbins dan Judge, 2008:237)

Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Expectancy theory yang awalnya dikembangkan oleh Victor Vroom, teori ini mengatakan bahwa karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan usaha ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik, penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan dari perusahaan yang akan memuaskan tujuan pribadi para karyawan (Robbins dan Judge, 2008:253).

Implikasi *goal setting theory* terhadap penelitian ini dipertimbangkan untuk mencapai sasaran strategis yang dirumuskan melalui penerjemahan misi, visi, tujuan, dan strategi perusahaan secara keseluruhan. Sedangkan implikasi *expectancy theory* bertujuan agar organisasi secara kritis mengevaluasi ulang penghargaan dengan berkonsentrasi pada usaha-usaha untuk mengukur tingkat kepuasan berhubungan dengan tingkat kinerja. Berdasarkan uraian model teori tersebut, maka dapat diasumsikan bahwa penilaian kinerja organisasi sangat diperlukan untuk mewujudkan tercapainya tujuan di suatu perusahaan.

Penilaian Kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan

hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2007:337)

Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*, sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Penilaian kinerja perusahaan (*Companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton, 2000).

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran strategis organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang dikehendaki organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2007:360).

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan. Untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000:7).

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 ekstern (Mulyadi, 2007:311).

Langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut menurut (Kaplan dan Norton, 2000:10) adalah :

1. Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard*.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Evolusi Perkembangan *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced Scorecard* telah mengalami evolusi perkembangan sebagai berikut (Mulyadi, 2007) :

1. *Balanced Scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif.

Pada awal penerapannya, *Balanced Scorecard* ditujukan untuk mengatasi masalah dalam sistem manajemen strategis pada tahap pengimplementasian dan pemantauan. Pada tahap pengimplementasian, pelaksanaan rencana dipantau melalui pendekatan *Balanced Scorecard* dalam

pengukuran kinerja eksekutif dalam empat perspektif. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* tersebut dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan umpan balik tentang kinerja mereka.

2. *Balanced Scorecard* sebagai reangka perencanaan strategik.

Pada tahap perkembangan ini *Balanced Scorecard* dimanfaatkan sebagai alat yang efektif untuk perencanaan strategik, yaitu sebagai alat untuk menerjemahkan misi, visi, tujuan, keyakinan, nilai dasar dan strategi perusahaan ke dalam rencana tindakan yang komprehensif, koheren, terukur dan berimbang.

3. *Balanced Scorecard* sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel.

Sistem manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk mengelola bisnis perusahaan secara strategik. Sedangkan sistem pengelolaan kinerja personel dimanfaatkan untuk memotivasi seluruh personel perusahaan untuk mewujudkan visi perusahaan melalui perilaku yang diharapkan. Memotivasi personel dalam mengelola bisnis perusahaan melalui sistem manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard*, maka sistem pengelolaan kinerja personel perlu didesain sejalan dengan sistem manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard*.

Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan merupakan perspektif yang dianggap paling penting bagi perusahaan, maka dalam *Balanced Scorecard* perspektif ini tetap digunakan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi ekonomis yang sudah diambil. Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan

perbaikan yang mendasar (Kaplan dan Norton, 2000:23).

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Oleh karena itu perusahaan perlu menentukan sasaran strategik dengan kemampuan perusahaan di bidang keuangan untuk berkembang.

Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif pelanggan merupakan perspektif yang menjelaskan bagaimana perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana mereka akan berkompetisi. Keinginan dan kebutuhan para pelanggan menjadi hal yang penting dalam perspektif ini, melihat aspek pelanggan memainkan peranan penting dalam kehidupan perusahaan. Tolok ukur loyalitas pelanggan dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan pemetaan terhadap segmen pasar yang akan menjadi sasaran. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasil tujuan keuangan perusahaan. Pada perspektif ini perusahaan menggunakan tolok ukur yang dibagi menjadi dua kelompok (Kaplan dan Norton, 2000:59) yaitu :

1. Kelompok pengukuran pelanggan utama (*core measurement group*) :
 - a) Pangsa pasar (*market share*), mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan dan berapa peluang pasar yang masih dapat dicapai.
 - b) Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
 - c) Retensi pelanggan (*customer retention*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan dan memelihara pelanggan-pelanggan lama.

d) Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.

e) Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

2. Kelompok pengukuran nilai pelanggan (*customer value proposition*) :

a) Atribut produk/jasa

Mencakup fungsionalitas produk/jasa, harga, dan mutu. Perusahaan harus dapat mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk/jasa yang ditawarkan.

b) Hubungan pelanggan

Mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c) Citra dan reputasi

Menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada perusahaan seperti menjaga kualitas produk/jasa seperti yang dijanjikan.

Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Bisnis Perspective*)

Perspektif proses bisnis internal merupakan perspektif dimana manajemen harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk pencapaian tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard* terdiri atas tujuan dan ukuran bagi siklus gelombang panjang inovasi maupun siklus

gelombang pendek operasi. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif keuangan dan perspektif pelanggan, maka akan terlihat bahwa ketiga perspektif ini membentuk rantai yang saling berhubungan. Berikut ini adalah model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari tiga komponen utama (Kaplan dan Norton, 2000:83) yaitu:

1. Tahap inovasi
Pada tahap ini perusahaan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan.
2. Tahap operasi
Pada tahapan ini perusahaan mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk, memperpendek waktu siklus sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu.
3. Tahap purna jual
Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Growth and Learning Perspective*)

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan perspektif yang menjelaskan mengenai bagaimana perusahaan mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Penting bagi suatu organisasi bisnis untuk terus mempertahankan karyawannya, memantau

kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan.

Kaplan menyatakan bahwa ada tiga hal ukuran inti yang perlu dipertimbangkan oleh manajemen (Kaplan dan Norton, 2000:112) yaitu :

1. Kepuasan karyawan, dipandang sangat penting karena karyawan yang puas merupakan pra-kondisi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan.
2. Retensi karyawan, tujuan dari retensi karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin.
3. Produktivitas karyawan, merupakan suatu ukuran hasil dampak keseluruhan usaha peningkatan modal dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan.

Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2007:582) :

1. Komprehensif
Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat yang terdiri dari:
 - a) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan.
 - b) Kemampuan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
2. Koheren
Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran

strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Berimbang

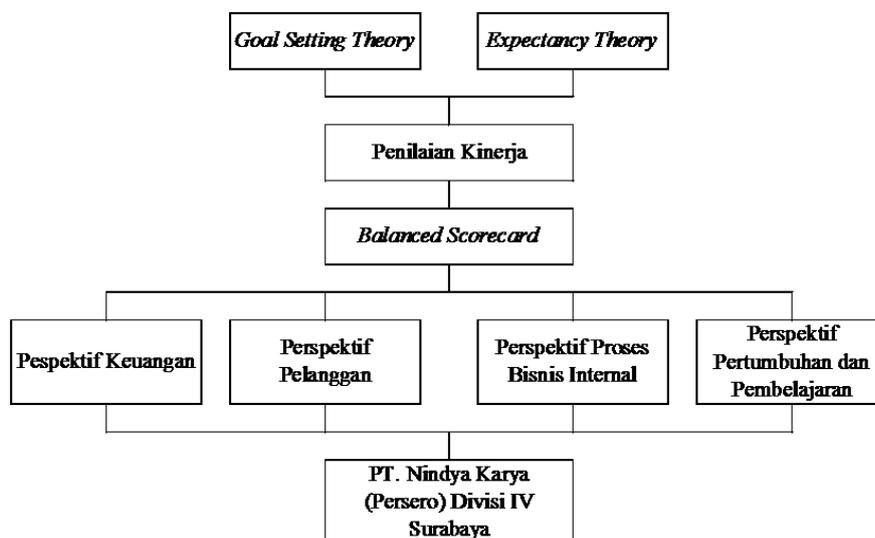
Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan

strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



Kerangka pemikiran dalam penelitian kualitatif dibangun berdasarkan latar belakang masalah, tujuan penelitian dan landasan teori yang digunakan sehingga penelitian ini memiliki alur dan tidak menyimpang dari tujuan penelitian. *Goal setting theory* terhadap penelitian ini digunakan untuk mempertimbangkan pencapaian sasaran strategik yang dirumuskan melalui penerjemahan misi, visi, tujuan, dan strategi perusahaan secara keseluruhan. *Expectancy theory* pada penelitian ini bertujuan agar organisasi secara kritis mengevaluasi ulang penghargaan dengan berkonsentrasi pada usaha-usaha untuk mengukur tingkat kepuasan berhubungan dengan tingkat

kinerja. Konsep *Balanced Scorecard* ini mendukung teori penetapan tujuan dan teori harapan yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan, tingkat kepuasan dengan kinerja.

