PENILAIAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL (MNC) DI INDONESIA

Ayu Komang Saraswati, Elya Kurniawati, S.TP., SE., MM.

E-mail : 111510014@student.machung.ac.id

ABSTRACT

Performance management in a company is generally more focus on the information of financial aspect only. Nowadays, that kind of performance management is no longer suits the company, especially in multinational companies (MNC). Balanced Scorecard can help a company in communicating the company's business strategy and as the company's goal to achieve the vision and mission that can delivers changes and strategic improvement made for the performance achievement within a company. The purpose of this research is to know the performance management using Balance Scorecard in multinational company (MNE). This research uses literature study method show that in multinational companies use the balanced scorecard method and analyze four perspectives. By using the Balanced Scorecard method, companies can observe developments in competitive advantage and also achieve vision-mission and strategies that are made and the performance management becomes more measurable.

Keywords: Balanced Scorecard, Perfomance Managament, Multinational Companies

ABSTRAK

Penilaian kinerja pada umumnya adalah menitikberatkan informasi suatu perusahaan dalam aspek keuangan saja. Sistem penilaian kinerja tersebut sudah tidak mendukung lagi pada perusahaan saat ini terutama pada perusahaan multinasional (MNC). *Balanced Scorecard* dapat membantu perusahaan dalam mengkomunikasikan strategi bisnis perusahaan dan sebagai tujuan perusahaan untuk mencapai visi dan misi yang dapat menghasilkan perubahan dan perbaikan strategis yang dilakukan untuk pencapaian kinerja di dalam suatu unit perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* pada perusahaan multinasional (MNE). Penelitian ini menggunakan metode penelitian studi literature. Dari hasil penelitian ini menunjukan bahwa perusahaan multinasional yang menggunakan metode *balanced scorecard* dan menganalisis empat perspektif. Kemudian perusahaan dapat mengamati perkembangan dalam keunggulan bersaing dan perusahaan juga dapat mencapai visi-misi dan strategi-strategi yang dibuat serta dapat lebih terukur dalam penilaian kinerja perusahaan

Kata Kunci: *Balanced Scorecard,* Penilaian Kinerja, Perusahaan Multinasional

LATAR BELAKANG

Perkembangan teknologi sekarang ini yang semakin pesat dan semakin berkembangnya juga dalam dunia hal bisnis. Perusahaan banyak menggunakan teknologi untuk proses berjalannya perusahaan.

Dengan banyaknya penggunaan teknologi, maka muncul persaingan antar perusahaan yang semakin ketat. Hal ini membuat para perusahaan mendorong untuk memiliki sesuatu kebutuhan dalam pencarian infomasi, karena suatu informasi merupakan suatu hal pokok yang penting bagi perusahaaan. Dalam melakukan pencarian informasi merupakan hal yang sangat penting bagi suatu perusahaan, sehingga membuat perusahaan berusaha dalam merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis untuk memenangkan persaingan (Gunanta, 2012)

Perusahaan berusaha menyusun strategi dalam melakukan persaingan bisnis yaitu dengan melakukan pembuatan strategi, penerapan strategi dan kemudian melakukan pengevaluasian. Dalam persaingan global mendorong perusahaan menaruh perhatian terhadap keunggulan bersaing seperti meningkatkan produk, layanan, dan membuat pemasaran yang efektif, bagi konsumen. Agar perusahaan dapat bersaing dibutuhkannya kerjasama yang baik dalam bidang politik, ekonomi, sosial-budaya yang terjadi antar negara masih diperlukan. Hal ini didorong karena antar negara saling membutuhkan dan terutama disebabkan oleh kerjasama politik ekonomi. Kedua hal tersebut memang saling bersinggungan antar satu sama lain dalam melakukan bisnis hubungan internasional. Salah satu perkembangan dalam dunia politik ekonomi muncul lah perusahaan multinasional (MNC). Menurut Kamus Ekonomi, *Multinational Corpoation (MNC)* adalah sebuah perusahaan yang wilayah operasionalnya meliputi sejumlah negara dan memiliki fasilitas produksi dan *service* di luar negaranya sendiri. Untuk dapat menjaminnya suatu organisasi yang membuat perusahaan berjalan dengan baik, yaitu dengan melihat suatu kinerja pada sumber daya manusia disuatu perusahaan tersebut dengan melakukan evaluasi kinerja kepada karyawannya. Terutama pada perusahaan multinasional yang memiliki beberapa operasional perusahaan di berbagai negara dibutuhkannya penilaian kerja untuk mengevaluasi kinerja tiap karyawannya. (Pelupessy, 2017)

