

ANALISIS PENILAIAN KINERJA PT PELABUHAN INDONESIA IV (PERSERO) CABANG MAKASSAR DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Suci Hijrah Dini*)

Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia

E-mail: shd.arifin@gmail.com

Abstract

This Research aims to : (1) analyze the effect of financial perspective for the performance of PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar. (2) analyze the effect of customer perspective for the performance of PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar. (3) analyze the effect of internal business perspective for the performance of PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar. (4) analyze the effect of learning and growth perspective for the performance of PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.

The data used are primary data. All data in this study collected by using questioner. Questioner given away to 98 employees in PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar. Data were analyzed using path analysis using SPSS for windows version 23.00.

The result of research indicate that variable of : financial perspective, customer perspective, internal business perspective and learning and growth perspective a simultaneustly and partially have positif and signifikan for the performance of PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.

Keywords: *Financial perspective, customer perspective, internal business perspective and learning and growth perspective, performance*

PENDAHULUAN

Indonesia memiliki pelabuhan yang berstatuskan sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dimana kita mengenalnya sebagai PT. Pelabuhan Indonesia (Persero). Biasanya masyarakatnya menyebutnya sebagai Pelindo. Pelindo sendiri terbagi menjadi 4 cabang diseluruh Indonesia. PT. Pelabuhan Indonesia I berpusat pada Pulau Sumatera, PT. Pelabuhan Indonesia II pada Pulau Jawa yang lebih tepatnya di Ibu Kota Jakarta, PT. Pelabuhan Indonesia III juga pada Pulau Jawa dengan berpusat pada Kota Surabaya, terakhir PT. Pelabuhan Indonesia IV yang berpusat di Sulawesi Selatan tepatnya Kota Makassar.

Menjadi pusat penghubung jalur laut antara Indonesia bagian tengah dan timur dengan Indonesia bagian barat, PT. Pelabuhan Indonesia IV mempunyai tanggung jawab yang sangat besar. Tidak hanya tanggung jawab, resiko yang diterima juga sangat besar.

Pada bagian pelayanan penumpang misalnya. PT. Pelabuhan Indonesia IV

(Persero) Cabang Makassar dalam setahun melayani penumpang hampir puluhan juta jiwa. Mengingat jalur transportasi laut masih menjadi pilihan masyarakat Indonesia. Tidak jarang timbul masalah antara penumpang dengan perusahaan dalam hal pelayanan.

Mengingat PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar merupakan penyedia lokasi tempat bersandarnya Kapal Pelni (PT. Pelayaran Indonesia) dan Kapal Ferry maka sentuhan pertama yang dirasakan penumpang adalah dari pegawai dan *outsourcing* PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar. Dalam rangka tercapainya pelayanan prima terhadap penumpang kapal PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar, penentuan strategi akan dijadikan landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan visi dan misi PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.

Oleh karena itu, dibutuhkan alat untuk mengukur kinerja seluruh perusahaan PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar. Hal ini semata-mata

dilakukan agar PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar untuk mengetahui strategi atau sasaran apa saja yang dapat dicapainya. Ini juga dapat mengetahui apakah strategi yang telah diterapkan akan menjadi efektif atau malah bisa berdampak kerugian bagi perusahaan.

Walaupun penilaian kinerja pelayanan penumpang dapat dilakukan dengan cara tradisional, namun bukan berarti cara tersebut dapat membantu perusahaan dalam jangka waktu yang panjang.

Untuk itu, penggunaan *Balanced Scorecard* akan menjadi alat ukur yang dapat mengurangi kelemahan yang ada dalam pengukuran tradisional (keuangan). Karena *Balanced Scorecard* akan menilai tidak hanya dari segi perspektif keuangan saja tetapi juga akan menilai dari perspektif pelanggan atau penumpang, perspektif bisnis internal dan bahkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bagi pegawai dan *outsourcing* yang bertugas melayani penumpang.

Penerapan *balanced scorecard* dalam menilai kinerja Pelindo 4 Makassar dapat dilakukan dengan meninjau 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Perspektif keuangan menjadi salah satu tolak ukur mengetahui kinerja dalam bentuk keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan. Berbeda dengan ketiga perspektif lainnya. Hasil penelitian Wilda, dkk (2018) menemukan bahwa perspektif keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H1: Perspektif Keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.