Organisasi yang baik wajib memiliki sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan sistematis. Pengembangan sistem komprehensif yang sangat bermanfaat dalam membantu para manajer untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam ukuran-ukuran kinerja yang saling terkait. Sistem tersebut dinamakan *Balanced Scorecard*, yang mengkombinasikan ukuran keuangan kinerja masa lalu dengan ukuran-ukuran pemicu kinerja non keuangan. *Balanced*

Scorecard mengukur kinerja unit bisnis berdasarkan empat perspektif utama yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000).

Subyek pada penelitian ini adalah PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya yang merupakan kantor pusat cabang mencakup wilayah Jatim, Jateng, DIY, Bali, NTB, dan NTT. Perusahaan ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi, dimana memiliki pelanggan yang terbatas seperti perusahaan sektor swasta maupun perusahaan BUMN. Selain itu usaha di bidang ini tidak hanya memprioritaskan kepuasan pelanggan tetapi harus dapat berperan aktif terhadap pemberdayaan masyarakat dan pemeliharaan lingkungan. Keterbatasan pelanggan membuat persaingan di bidang ini semakin ketat, maka perusahaan harus dapat mengantisipasi dengan melakukan inovasi dan perbaikan jasa secara terus-menerus. PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV membutuhkan suatu strategi dalam meningkatkan kinerja perusahaannya, oleh karena itu perusahaan menerapkan sistem *Balanced Scorecard* yang dapat memberikan suatu strategi dalam meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *outstanding financial* dalam jangka panjang usahanya.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka (Sugiyono, 2013).

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara triangulasi. Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada (Sugiyono, 2013:83). Beberapa teknik yang digunakan dalam penelitian ini : Observasi partisipasi pasif, Wawancara semiterstruktur, Dokumen.

Observasi partisipasi pasif dilakukan dengan cara datang di tempat kegiatan objek yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut (Sugiyono, 2013:66). Sugiyono (2013:73), mendefinisikan wawancara semiterstruktur merupakan kategori *in-dept interview*, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara dimintai pendapat, dan ide-idenya. Dokumen adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara (Sugiyono, 2013:82).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah Analisis sebelum di lapangan dan Analisis selama di lapangan model *Miles and Huberman*. Analisis sebelum di lapangan, analisis ini dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Fokus penelitian ini bersifat sementara dan akan berkembang selama di lapangan.

Analisis selama di lapangan model *Miles and Huberman*, analisis ini dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai

pengumpulan data dalam periode tertentu. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan terus menerus sampai tuntas. Aktivitas dalam analisis data yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Analisis selama di lapangan adalah menganalisa penilaian *Balanced Scorecard* dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif yang merupakan suatu teknik menggambarkan dan menginterpretasikan arti data-data yang telah terkumpul sehingga memperoleh gambaran secara umum dan menyeluruh tentang keadaan sebenarnya.

Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian ini meliputi uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan cara sebagai berikut (Sugiyono, 2013) : Menggunakan bahan referensi, Triangulasi teknik, dan Meningkatkan ketekunan.

Menggunakan bahan referensi sebagai pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Alat bantu perekam data yang digunakan dalam penelitian kualitatif, seperti recorder diperlukan untuk mendukung kredibilitas data. Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh dengan wawancara, kemudian dicek dengan observasi dan dokumen. Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Meningkatkan ketekunan dilakukan dengan cara membaca berbagai referensi buku, hasil penelitian terdahulu, atau dokumen-dokumen terkait temuan yang diteliti.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Penjabaran Strategi *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja komprehensif yang meliputi aspek keuangan dan aspek non keuangan. Manajemen perusahaan menggunakan misi, nilai dasar, keyakinan dasar, dan visi perusahaan sebagai acuan dalam mengembangkan rancangan strategi yang ada agar memiliki tujuan yang jelas dan terstruktur dengan baik. Sehingga sasaran strategi yang tersusun dapat mencerminkan hal-hal penting yang terdapat di dalam visi dan misi yang menjadi arah dan tujuan utama perusahaan. Visi perusahaan adalah Menjadi Perusahaan Jasa Konstruksi Lima Besar di Indonesia. Sedangkan misi perusahaan yaitu : (1) Mencapai Pertumbuhan di atas Rata-Rata, (2) Membangun SDM unggul dan tangguh, (3) Mewujudkan kinerja ekselen, (4) Tumbuh Bersama Mitra Kerja, (5) Peduli Kepada Lingkungan.