Selama ini perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja pada umumnya adalah menitikberatkan informasi suatu perusahaan dalam aspek keuangan saja. Sistem penilaian kinerja tersebut sudah tidak mendukung lagi pada perusahaan saat ini terutama pada perusahaan multinasional (MNC), dimana persaingan saat ini sangat ketat, sehingga sulit untuk mendapatkan informasi-informasi dalam memperbaiki

perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Dalam menyusun strategi bisnis, perusahaan hanya melakukan pada aspek keuangan saja, padahal untuk meningkatkan daya saing dalam jangka panjang, tidak cukup untuk penilaian aspek keuangan karena penilaian kinerja pada aspek keuangan hanya melihat dari sudut keuangan perusahaan, sehingga mengabaikan sudut pandang lain yang tidak kalah pentingnya (Firdauz, 2014)

Melakukan evaluasi kinerja, diperlukan standar penilaian kinerja yang tepat, untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan. Penilaian kinerja juga berperan sangat penting karena bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam bekerja agar mencapai efisiensi dan efektifitas suatu perusahaan. Dengan dilakukannya penilaian kinerja, perusahaan pusat dapat mengetahui bagaimana kinerja sumber daya manusia pada bagian operasional perusahaan di berbagai negara. Metode penilaian kinerja pada perusahaan multinasional (MNC) dengan perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan maka perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard. Balance Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dalam memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis perusahaan. Dengan metode pengukuran kinerja *Balance Scorecard* diharapkan akan mampu menjembatani antara strategi bisnis perusahaan dengan indikator kinerja yang ada, mengklarifikasi dan menghasilkan consensus mengenai strategi, mengkomunikasikan strategi ke perusahaan, menyelaraskan berbagai tujuan masing-masing departemen dengan strategi perusahaan, mengaitkan sebagai tujuan strategi dengan sasaran jangka panjang dengan anggaran tahunan, dan mendapatkan *feedback* yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi (Kaplan dan Norton, 2000).

Dapat dikatakan bahwa *Balanced Scorecard* dapat membantu perusahaan dalam mengkomunikasikan strategi bisnis perusahaan dan sebagai tujuan perusahaan untuk mencapai visi dan misi yang dapat menghasilkan perubahan dan perbaikan strategis yang dilakukan untuk pencapaian kinerja di dalam suatu unit perusahaan. Berdasarkan penjelasan di atas yang telah dikemukakan, maka penulis ingin mengetahui lebih lanjut mengenai apakah penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat

berpengaruh pada perusahaan multinasional (MNC) (Kaplan dan Norton, 2000)

Menurut David (2004:5), Manajamen strategic adalah ilmu mengenal perimusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Menurut Umar (1999:86) Manajemen strategik sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang.

Menurut Mulyadi (2001) manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan nilai terbaik bagi pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi.

Menurut Mangkunegara (2006), kinerja sumber daya manusia merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai dan dihasilkan sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan Prawirasentono (1999:2) mendefinisikan kinerja sebagai *performance*, yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawan masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Penilaian kinerja melibatkan evaluasi kinerja yang didasarkan pada penilaian dan pendapat dari para bawahan, rekan kerja, atasan, manajer lainnya, dan bahkan karyawan itu sendiri. (Schuler & Jackson, 2006) Bahwa penilaian kinerja digunakan untuk mengevaluasi karyawan di dalam suatu organisasi agar tercapainya visi dan misi perusahaan serta perusahaan juga dapat berjalan dengan baik.

