

Desain *Balanced Scorecard* pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun

Design Balanced Scorecard in PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun

Wulandari

Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)

Jln. Kalimantan 37, Jember 68121

E-mail: anita_ciplux@rocketmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui apakah bentuk penilaian kinerja pada perusahaan PT. Kereta Api Indonesia Daop VII Madiun dapat dirancang ke dalam model *Balanced Scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk mendesain *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja dari segi praktek akademisi sehingga peneliti dapat menerapkan pengetahuan yang dimiliki untuk melaksanakan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif menggunakan pendekatan studi kasus dan lapangan. Data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer yang bersumber dari wawancara pada kepala bidang SDM dan asisten manajemen PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun yang berkaitan dengan model penilaian kinerja perusahaan menggunakan SIMAK. Data sekunder yang digunakan adalah data KPI bulanan pada tahun 2013 serta laporan posisi keuangan dan laporan laba rugi komperhensif PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun tahun 2013. Teknik pemilihan sampel guna memperoleh data dalam wawancara berkaitan dengan penilaian kinerja perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun, peneliti menggunakan sampel berdasarkan pertimbangan (*Judgement Sampling*) pada karyawan bagian keuangan dan SDM pada perusahaan tersebut. Hasil penilaian kinerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun dapat dirancang ke dalam model *balanced scorecard* karena pada dasarnya bentuk penilaian kinerja pada perusahaan yaitu SIMAK memiliki sistem penilaian yang sama namun kategori perspektif yang digunakan lebih beragam. Kelebihan yang dimiliki oleh *balanced scorecard* dibandingkan dengan SIMAK adalah dapat menganalisis strategi-strategi baru berdasarkan penelitian menggunakan analisis SWOT.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, Desain, Alat ukur kinerja .

Abstract

This research was carried out to determine whether a form of performance appraisal on PT. Kereta Api Indonesia Daop VII Madiun can be designed into the Balanced Scorecard model. This research aims to design a Balanced Scorecard as a tool to measure performance in terms of the practice of academics so that researchers can apply knowledge owned to implement performance measurement using Balanced Scorecard. This research is use case study research qualitative approach and field. The data used in research is data primary that originates from interviews at the head of the field of human resources and assistant management of PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun pertaining to model an assessment of the company performance using take. Data secondary used is monthly KPI data in 2013 and the report financial position and profit loss comprehensive report of PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun in 2013. . Sample selection techniques in order to obtain data in interviews relating to the assessment of the performance of the PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun, researchers using a sample based on the consideration (Judgement Sampling) on the financial and human resources employees at the company. Performance assessment results on PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun can be designed into the balanced scorecard model because it is essentially a form of performance appraisal on companies that refer to the same scoring system has however a category used more diverse perspectives. The advantages possessed by the balanced scorecard compared to refer is able to analyze new strategies based on research using a SWOT analysis.

Keywords : *Balanced Scorecard, Design, Measuring instrument performance.*

Pendahuluan

Perkembangan ekonomi yang semakin pesat sekarang ini menyebabkan persaingan yang ketat dalam segala bidang usaha. Begitupula dalam bidang transportasi dan komunikasi yang semakin beragam. Setiap perusahaan dituntut untuk dapat beradaptasi sehingga dapat berkembang secara fleksibel terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi

kelancaran operasional perusahaan agar tujuan utama yang telah ditetapkan dapat tercapai serta mampu memenuhi kebutuhan konsumen yang dinamis. Salah satu cara yang tepat dalam melaksanakannya adalah membuat perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian yang tepat bagi perusahaan tersebut. Obyek yang dipilih dalam penelitian ini adalah PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun yang beralamatkan di jalan Kopol. Sunaryo