Melalui penjabaran misi, nilai dasar, keyakinan dasar, dan visi perusahaan, langkah selanjutnya dilakukan perumusan strategi berbasis *Balanced Scorecard* dengan keempat perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pengukuran *Balanced Scorecard* Perusahaan

Sesuai evolusi perkembangan *Balanced Scorecard* terakhir PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya telah menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel. Sistem pengelolaan kinerja personel ini telah didesain sejalan dengan sistem manajemen berbasis *Balanced Scorecard*. PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV menerapkan konsep *Balanced Scorecard* yang digunakan dalam pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* yang ada di dalam perusahaan terdiri dari empat

perspektif yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Masing-masing indikator perspektif tersebut terdiri dari beberapa sasaran pengukuran, skor pembobotan, penetapan target, dan realisasi terhadap target. Tabel berikut ini adalah indikator pengukuran yang digunakan untuk masing-masing perspektif:

Perspektif Keuangan :

1. Pendapatan Usaha
2. Persentase Laba
3. Cash Flow

Perspektif Pelanggan Kepuasan :

1. Pelanggan

Perspektif Proses Internal :

1. Menjalankan SM-NK
2. Perpajakan

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran:

1. Pembelajaran

Balanced Scorecard pada PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV digunakan untuk pengukuran dan penilaian kinerja bagian manager dan bagian staf/karyawan. Berikut ini adalah pembahasan masing-masing perspektif untuk bagian manager proyek dan bagian staf/karyawan.

Perspektif Keuangan

PT Nindya Karya (Persero) memiliki misi utama yaitu “Mencapai Pertumbuhan di atas Rata-Rata dengan cara Memenuhi Harapan Shareholder dengan Mencapai Pertumbuhan”. Melalui misi tersebut membuktikan bahwa perspektif keuangan tetap menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya.

Pada perspektif keuangan bagian manager terdiri dari tiga sasaran pengukuran yaitu : pendapatan usaha, persentase laba, dan *cash flow*. Pengukuran pendapatan usaha pada manager proyek dapat dinilai berdasarkan penjualan nilai kontrak. Pendapatan usaha ini memiliki bobot pengukuran sebesar

10% dan realisasinya melebihi target yang ditetapkan sebesar 117,5 M. Realisasi ini dapat melebihi target yang ditetapkan karena dalam perjalanan proyek, kontrak tersebut mengalami penambahan adenrum kontrak, sehingga pendapatan usaha yang dihasilkan menjadi lebih tinggi.

Setiap proyek memiliki target laba bersih yang telah ditentukan oleh bagian pemasaran. Pengukuran persentase laba pada manager proyek dapat dinilai berdasarkan anggaran biaya yang ditetapkan untuk menghasilkan laba bersih, dengan adanya penghematan biaya maka laba yang dihasilkan akan semakin tinggi. Persentase laba ini memiliki bobot pengukuran tertinggi dalam indikasi keuangan yaitu sebesar 40%, hal ini dikarenakan pencapaian laba merupakan fokus tujuan utama dalam perspektif keuangan perusahaan. Persentase laba menunjukkan realisasi yang dihasilkan melebihi target yang telah ditetapkan yaitu sebesar 5,98%. Realisasi tersebut dapat melebihi target yang ditetapkan karena pada realisasinya perusahaan dapat meminimalkan anggaran biaya untuk proyek yang sedang berjalan.

PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV menetapkan cash flow sebagai salah satu indikasi keuangan. Penyampaian *cash flow* ini akan ditujukan kepada kantor pusat dan Departemen Keuangan. Penyampaian *cash flow* ditargetkan tidak lebih dari 21 hari dan dalam realisasinya target tersebut telah tercapai. Bobot dari penyampaian cash flow sebesar 20% dan dinilai sangat penting karena akan menyangkut pembuatan laporan keuangan divisi secara keseluruhan yang akan dipertanggungjawabkan pada kantor pusat.