Definisi *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Mulyadi (2007 : 2) mendefinisikan *balanced scorecard* ke dalam dua istilah kata, kartu skor (score card) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hail kinerja seseorang, sedangkan berimang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja peronel diukur secara seimbang dari aspek keuangan dan non-

keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Menurut Mulyadi (2007 : 18) *balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan, yaitu:

1. Komprehensif

   Memperluas *perspective* yang tercakup dalam perencanaan strategi yang sebelumnya hanya terbatas pada strategi keuangan, lalu meluas ke tiga *perspective* lainnya, yaitu *customer perspective, internal business perspective,* dan *learning and growth perspective*. Perluasan *perspective* ini akan bermanfaat untuk menjanjikan kinerja keuangan menjadi berlipat ganda dan berjangka panjang dan perusahaan jadi memiliki kemampuan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

   Untuk menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik, perusahaan juga harus mewujudkan sasaran dari *perspective customer*. Itu berarti perusahaan harus menghasilkan barang dengan *value* yang sesuai dengan ekspektasi *customer* dari proses produksi yang efektif dan efisien. Kekompeherensifan sasaran strategi merupakan respon yang sesuai untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks dan penuh tantangan.

2. Koheren

   Kekoherenan saran strategi memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari strategi yang mempunyai manfaat bagi perwujudan tujuan strategi pada *financial perspecticve, customer perspective, internal business perspective* dan *learnig and growth perspective.*

3. Terukur

   Keterukuran sasaran strategic menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategic yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Dan *Balanced Scorecard* mengukur sasaran strategic yang pantas untuk diukur. Sasaran–sasaran di *customer perspective, internal business perspective,* dan *learning and growth perspective*.

4. Seimbang

   Keseimbangan sasaran startegik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategic penting untuk

menghasilkan kinerja keuangan dan perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) ada empat perspektif dalam *balanced scorecard*, yaitu:

1. Perspektif keuangan (*Financial Perspective*)

   Balanced Scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2001). *Balanced Scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada kesimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengerahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

   Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru atau jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan dan Norton, 1996)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective)*

   Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *Value Proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns* (Simons, 1999). Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996)

membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

1) Proses Inovasi

   Proses Inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perasahaan bahkan perasahaan haras mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

2) Proses Operasi

   Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini berdasarkan fakta menjadi focus utama dari sistem pengukuran kriteria sebagaian besar organisasi.

3) Pelayanan Purna Jual

   Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi penggantian untuk produk rusak.

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

   Perspektif ini menggambarkan upaya perusahaan untuk terus menerus melakukan inovasi. Ukuran ini perspektif ini adalah tingkat produktivitas karyawan misalnya tinggi rendahnya pengakuan terhadap prestasi karyawan, tingkat keterlibatan karyawan dalam proses

pengambilan keputusan dan kemudahan akses karyawan terhadap informasi yang menunjang pekerjaannya, tingkat retensi atau penolakan karyawan, misalnya diukur dari jumlah turn over staff atau karyawan potensial.

Kegiatan penelitian ini pasti terdapat tujuan yang jelas. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* pada perusahaan multinasional (MNE).

METODE PENELITIAN

Definisi metode penilitian menurut (Sugiyono, 2009:35) adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan, dan dikembangkan menjadi suatu pengetahuan, sehingga pada waktunya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah.

Dalam penilitian ini penulis menggunakan studi literatur pada buku-buku yang membahas tentang *Balanced Scorecard*, jurnal dan penilitian yang telah dilakukan yang berkaitan dengan penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Data yang didapat dari studi literatur ini akan digunakan sebagai referensi untuk penyusunan penelitian. Jurnal penelitian yang akan digunakan sebagai referensi adalah jurnal pada penelitian yang dilakukan oleh Siska Andriani dengan judul penelitian "Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Unilever Indonesia Tbk dan jurnal pada penelitian yang kedua dilakukan oleh Tune Kartika dan Jimmy Ardianto, dengan judul penilitian "Perancangan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Samchem Prasandha" .