nomor 14 Madiun. Perusahaan ini dipilih karena memiliki kegiatan bisnis yang beragam antara lain pengangkutan penumpang, pengangkutan barang, perbaikan gerbong dan lokomotif serta perbaikan-perbaikan jalan kereta api. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi angkutan darat yang memiliki produk jasa angkutan kereta api yang banyak digunakan oleh masyarakat Indonesia, bahkan menjadi jasa transportasi unggulan sehingga memiliki permintaan pasar yang tinggi. Perkembangan aspek teknologi, ekonomi, dan sistem informasi menyebabkan tingginya tuntutan terhadap akuntabilitas dan kualitas pelayanan. Maka dari itu, untuk dapat bertahan dalam persaingan jasa transportasi angkutan darat PT. Kereta Api Indonesia harus mampu memenuhi kebutuhan pasar. *Balanced Scorecard* adalah suatu alat kendali manajemen yang membantu manajer dalam mencapai keberhasilan kompetitif dengan menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang komperhensif. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. (Kaplan dan Norton, 2000:22). Konsep *Balanced Scorecard* ini dikembangkan sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang memberikan acuan para eksekutif untuk melihat perkembangan perusahaan dari berbagai perspektif yang saling berkaitan dalam menunjang perkembangan perusahaan. Penelitian ini dimaksudkan untuk mendesain *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja dari segi praktek akademisi sehingga peneliti dapat menerapkan pengetahuan yang dimiliki untuk melaksanakan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*.

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif menggunakan pendekatan studi kasus dan lapangan. Penelitian kualitatif menurut Moleong (2004:6) adalah, penelitian yang dimaksudkan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Penerapan penelitian kualitatif pada penelitian ini adalah penjabaran terhadap hasil pengamatan mengenai sistem penilaian kinerja SIMAK pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun serta perancangan *Balanced Scorecard* yang telah dilaksanakan ke dalam bentuk tulisan. Penelitian studi kasus dan lapangan menurut Indriantoro dan Supomo (2012:26) merupakan, penelitian dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari subyek yang diteliti, serta interaksinya dengan lingkungan. Tujuan studi kasus adalah untuk melakukan penyelidikan secara mendalam mengenai subyek tertentu untuk memberikan gambaran lengkap mengenai subyek tertentu. Penerapan penelitian studi kasus dan lapangan pada penelitian ini adalah peneliti mempelajari bagaimana proses penilaian

kinerja dalam perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun. Setelah mendapatkan gambaran model penilaian kinerja yang disebut dengan SIMAK maka peneliti melaksanakan perancangan dengan model *Balanced Scorecard* menggunakan data dari SIMAK kemudian diterapkan dengan beberapa penyesuaian perspektif yang ada dalam SIMAK kedalam perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Peneliti menambahkan analisis SWOT sebagai langkah awal merancang strategi-strategi baru dalam penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*. Dalam rangka pengumpulan data dan informasi yang merupakan sumber utama dalam penyusunan laporan ini, penulis menggunakan teknik-teknik antara lain wawancara, observasi, dokumentasi, studi pustaka dan penggunaan dokumen. Data primer yang digunakan pada penelitian ini adalah data hasil wawancara pada kepala bidang SDM dan asisten manajemen PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun yang berkaitan dengan model penilaian kinerja perusahaan menggunakan SIMAK. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data KPI bulanan pada tahun 2013 serta laporan posisi keuangan dan laporan laba rugi komperhensif PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun tahun 2013. Data yang dipergunakan berupa sumber tertulis yang diperoleh dari buku panduan milik Kaplan dan Norton berjudul *Balanced Scorecard* (2000), penelitian terdahulu oleh Farina (2012), Johana (2010), Nugroho (2010), Utaminingsih (2006) dan Wahyuningsih (2008), serta informasi yang diperoleh berdasarkan tinjauan langsung yang berupa data KPI dari SIMAK serta laporan keuangan tahun 2013 pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun sebagai objek penelitian. Teknik pemilihan sampel guna memperoleh data dalam wawancara berkaitan dengan penilaian kinerja perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun, peneliti menggunakan sampel berdasarkan pertimbangan (*Judgement Sampling*) pada karyawan bagian keuangan dan SDM pada perusahaan tersebut. Menurut Indriantoro dan Supomo (2012:131), *Judgement Sampling* adalah tipe pemilihan sampel secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu (umumnya disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian). Analisis data ini menggunakan pendekatan modus analisis data narasi dan metafora Moleong (2004:279). Penelitian ini mendeskripsikan perancangan penilaian kinerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan model *Balanced Scorecard* dalam bentuk tertulis. Penelitian dimulai dengan mendeskripsikan sistem penilaian kinerja perusahaan menggunakan SIMAK untuk kemudian menganalisis persamaan dan perbedaan penilaian kinerja tersebut dengan *Balanced Scorecard* sehingga peneliti memutuskan untuk merancang ke dalam model *Balanced Scorecard* sebagai praktek akademisi. Menurut Moleong (2004:324), penelitian kualitatif menekankan pada data sehingga tingkat kepastian data harus dapat dipertanggungjawabkan. Keabsahan data pada penelitian ini adalah satu derajat, yaitu derajat kredibilitas, dimana penerapan derajat kepercayaan (kredibilitas) pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal dari nonkualitatif. Kriteria ini berfungsi untuk melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan

penemuannya dapat dicapai, serta mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti. Untuk memastikan keabsahan data pada penelitian ini, penulis menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data menurut Moleong (2004:327) antara lain :

1. Ketekunan/keajegan pengamatan, yaitu mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Mencari suatu usaha membatasi berbagai pengaruh. Mencari apa yang dapat diperhitungkan dan apa yang tidak dapat.
2. Triangulasi, adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data tersebut. Dengan cara membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang berkaitan, serta meneliti kembali hasil data dan atau temuan dari berbagai sumber.
3. Pemeriksaan sejawat melalui diskusi, teknik ini dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi dengan rekan-rekan sejawat.

Hasil Penelitian

Menerjemahkan strategi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun dapat dimulai dengan menerjemahkan visi dan misi perusahaan. Visi dan misi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) menurut Maklumat Direksi No. 14/PR/006/KA-2009 pada 29 Mei 2009 adalah :

Visi : Menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*.

Misi : Menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 pilar utama yaitu keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan kenyamanan.

Dalam pelaksanaan kinerjanya, PT. KAI (Persero) Daop VII Madiun menerapkan kebijakan mutu dengan menyelenggarakan bisnis perkeretaapian yang berpegang teguh pada 5 nilai utama :

1. Integritas
2. Profesional
3. Keselamatan
4. Inovasi
5. Pelayanan prima

Selain kebijakan mutu, PT. KAI (Persero) Daop VII Madiun juga sepakat untuk menetapkan sasaran mutu dengan

pencahayaan target kinerja dengan pembobotan masing-masing antara lain :

1. Pencapaian kinerja finansial (30%)
2. Pencapaian kinerja komersial (30%)
3. Pencapaian kinerja operasional (30%)
4. Pencapaian kinerja dinamis (10%)

Analisis SWOT menurut Hunger (2003:193) adalah, analisis situasi yang merupakan proses awal perumusan strategi. Analisis ini mengharuskan para manajer strategis untuk menemukan kesesuaian strategis antara peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal, disamping memperhatikan ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal. Tujuan dari analisis SWOT adalah untuk memberikan gambaran hasil analisis keunggulan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan secara menyeluruh yang digunakan sebagai dasar atau landasan penyusunan strategi perusahaan dalam *corporate planning*.

Analisis SWOT terdiri dari empat faktor, yaitu:

1. *Strengths* (kekuatan) merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.
2. *Weakness* (kelemahan) merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.
3. *Opportunities* (peluang) merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.
4. *Threats* (ancaman) merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

Hasil Perancangan *Balanced Scorecard* :

1. Pengukuran terhadap perspektif keuangan menghasilkan skor sebesar 268,72 yang didasarkan pada beberapa indikator pengukuran antara lain pencapaian pendapatan angkutan penumpang, pencapaian pendapatan angkutan barang, pencapaian pendapatan non angkutan, operating ratio, dan produktivitas pegawai.