Pada perspektif keuangan bagian staf/karyawan terdiri dari tiga sasaran pengukuran yang ditampilkan dalam laporan sasaran mutu kinerja perusahaan, akan tetapi ketiga sasaran pengukuran kinerja keuangan tersebut tidak ditujukan kepada staf/karyawan secara keseluruhan, karena sasaran mutu indikasi keuangan lebih ditujukan untuk pengukuran kinerja

divisi manager proyek. Pada akhirnya divisi manager proyek akan bertanggung jawab atas kinerja keuangan staf/karyawan secara keseluruhan.

Perspektif Pelanggan

Pelanggan merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan, karena pelanggan merupakan sumber pendapatan utama bagi perusahaan. Sesuai misi yang dimiliki PT Nindya Karya (Persero) yaitu “Mewujudkan Kinerja Ekselen dengan cara Memenuhi Kepuasan Pelanggan dengan Bekerja Cepat, Kualitas Cermat dan Hemat Biaya”. Perspektif pelanggan bertujuan untuk meningkatkan fokus pelanggan dimana fokus ini menitik beratkan pada indikator kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan ini dinilai dari apakah yang direncanakan dan yang dibangun telah sesuai dengan permintaan owner dan perencanaan awal, selain itu kepuasan pelanggan ini dapat dilihat melalui hubungan baik dengan owner. Jika hubungan dengan owner dapat berjalan dengan baik diharapkan untuk *track/proyek* selanjutnya owner akan tetap mempercayakan proyek di masa akan datang tersebut kepada perusahaan.

Pembobotan untuk sasaran kepuasan pelanggan bagian manager proyek hanya sebesar 15% dan realisasinya mencapai target yang telah ditetapkan sebesar 100%. Nilai pembobotan ini lebih rendah dibandingkan pembobotan untuk bagian staf dikarenakan manager proyek tidak berhubungan secara langsung berkaitan penilaian kepuasan pelanggan, tetapi tetap ditargetkan untuk menjalankan prosedur yang telah ditetapkan oleh kantor pusat melalui bagian pemasaran divisi/wilayah.

Sasaran yang digunakan untuk mengukur kinerja bagian staf/karyawan dalam perspektif pelanggan adalah kepuasan pelanggan. Pembobotan untuk sasaran kepuasan pelanggan adalah sebesar 50% dan realisasi pelaksanaannya dapat melebihi target yang telah ditetapkan yaitu sebesar 100%. Tujuan fokus pelanggan ini

dikatakan sangat berhasil karena dapat melebihi target yang ditetapkan. Pembobotan kepuasan pelanggan bagian staf/karyawan lebih besar dibandingkan pembobotan kepuasan pelanggan bagian manager proyek, hal ini dikarenakan para staf/karyawan lebih sering berinteraksi langsung dengan owner.

Perspektif Proses Internal

PT Nindya Karya (Persero) memiliki misi yang berkaitan dengan proses internal yaitu “Mewujudkan Kinerja Ekselen dengan cara Memenuhi Kepuasan Pelanggan dengan Bekerja Cepat, Kualitas Cermat dan Hemat Biaya”. Melalui misi ini menunjukkan bahwa kinerja yang ekselen diharapkan akan menghasilkan jasa sesuai keinginan pelanggan.

Perspektif proses internal menggunakan dua sasaran pengukuran yaitu: menjalankan SM-NK dan perpajakan. SM-NK merupakan kepanjangan dari Standar Mutu-Nindya Karya dimana pengukuran ini terdiri dari tiga sub pengukuran yaitu : tahapan inovasi, tahapan operasi, dan tahapan *services*. Tahapan inovasi berkaitan dengan pengembangan sistem struktur untuk menyelesaikan sebuah proyek konstruksi. Tahapan operasi adalah dimana PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV mendapat penerimaan proyek dari owner, pembangunan proyek sampai dengan penyelesaian proyek untuk owner. Pada tahapan operasi ini perusahaan juga memperhitungkan kualitas, anggaran biaya dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu proyek. Tahapan *services* dilakukan sebagai manfaat tambahan kepada owner ketika proyek tersebut telah selesai, misalnya seperti perbaikan-perbaikan kecil atau *finishing* pada bangunan/proyek.