Perspektif pelanggan memungkinkan manajer untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi pada pelanggan dan pasar yang nantinya akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar. Mengingat dalam waktu yang dekat ini akan diresmikannya pelabuhan cabang baru di Makassar yang bernama Makassar New

Port. Pelabuhan baru ini dipersiapkan untuk ekspedisi barang dari luar negeri dan kapal-kapal asing yang akan bersandar di Makassar New Port. Penelitian ini nantinya akan menilai tingkat kepuasan dari pelanggan sebelum sebagian pelanggan Pelindo 4 Cabang Makassar berpindah pada Makassar New Port.

Hasil penelitian Wilda, dkk (2018) yang menemukan bahwa perspektif pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja.

H2: Perspektif pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Perspektif proses bisnis internal memberikan informasi menyangkut proses internal perusahaan yang akan berdampak pada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.

Hasil penelitian Wilda, dkk (2018) yang menemukan bahwa perspektif bisnis internal berpengaruh positif terhadap kinerja.

H3: Perspektif bisnis internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Hasil penelitian Aqli, dkk (2016) yang menemukan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

H4 : Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dilakukan penelitian dengan tujuan untuk menganalisis pendekatan *balancescorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kuantitatif. Dalam penelitian ini, digunakan metode kuantitatif karena angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran data tersebut, serta menampilkan hasilnya. Selain itu juga akan digunakan tabel, grafik dan diagram.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan dan outsourcing PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar yang berjumlah 3.900 orang pada tahun 2017. Adapun teknik sampel simple random sampling dengan menggunakan rumus slovin, maka jumlah sampel adalah 98 orang.

Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dengan menyebar kuesioner yang didistribusikan secara langsung seluruh karyawan dan outsourcing PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar. Selanjutnya jawaban dari setiap instrument yang berhasil dikumpulkan melalui proses tabulasi menggunakan skala likert.

Metode Analisis Data

Untuk menguji hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dalam penelitian ini maka dilakukan analisis linier berganda melalui alat analisis program SPSS. Model Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Manajerial
- α = Konstanta
- $\beta_1 - \beta_2 - \beta_3 - \beta_4$ = Koefisien Regresi
- X₁ = Perspektif Keuangan
- X₂ = Perspektif Pelanggan
- X₃ = Perspektif proses bisnis internal
- X₄ = Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
- e = standar kesalahan (*error*)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Determinasi (R²)

Nilai R untuk mengukur seberapa besar hubungan antara variabel dependen dan variabel independen. Sedangkan nilai R square (R²) atau nilai koefisien determinasi pada intinya untuk mengukur sejauh mana kemampuan model menerangkan variasi variabel dependen (Sugiyono. 2014). Hasil uji analisis koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 1 berikut :

Tabel 1. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.704 ^a	.495	.473	.16943

a. Predictors: (Constant), X4, X3, X1, X2
b. Dependent Variable: Y

Sumber.: Data Primer Diolah SPSS V.23 (2018)

Berdasarkan output tabel di atas diperoleh nilai koefisien determinasi R² (R square) yang diperoleh adalah 0,495 atau 49,50%. Hal ini menunjukkan bahwa variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan sebesar 49,50% kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar dipengaruhi oleh persepektif keuangan, persepektif pelanggan, persepektif bisnis internal dan persepektif pertumbuhan dan pembelajaran, sedangkan sisanya 50,50% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil Uji Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk menguji pengaruh simultan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil dari Uji F dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2 berikut :

Tabel 2. Hasil Uji Simultan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,616	4	,654	22,784	,000 ^b
	Residual	2,670	93	,029		
	Total	5,286	97			

a. Dependent Variable: Y
b. Predictors: (Constant), X4, X3, X1, X2

Sumber: Data Primer Diolah SPSS V.23 (2018)

Sesuai hasil analisis regresi ANOVA (*Analysis of Variant*) dapat dilihat F-hitung = 22,784 sedangkan F-tabel = 2,470 yaitu (df1 = 4; df2 = 93; $\alpha = 0,05$) atau pada taraf nyata 5%. Tampak bahwa F-hitung > F-tabel, artinya secara bersama-sama (simultan) persepektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan persepektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.