2. Pengukuran terhadap perspektif pelanggan menghasilkan skor sebesar 203,58 yang didasarkan pada beberapa indikator pengukuran antara lain customer care, pencapaian volume angkutan penumpang (KA Ekonomi dan KA Non ekonomi), pencapaian volume angkutan barang, dan tingkat okupansi (Occupancy Ratio) KA Ekonomi dan KA Non ekonomi.

3. Pengukuran terhadap perspektif proses bisnis internal menghasilkan skor sebesar 397,39 yang didasarkan pada beberapa indikator pengukuran antara lain waktu peredaran

gerbong (WPG), pencapaian Km Pnp angkutan penumpang, pencapaian Km Ton angkutan barang, pencapaian Km KA, pencapaian Km Lok, ketepatan waktu kedatangan KA komersial, indeks ketersediaan dan keandalan sarana, jumlah TASPAT rutin, indeks keandalan dan ketersediaan prasarana sintelis, ketersediaan komunikasi

4. Pengukuran terhadap perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menghasilkan skor sebesar 197,7 yang didasarkan pada beberapa indikator pengukuran antara lain pengendalian resiko operasional (Rasio kriminalitas), jumlah kecelakaan, ketepatan waktu pelaporan, bina lingkungan, sinergi BUMN dan anak perusahaan, serta penghargaan pegawai dan KPI individu.

Pembahasan

Berdasarkan penerjemahan dari visi dan misi PT. KAI (Persero) daop VII Madiun, strategi utama yang diterapkan oleh perusahaan berdasarkan atas keinginan untuk memenuhi kebutuhan konsumen serta meningkatkan kepercayaan para *stakeholder* untuk menanamkan saham pada perusahaan. Tujuan tersebut harus didukung dengan kinerja maksimal dari manajemen. Penilaian kinerja adalah cara terbaik untuk mengetahui apa saja kelemahan perusahaan dimasa lalu hingga dapat merancang strategi baru dimasa depan. Hasil analisis SWOT menunjukkan Kuadran I dengan hubungan positif-positif. Posisi ini menandakan bahwa perusahaan adalah organisasi yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Strategi progresif, yaitu organisasi dalam keadaan prima sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal (Hunger, 2003:194). Penelitian yang berkaitan dengan *Balanced Scorecard* selalu identik dengan adanya analisa mengenai *lead* dan *lag* indikator. Dengan membuat analisa faktor-faktor apa saja yang menjadi *lead* dan *lag* indikator, perusahaan dapat menganalisa permasalahan-permasalahan apa saja yang menjadi penghambat maupun pendukung kinerja di masa lalu agar dikemudian hari dapat dilaksanakan perbaikan untuk mengurangi jumlah faktor penghambat dan meningkatkan faktor pendukung kinerja perusahaan tersebut. Pada PT. KAI (Persero) Daop VII Madiun, analisa menunjukkan bahwa dengan *lag* indikator didominasi oleh kualitas pelayanan terhadap pelanggan sehingga apabila perusahaan mampu mengurangi tingkat keluhan pelanggan terhadap keterlambatan, aksiden dan insiden, gangguan terhadap gerbong dan lokomotif serta jumlah kecelakaan, maka kinerja perusahaan dapat dinilai telah maksimal. Analisa hubungan sebab akibat menunjukkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran seperti pengendalian resiko kriminalitas dan ketepatan waktu pelaporan, adanya bina lingkungan dalam perusahaan sebagai CSR, serta dilaksanakannya SIMAK sebagai penilaian kinerja pegawai dan penghargaan yang diberikan memiliki dampak pada perspektif bisnis internal. Apabila kriminalitas di dalam kereta yang sering menjadi penyebab utama keterlambatan