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan jurnal pada penelitian yang dilakukan oleh Siska Andriani (2011) dengan judul penelitian "Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Unilever Indonesia Tbk". Jurnal tersebut menjelaskan bahwa pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* di perusahaan PT. Unilever Indonesia Tbk, pada analisis *Balanced Scorecard* berdasarkan dari keempat persepektif, yaitu perspektif keuangan menunjukkan bahwa kinerja keuangan, dikatakan relatif baik karena dari tahun ke tahun rasio keuangan pada periode 2004 – 2008 mengalami kenaikan. Perspektif pelanggan menunjukkan dari hasil analisis kuesioner pelanggan bahwa 96,4% responden

menyatakan puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan dari target perusahaan sebesar 100%. Perspektif proses bisnis internal, berdasarkan hasil analisis kuesioner bahwa 100% responden menyatakan setuju dalam memperbaiki unit bisnis yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar, pengembangan sumber daya manusia, menggunakan standar yang bermutu tinggi, dan perusahaan menetapkan perbaikan yang berkelanjutan untuk mendapatkan mutu yang sebaik mungkin. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa dari hasil analisis kuesioner responden didapatkan hasil bahwa 97,5% responden menyatakan setuju terhadap kemampuan karyawan, motivasi, dan kompensasi perusahaan karyawan dari target perusahaan sebesar 100%.

Jurnal pada penelitian yang kedua dilakukan oleh Tune Kartika dan Jimmy Ardianto (2013), dengan judul penilitian "Perancangan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Samchem Prasandha". Gambaran perancangan *Balanced Scorecard* terhadap pengukuran kinerja di PT. Samchem Pransandha diimplemetasikan dalam *strategy map* yang terbagi atas empat perspektif, yaitu perspektif keuangan bahwa sasaran strategi yang hendak dicapai adalah meningkatkan *net income*, menimalkan struktur biaya, serta optimalisasi pendapatan dan permodalan. Perspektif pelanggan menunjukkan bahwa perusahaan ingin meningkatkan kepuasan pelanggan, harga yang kompetitif, dan aneka ragam jenis produk yang berkualitas. Perspektif internal bisnis bahwa perusahaan dapat menghilangkan *defect*, meningkatkan proses operasional dengan memenuhi standar, memberikan respot yang cepat apabila pelanggan nelakukan *complain* terhadap prduk dan pelayanan, kemudian mengelola jalur distribusi yang efisien dan membentuk *networking* untuk pemasok baru. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan berharap dapat meningkatkan keahlian karyawan, mengintegrasikan tekonologi informasi dalam setiap kegiatan operasional. Pengembangan *leadership* antar pimpinan dan karyawan serta menciptakan keselarasan tujuan personel.

Pembuatan strategis perusahaan merupakan salah satu hal penting baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pengukuran kinerja merupakan salah satu strategis perusahaan. Dari kedua jurnal tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* membuat perusahaan mengetahui apa yang harus diperbaiki untuk