Hasil Uji Parsial (Uji t)

Pengujian hipotesis secara parsial dilakukan dengan uji t, pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Hasil uji parsial dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel 3. Hasil Uji Parsial

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,095	,508		,187	,852
	X1	,361	,123	,354	2,930	,004
	X2	,211	,106	,240	1,987	,050
	X3	,236	,081	,223	2,907	,005
	X4	,159	,076	,163	2,099	,039

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer Diolah SPSS V.23 (2018)

Output tabel di atas menunjukkan nilai koefisien regresi yang terbentuk pada pengujian ini adalah:

$$Y = 0,095 + 0,361X_1 + 0,211X_2 + 0,236X_3 + 0,159X_4 + e$$

Berdasarkan hasil persamaan tersebut di atas yang diperoleh angka Beta atau *standardized coefficient* dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Nilai konstanta (β_0) sebesar 0,095, artinya bahwa jika tidak ada perubahan pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, maka kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar sebesar 0,095.
- Nilai regresi (β_1) variabel perspektif keuangan (X1) sebesar 0,361 menunjukkan bahwa jika perspektif keuangan naik 1% maka kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar akan meningkat sebesar 36,10% dengan asumsi variabel lainnya tetap atau sama dengan nol.
- Nilai regresi (β_2) variabel perspektif pelanggan (X2) sebesar 0,211 menunjukkan bahwa jika perspektif pelanggan naik 1% maka kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar akan meningkat sebesar 21,10% dengan asumsi variabel lainnya tetap atau sama dengan nol.
- Nilai regresi (β_3) variabel perspektif bisnis internal (X3) sebesar 0,236 menunjukkan bahwa jika perspektif bisnis internal naik 1% maka kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar akan meningkat sebesar 21,10% dengan asumsi variabel lainnya tetap atau sama dengan nol.
- Nilai regresi (β_4) variabel perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (X4) sebesar 0,159 menunjukkan bahwa jika perspektif pertumbuhan dan pembelajaran naik 1% maka kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar akan meningkat sebesar 15,90% dengan asumsi variabel lainnya tetap atau sama dengan nol.

Hasil Pengujian Pengaruh Perspektif Keuangan terhadap Kinerja

Output tabel di atas diperoleh Hipotesis 1 (H1) perspektif keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV

(Persero) Cabang Makassar diterima, hal ini diperoleh dari hasil analisis regresi yaitu t-hitung $X_1 = 2,930$ dan t-tabel = 1,985. Tampak bahwa untuk variabel X_1 , t-hitung $>$ t-tabel. Dan nilai signifikansi X_1 sebesar 0,004 atau berada diantara nilai $0,000 <$ 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa perspektif keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.

Balanced scorecard dalam implementasi sistemnya berusaha mencari suatu keseimbangan dari tolak ukur kinerja baik finansial maupun non finansial untuk mengarahkan kinerja operasional terhadap keberhasilan perusahaan. PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar terbukti mampu mengembangkan kualitas produknya dan mengifisienkan biaya produksi sehingga meningkatkan profitabilitas perusahaan yang berpengaruh untuk kelangsungan perusahaan di masa datang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Wilda, dkk (2018) yang menyatakan bahwa tolak ukur finansial adalah penting, akan tetapi tidak cukup mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai bagi organisasi. *Balanced Scorecard* dalam implementasi sistemnya berusaha mencari suatu keseimbangan dari tolak ukur kinerja untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan.

Hasil Pengujian Perspektif Pelanggan terhadap Kinerja

Output tabel di atas diperoleh Hipotesis 2 (H2) perspektif pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar diterima, hal ini diperoleh dari hasil analisis regresi yaitu t-hitung $X_2 = 1,987$, dan t-tabel = 1,985. Tampak bahwa untuk variabel X_2 , t-hitung $>$ t-tabel. Dan nilai signifikansi X_2 sebesar 0,050 atau berada diantara nilai $0,000 <$ 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa perspektif pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT.

Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.

Tolak ukur kepuasan pelanggan menunjukkan apakah perusahaan mampu memenuhi harapan pelanggan atau tidak. Oleh karena kepuasan pelanggan merupakan salah satu ukuran penting dalam mengukur kinerja pada perspektif pelanggan. Jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang besar dalam jangka panjang, maka harus menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati bahkan melebihi dari apa yang diharapkan oleh pespektif pelanggan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Wilda, dkk (2018) yang menemukan bahwa perspektif pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar. Perspektif pelanggan menunjukkan tolak ukur kepuasan pelanggan menunjukkan apakah perusahaan mampu memenuhi harapan pelanggan atau tidak. Jika satu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang besar dalam jangka panjang, maka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan persepsi konsumen.