kereta api jika diminimalisir akan sangat mendukung ketepatan waktu kereta api. Perhatian lebih terhadap CSR perusahaan menjadi pendukung ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai dan sesuai dengan lingkungan sehingga tidak menimbulkan dampak negatif yang berasal dari lingkungan sekitar. Penilaian kinerja merupakan motivasi utama bagi karyawan karena besarnya imbalan keberhasilan kinerja operasi (IKKO) disesuaikan dengan kinerja. Berdasarkan hal tersebut maka karyawan dan pegawai akan bekerja dengan maksimal karena dapat memberikan keuntungan bagi dirinya sendiri. Dengan adanya rasa aman dan nyaman, ketepatan waktu kereta api maka pelanggan semakin percaya untuk menggunakan jasa kereta api. Berdasarkan hal tersebut maka terjadi peningkatan volume pengguna jasa angkutan barang dan penumpang. Peningkatan tingkat okupansi karena target pencapaian penjualan terpenuhi. Rasa aman dan nyaman serta percaya terhadap pelayanan prima perusahaan dapat dianalisis dengan melihat dengan menurunnya jumlah keluhan, kritik dan saran. Meningkatnya tingkat pengguna jasa dapat dipastikan mempengaruhi peningkatan pendapatan angkutan penumpang dan barang, peningkatan kesejahteraan dan motivasi kerja akan meningkatkan produktivitas pegawai. Peningkatnya laba perusahaan dapat dipastikan akan terjadi karena pelanggan dan pegawai sama-sama mendapatkan kebutuhan mereka dengan maksimal sesuai dengan pengorbanan yang mereka lakukan.

Kesimpulan dan Keterbatasan

Kesimpulan

Hasil penilaian kinerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun dapat dirancang ke dalam model *balanced scorecard* karena pada dasarnya bentuk penilaian kinerja pada perusahaan yaitu SIMAK memiliki sistem penilaian yang sama namun kategori perspektif yang digunakan lebih beragam. Kelebihan yang dimiliki oleh *balanced scorecard* dibandingkan dengan SIMAK adalah dapat menganalisis strategi-strategi baru berdasarkan penelitian menggunakan analisis SWOT.

Keterbatasan

Penelitian ini terbatas pada mendesain penilaian kinerja yang sudah ada kedalam model *Balanced Scorecard* karena keterbatasan waktu penelitian, sehingga peneliti tidak dapat menerapkan pengukuran dan membuktikan apakah penerapan *Balanced Scorecard* lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan penilaian kinerja yang sudah ada. Penilaian kinerja sangat membantu perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya dan memperbaiki tingkat produktivitas perusahaan. Sehingga diharapkan penilaian tersebut akan terus berlangsung dengan perbaikan-perbaikan yang dilaksanakan sesuai dengan perubahan yang terjadi dan benar-benar dapat diandalkan sebagai alat perbaikan kinerja. Peneliti sangat mengharapkan pada penelitian selanjutnya mampu mendapatkan informasi yang menunjang pengembangan terhadap desain *balanced scorecard* pada perusahaan yang sama maupun perusahaan yang lain.

Daftar Pustaka

- Farina, Lusi Dian. 2012. *Penerapan Konsep Balanced Scorecard sebagai Penilaian Kinerja Organisasi pada Perusahaan Milik Negara (Studi Kasus pada PT. PLN (Persero) Area Jember)*, Skripsi. Universitas Jember.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Indriantoro, N. dan Supomo, B. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta : BPF.
- Johana A. D. I. M., Reny. 2010. *Penerapan Balanced Scorecard pada PT. Kereta Api Daop IX Jember*, Skripsi. Universitas Jember.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard*. Jakarta : Erlangga.
- Moleong, Lexy J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Prosdakarya.
- Nugroho, Dafid Prasetya. 2010. *Pengembangan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Jember*, Skripsi. Universitas Jember.
- Utaminingsih, Devi Sari. 2006. *Analisis Perspektif Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Banyuwangi)*, Skripsi. Universitas Jember.
- Wahyuningsih, Astri Dwi. 2008. *Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Jamsostek (Persero) Cabang Jember)*, Skripsi. Universitas Jember.