kedepannya dalam analisis empat perspektif tersebut. Menurut Mulyadi (2007 : 18) *balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan, yaitu terukur karena sasaran – sasaran *customer perspective, internal business perspective,* dan *learning and growth perpectiver* tidak mudah dapat diukur, tetapi dalam konsep *balanced scorecard* dengan dibuat ukurannya maka dapat dikelola dan dapat terwujudkan. Sehingga perusahaan dapat mengetahui dalam pengukuran kinerja apa saja dan sebab akibat di dalam perusahaan tersebut dan perusahaan tidak hanya mengukur pada perspektif keuangan, tetapi perusahaan dapat mengukur keseluruhan persepktif yang ada di dalam perusahaan. Hal tersebut terbukti bagi perusahaan multinasional (MNE) juga dapat mengetahui hal–hal apa saja yang harus diperbaiki di cabang perusahaan tersebut seperti kedua perusahaan yang telah diteliti di atas. Dan perusahaan dapat memantau perkembangan dalam membangun keunggulan persaingan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dapat memudahkan perusahaan mengukur dalam hal perspektif keuangan dan non-keuangan. Dari kedua jurnal yang telah dibahas menunjukkan bahwa pada perusahaan multinasional, yaitu PT. Unilever Indonesia Tbk dan PT. Samchem Prasandha dapat mengetahui hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki dalam pengukuran kinerja perusahaan. Untuk mengukur kinerja perusahaan melakukan analisis keempat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dan menganalisis empat perspektif dapat lebih terukur. Kemudian perusahaan dapat mengamati perkembangan dalam keunggulan bersaing dan perusahaan juga dapat mencapai visi-misi dan strategi-strategi yang dibuat.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan telah dibahas, untuk kedepannya peneliti berharap sebaiknya perusahaan PT. Unilever Indonesia Tbk dan PT. Samchem Prasandha dapat menggunkan dan menerapkan metode *balanced scorecard* dalam penilaian kinerja perushaan dan dapat mengukur pada pendeketan keuangan dan non-keuangan, sehingga dapat mengamati perkembangan perusahaan. Diharapkan juga perusahaan

PT. Unilever Indonesia Tbk dan PT. Samchem Prasandha dapat memahami dan melaksanakan secara nyata dan dilakukan secara berlanjut dalam struktur organisasi.

DAFTAR RUJUKAN

Andriani, Siska. 2011. **Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada PT. Unilever Indonesia Tbk**. Ekonomi Manajamen. Jakarta.

David, Fred R. 2004. **Konsep Manajemen Strategis.** PT. Indeks.

Firdaus, Dzulchis. 2014. **Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balance Scorecard***. Ilmu Ekonomi. Surabaya.

Gunanta, Remon. 2012. **Pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai Penilaian Kinerja Institusi Sekolah**. Ekonomi. Bandung.

Husein, Umar. 1999. **Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi**. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Kartika, June dan Ardianto, Jimmy. 2013. **Perancangan Metode Balanced Scorecard pada PT. Samchem Prasandha**. Jakarta: Institut Teknologi dan Bisnis Kalbe. Vol. 18 No. 2 Oktober – November.

Kaplan, Robert S dan Norton, David P. 2000. ***Balanced Scorecoard*: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi**. Erlangga. Jakarta

Kaplan, Robert S *and* Norton, D.P. 1996. ***The Balanced Scorecard***, *Translating Strategy into Action, Harvard*. Harvard Business School Press. Boston.

Mulyadi. 2001. **Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa**. Edisi 3. STIE YKPN. Yogyakarta.

Mulyadi dan Johny Setyawan. 2001. **Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen**. Edisi ke-2. Cetakan ke-1. Salemba Empat. Jakarta.

Mulyadi. 2007. ***Balanced Scorecard*. Alat Manajemen Kotemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan**. Penerbit Salemba Empat.

Mangkunegara, DR. A.A. Anwar Prabu. 2006. **Evaluasi Kinerja SDM**. Refika Aditama. Bandung.

Prawirosentono, Suyadi. 1999. **Kebijakan Kinerja Karyawan**. BPFE. Yogyakarta.

Pelupessy, Merry. 2017. **Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kinerja Usaha**

Entitas Swasta di Malaysia. Ekonomi dan Bisnis. Ambon.

Sugiyono. 2009. **Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D**. Alfabeta. Bandung.

Schuler, R. S., dan Jackson, S. E.. 2006. **Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke 21**. Erlangga. Jakarta.

Simons, R. 1999. ***Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, 5th edn***. Harvard Business School Press. Boston. Massaachusetts.