Hasil Pengujian Perspektif Bisnis Internal terhadap Kinerja

Hipotesis 3 (H3) perspektif bisnis internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT pelabuhan diterima, hal ini diperoleh dari hasil analisis regresi yaitu t-hitung $X_3 = 2,907$, dan t-tabel = 1,985. Tampak bahwa untuk variabel X_3 , t-hitung $>$ t-tabel. Dan nilai signifikansi X_3 sebesar 0,005 atau berada diantara nilai $0,000 <$ 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa perspektif bisnis internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.

Salah satu tantangan utama yang sering dihadapi oleh PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar dalam menghasilkan suatu produk sehubungan dengan kualitas adalah masih terdapat banyak produk cacat selama proses produksi. Oleh karena itu, pengendalian kualitas diperlukan agar produk yang dihasilkan dapat memenuhi kualitas sesuai permintaan konsumen.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian ini sejalan dengan Wilda, dkk (2018) yang menyatakan manajemen diharapkan dapat melakukan proses-proses bisnis penting untuk memuaskan para pelanggan dan pemilik organisasi supaya kinerja organisasi meningkat. *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur, tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap perspektif yang diperlukan PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar dalam perspektif bisnis internalnya.

Hasil Pengujian Perspektif Pelanggan terhadap Kinerja

Hipotesis 4 (H4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT pelabuhan diterima, hal ini diperoleh dari hasil analisis regresi yaitu $t\text{-hitung } X_4 = 2,099$, dan $t\text{-tabel} = 1,985$. Tampak bahwa untuk variabel X_4 , $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$. Dan nilai signifikansi X_4 sebesar 0,039 atau berada diantara nilai $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.

Salah satu faktornya, adalah karyawan yang merasa puas karena telah dipenuhi kebutuhannya oleh manajemen belum dapat bekerja secara optimal. Belum optimalnya kerja seorang karyawan dibatasi oleh adanya kebijakan atasan misalnya berhubungan dengan waktu lembur, yaitu karyawan yang telah terpenuhi kebutuhannya merasa bahwa manajemen telah memberikan

penghargaan kepada dirinya sehingga dia merasa harus bekerja dengan profesional artinya apabila terdapat pekerjaan yang melekat pada dirinya yang sampai dengan jam kerja belum selesai tetapi dapat diselesaikan hari tersebut, karyawan tersebut bermaksud untuk menyelesaikannya karena dedikasi dan loyalitas terhadap pekerjaannya meskipun tidak diperhitungkan waktu lembur.

Hasil Penelitian ini mendukung hasil penelitian Aqli, dkk (2016) yang menemukan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang berfokus pada pemberdayaan sumber daya manusia untuk menciptakan karyawan yang kompeten yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menemukan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.

SARAN

Penelitian ini menyarankan kepada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar untuk mempertahankan empat perspektif *balance scorecard* yang dapat mempengaruhi kinerjanya, dan disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk menggunakan data sekunder yaitu data laporan keuangan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Wilda Pertiwi Nisa Abida, Muhammad Rafki Nazar, Muhamad Muslih. 2018. *Pengaruh Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Pekalongan)*. e-Proceeding of Management : Vol.5, No.1 Maret. ISSN : 2355-9357.

- Aqli Yassin, Mochammad Al Musadieg, Tri Wulan Afrianty. 2016. *Pengaruh Balance Scorecard dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 33 No. 2. April.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Kaplan. Robert S dan David Norton. 2010, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard: Transalting Strategi Into Action* (1996), Erlangga, Jakarta.
- Kaplan. Robert S dan David Norton. 2010. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Pasla Yosi Peter R. Erlangga. Jakarta.
- Rumintjap. M.I. 2013. *Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan*. Jurnal EMBA, September, Vol. 1 No.3, pp 841-850.
- Sukma, N.P dan Komang Ayu Krisna Dewi. 2013. *Penilaian Kinerja Berbasis Balance Scorecard Pada Bank Utama*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, Vol,5 No.2, pp 497-515.
- Vera Deviani. Ade Setiawarman. 2015. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Balance Scorecard*. Jurnal Sains, Teknologi dan Industri Vol. 13 No. 1 Desember, pp 83-90.