Sasaran SM-NK bagian manager proyek memiliki pembobotan hanya sebesar 5% karena tugas manager proyek hanya memantau dan memastikan bahwa proyek dikerjakan oleh staf/karyawan sesuai dengan prosedur yang diinginkan

owner. Dasar penilaian manager proyek adalah hasil dari proyek tersebut, sedangkan dasar penilaian staf/karyawan adalah laporan maupun proses internal perusahaan. Sasaran pengukuran SM-NK bagian manager proyek dapat dilihat bahwa target yang harus dicapai sebesar 100%, namun pada realisasinya pencapaian tersebut kurang dari target. Hal ini dikarenakan ada beberapa prosedur keselamatan kerja seperti rambu-rambu K3 (Keselamatan Kesehatan Kerja) yang tidak dipenuhi dalam penyelesaian proyek.

Sasaran pengukuran perpajakan untuk manager proyek berkaitan dengan pajak masukan dan pajak pengeluaran mulai dari kelengkapan surat pajak, faktur pajak, pembayaran pajak sampai dengan pengiriman laporan perpajakan ke kantor pusat beserta kelengkapan bukti pembayaran. Pembobotan perpajakan untuk manager proyek hanya sebesar 5% karena tanggung jawab terbesar dalam penanganan pajak ini dipegang oleh staf/karyawan yang menangani pajak proyek. Realisasi sasaran perpajakan ini telah memenuhi target yang telah ditetapkan sebesar 100%.

Sasaran menjalankan SM-NK untuk bagian staf/karyawan memiliki pembobotan lebih besar dibandingkan bagian manager proyek yaitu sebesar 20%, hal ini dikarenakan tahapan inovasi, tahapan operasi, dan tahapan services dalam pengerjaan proyek dijalankan sepenuhnya oleh staf/karyawan. Pada tahapan operasi staf/karyawan yang mengerjakan pembangunan proyek sampai dengan penyelesaian proyek untuk owner. Sedangkan pada tahapan services staf/karyawan juga melakukan finishing pada proyek owner yang sedang dikerjakan dan menyelesaikan keluhan atau permintaan tambahan dari owner. Target yang ditetapkan untuk sasaran menjalankan SM-NK sebesar 100% dan dalam realisasinya target tersebut telah tercapai.

Sasaran perpajakan untuk bagian staf/karyawan memiliki pembobotan

sebesar 25%, pembobotan ini lebih besar dibandingkan pembobotan untuk bagian manager proyek. Staf/karyawan bertanggung jawab atas pajak masukan dan pajak pengeluaran. Staf/karyawan mempunyai tugas untuk mempersiapkan kelengkapan surat pajak, faktur pajak, melakukan pembayaran pajak sampai dengan mengirimkan laporan perpajakan ke kantor pusat beserta kelengkapan bukti pembayaran. Target yang ditetapkan untuk sasaran perpajakan sebesar 100% dan dalam realisasinya dapat melebihi target yang telah ditetapkan.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan perspektif terakhir dalam *Balanced Scorecard* namun juga merupakan fondasi bagi ketiga perspektif sebelumnya (keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal). PT Nindya Karya (Persero) memiliki misi "Membangun SDM Unggul dan Tangguh dengan cara Membangun SDM yang Kompeten, Militan dan Penuh Dedikasi". Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berfokus pada pembelajaran tiap-tiap personel perusahaan termasuk manager dan staf/karyawan melalui training yang diadakan rutin oleh perusahaan. Training dilakukan pada tingkat divisi/wilayah sampai tingkat kantor pusat. Sasaran pengukuran pembelajaran untuk manager proyek memiliki bobot sebesar 5% dan target yang telah ditetapkan sebesar 100%, dalam realisasinya target tersebut telah tercapai.

Sasaran pengukuran pembelajaran untuk bagian staf/karyawan memiliki bobot sebesar 5% dan target yang telah ditetapkan sebesar 100% dan dalam realisasinya target tersebut telah tercapai. Penetapan target sebesar 100% untuk bagian manager dan staf/karyawan diperoleh melalui pertimbangan training yang telah terlaksanakan dan jumlah peserta yang mengikuti training. Proses pembelajaran diikuti oleh seluruh personel

baik di tingkat divisi manager hingga staf/karyawan dari jurusan teknik maupun non-teknik yang memiliki jenjang pendidikan antara sarjana muda D3 sampai dengan pasca sarjana.

KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN

Berdasarkan data yang diperoleh dan analisa yang telah dilakukan pada pembahasan dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah menerapkan sistem pengelolaan kinerja personel yang didesain sejalan dengan sistem manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard*.

Perspektif keuangan terdiri dari dua pengukuran, yaitu pengukuran pada bagian manager dan bagian staf/karyawan. Pada bagian manager proyek terdapat tiga sasaran pengukuran dengan masing-masing pembobotan yaitu: pendapatan usaha sebesar 10%, persentase laba sebesar 40%, cash flow sebesar 20%. Secara keseluruhan target yang ditetapkan untuk ketiga sasaran tersebut telah tercapai. Pada bagian staf/karyawan terdapat tiga sasaran pengukuran dengan masing-masing pembobotan yaitu: pendapatan usaha sebesar 0%, persentase laba sebesar 0%, cash flow sebesar 0%, karena pembobotan indikasi keuangan tidak ditujukan untuk staf/karyawan.

Perspektif pelanggan terdiri dari dua pengukuran, yaitu pengukuran pada bagian manager dan bagian staf/karyawan. Pada bagian manager proyek sasaran pengukuran kepuasan pelanggan memiliki pembobotan sebesar 15%. Pada bagian staf/karyawan memiliki pembobotan sebesar 50%. Kedua pengukuran untuk bagian manager proyek dan staf/karyawan telah mencapai target.

Perspektif proses bisnis internal terdiri dari dua pengukuran, yaitu pengukuran pada bagian manager dan bagian staf/karyawan. Pada bagian manager proyek terdapat dua sasaran pengukuran dengan masing-masing pembobotan yaitu : menjalankan SM-NK (Standar Mutu-Nindya Karya) sebesar 5%,

perpajakan sebesar 5%. Target yang ditetapkan untuk menjalankan SM-NK realisasinya kurang dari target, sedangkan target perpajakan telah tercapai. Pada staf/karyawan terdapat dua sasaran pengukuran dengan masing-masing pembobotan yaitu : menjalankan SM-NK sebesar 20%, perpajakan sebesar 20%. Target yang ditetapkan untuk bagian staf/karyawan telah tercapai.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari dua pengukuran, yaitu pengukuran pada bagian manager dan bagian staf/karyawan. Pada bagian manager proyek sasaran pengukuran pembelajaran memiliki pembobotan sebesar 5%. Pada bagian staf/karyawan memiliki pembobotan sebesar 5%. Kedua pengukuran untuk bagian manager proyek dan staf/karyawan telah mencapai target.

Keterbatasan dan Saran

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini antara lain adalah sulitnya menemui informan dikarenakan kondisi kantor yang sibuk, sehingga penelitian menjadi kurang maksimal. Terbatasnya data karena *Balanced Scorecard* pada perusahaan merupakan bagian dari sistem manajemen yang bersifat rahasia. Sehingga data yang diperoleh sebatas *framework* indikator tanpa dicantumkan sub-sub indikator yang menjadi keseluruhan pengukuran dalam *Balanced Scorecard*.

Adapun saran dalam penelitian ini antara lain : Bagi perusahaan, diharapkan terus mengevaluasi dan mengikuti perkembangan *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* yang diterapkan pada perusahaan saat ini sudah sangat baik dan sesuai dengan perkembangan teori *Balanced Scorecard* sehingga terjadi peningkatan kinerja yang signifikan. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan agar lebih rinci dalam membahas penilaian kinerja menggunakan konsep *Balanced Scorecard*, karena setiap perusahaan memiliki indikator pengukuran

yang berbeda-beda. Memiliki koneksi informan akan mempermudah untuk peneliti selanjutnya, sehingga dapat diperoleh informasi mendetail mengenai *Balanced Scorecard* perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

- Herlina Pujiastuti, Hari Susanta, A Priatni EP. 2012. "Penerapan *Balanced Scorecard* Pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus". *Diponegoro Journal of Social and Politic* Tahun 2012, hal 1-8.
- I Nyoman Suwardika. 2011. "Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur)" *Jurnal Publikasi Ilmiah Program Pascasarjana*.
- Kaplan, R. S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta : Erlangga.
- Mulyadi. 2001. *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan, BSC*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____, 2001. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis *Balanced Scorecard**. Cetakan Pertama. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- _____, 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Rizal Effendi. 2012. "Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel)". *Jurnal Ilmiah STIE MDP* Vol. 1 No. 2 Maret 2012.
- Robbins, P. Stephen dan Judge, A, Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sugiyono. 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta
- Setiyaningsih dan Suwitri. "Evaluasi Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal Kota Semarang". *Jurnal Administrasi Publik*.