

ANALISIS BALANCED SCORECARD DENGAN PENDEKATAN KUANTITATIF SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA DALAM MENETAPKAN PENGEMBANGAN *CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT*

Iwan Hermansyah¹

ABSTACT

The purpose of this research is to know how the performance of PD.BPR BKPD Pangandaran by using the concept of the Balanced Scorecard as well as knowing the determination of the development of corporate performance management, and determine the role of the balanced scorecard in the development of corporate performance management in PD.BPR BKPD Pangandaran . The method used in this research is descriptive method of analysis with a case study approach to PD .BPR BKPD Pangandaran . The data collected in the form of primary data and secondary data with data analysis techniques using mixed methodology . This study aimed to find out how the performance of PD.BPR BKPD Pangandaran by using the Balanced Scorecard concept , there is a corporate performance management in PD . BPR BKPD Pangandaran and the balanced scorecard concept has a role in determining the development of corporate performance management is done in PD . RB BKPD Pangandaran ,

Keywords: *Balanced Scorecard, Corporate Performance Management*

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui bagaimana kinerja PD. BPR BKPD Pangandaran dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard serta mengetahui penetapan pengembangan corporate performance management, dan mengetahui peranan balanced scorecard dalam pengembangan corporate performance management pada PD. BPR BKPD Pangandaran . Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif analisis dengan pendekatan studi kasus pada PD. BPR BKPD Pangandaran. Data yang dikumpulkan berupa data primer dan data sekunder dengan teknik analisis data menggunakan analisis mixed methodology. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : Hubungan sebab akibat antara faktor pendukung kinerja dengan hasil yang dicapai, terdapat corporate performance management pada PD. BPR BKPD Pangandaran dan konsep balanced scorecard memiliki peranan dalam penetapan pengembangan corporate performance management yang dilakukan oleh PD. BPR BKPD Pangandaran.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard , Corporate Performance Management*

¹ Dosen Jurusan Akuntansi FE UNSIL, email: hermansyahiwani85@yahoo.co.id

PENDAHULUAN

Perusahaan adalah sebuah organisasi yang bertujuan untuk dapat menghasilkan kemakmuran bagi shareholder dan juga stakeholder dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki secara benar. Di dalam era globalisasi dan persaingan usaha yang semakin ketat maka eksekutif perusahaan semakin mendapatkan tuntutan yang semakin berat yaitu tingginya harapan para shareholder perusahaan atas tingkat keuntungan yang semakin tinggi tetapi dihadapkan pada kenyataan bahwa kinerja perusahaan semakin sukar untuk diprediksi dan dikendalikan. Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian organisasi menunjukkan hasil kerja /prestasi organisasi dan menunjukkan kinerja organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan. Aktivitas tersebut dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya yakni dengan adanya manajemen kinerja perusahaan (Corporate Performance Management) sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan atribut yang disepakati (Armstrong, 2004).

Kondisi inilah yang menyebabkan mulai dirancangnya berbagai sistem berbasis teknologi informasi yang mampu untuk membantu eksekutif dalam mengendalikan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satu konsep yang sekarang mulai diperhitungkan untuk diaplikasikan oleh berbagai perusahaan untuk mengendalikan dan meningkatkan kinerja mereka dengan menetapkan Corporate Performance Management (CPM) atau manajemen kinerja. CPM merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumberdaya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. Pengembangan CPM merupakan buah kegiatan yang tidak dapat dihindarkan lagi oleh setiap perusahaan yang ingin berhasil dan sukses saat ini, untuk mengetahui apa yang perlu dilakukan dalam memperbaiki kinerja juga mengembangkan keterampilan dan kompetensinya dan bagaimana manajer dapat memberikan dukungan dan bimbingan yang diperlukan.

Dengan pengembangan CPM membantu orang untuk siap bertindak sehingga dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan. Sejalan dengan hal tersebut perusahaan juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaan yang satu

dengan perusahaan yang lainnya. Di samping itu, dengan adanya pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan membawa perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Bahkan banyak perusahaan berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. 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).

Pada tingkat persaingan global ini, suatu keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan kompetitif ini akan memperkuat posisi persaingan dalam persaingan jangka panjang. Pihak manajemen mungkin berhasil memaksimalkan laba bersih dan membuat rasio keuangan secara baik seperti ROA, ROI, Residual Income dan EPS. Namun sering melupakan apakah perusahaan dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang (Ciptani, 2000).

Sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan dirasakan banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan khususnya bank diharuskan menerapkan suatu konsep penilaian kinerja yang tidak hanya dilihat dari sisi keuangan namun juga dilihat dari sisi nonkeuangan. Salah satunya dengan cara menerapkan strategi yang baik dan unggul melalui perancangan strategi. Untuk membuat sebuah perancangan strategi yang baik, diperlukan alat manajemen strategi yang mampu secara komprehensif melihat perspektif yang ada dalam suatu perusahaan. Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu alat perancangan strategi yang mampu menyatukan perspektif yang ada untuk mencapai visi yang diinginkan perusahaan. Balanced Scorecard adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Balanced Scorecard diperkenalkan sebagai sebuah kombinasi yang lebih unggul dalam pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan (Kaplan dan Norton,1996).

Balanced Scorecard mendasarkan keberhasilannya pada hipotesis bahwa empat perspektif (pembelajaran dan pertumbuhan , proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan) yang terhubung satu sama lain dalam hubungan sebab akibat (Aidemark, 2001). Bahkan, logika sebab akibat telah dideskripsikan sebagai “esensi” dari pendekatan Balanced Scorecard yang membedakannya dari pendekatan lain (Kaplan dan Atkinson,1998). Menurut Kaplan dan Norton (1996) Balanced Scorecard

seharusnya dibangun secara benar yang meliputi ukuran yang berkorelasi satu sama lain. Berdasarkan konsep Balanced Scorecard ini kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja nonkeuangan (pembelajaran dan pertumbuhan, pelanggan, dan proses bisnis internal).

Menurut Mulyadi (2000), konsep balanced scorecard adalah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategis. Sasaran-sasaran strategis yang komprehensif dapat dirumuskan karena balanced scorecard menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan.

METODE PENELITIAN

Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian dalam skripsi ini adalah PD. BPR BKPD Pangandaran yang beralamat di Jl. Merdeka No 269 Kabupaten Pangandaran. Sedangkan Objek penelitian ini adalah konsep balanced scorecard dan corporate performance management. Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian di PD.BPR BKPD Pangandaran Kabupaten Pangandaran.

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode deskriptif analisis pendekatan studi kasus. Nazir (2005:54) menjelaskan tentang metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Penelitian ini merupakan studi kasus pada PT.BPR .BKPD Pangandaran dengan mendatangi dan mengadakan penelitian secara langsung guna mendapatkan data secara akurat.

Operasionalisasi Variabel Penelitian

Sesuai dengan judul Analisis Balanced Scorecard Dengan Pendekatan Kuantitatif Sebagai Pengukuran Kinerja Dalam Menetapkan Pengembangan Corporate Performance Management maka dalam penelitian yang dilakukan penulis terdapat variabel sebagai objek penelitian.

Variabel-variabel yang diteliti pada penelitian ini meliputi :

- 1) Variabel Independen (X)

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel lainnya . Adapun yang berfungsi sebagai variabel Independen dalam penelitian ini adalah Metode Balanced Scorecard.

2) Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen adalah variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel lain. Adapun yang berfungsi sebagai variabel dependen dalam penelitian ini adalah Corporate Performance Management.

Teknik Penyajian Data

Penyajian data adalah menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun dan memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. Data yang telah diperoleh, dianalisa dengan cara meneliti dan memeriksa data tersebut untuk menjamin bahwa data tersebut dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Data yang terkumpul diklasifikasikan menjadi 2 (dua) kelompok data, yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif diperoleh berdasarkan sampel .

Data kualitatif dalam Penelitian Kualitatif menggunakan data yang bukan dalam bentuk skala rasio, tetapi dalam bentuk skala yang lebih rendah yaitu skala nominal, ordinal, ataupun interval yang semuanya dapat dikategorikan, sehingga apa yang akan disamakan dan dibedakan dari yang akan dibandingkan menjadi jelas untuk dapat menjawab permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya. Sedangkan dalam Penelitian Kuantitatif, data yang digunakan adalah data yang dapat dihitung untuk menghasilkan penaksiran kuantitatif yang kokoh. Dalam bidang akuntansi, informasi kuantitatif dapat digunakan misalnya untuk menetapkan tingkat penggunaan dana dari suatu kegiatan usaha (Umar, 2001 : 6465). Dalam penelitian ini penulis menggunakan penyajian data dengan metode Deskriptif Kualitatif. Metode ini menggambarkan kenyataan yang terjadi dilapangan (dalam hal ini pada PD. BPR BKPD Pangandaran) yang bersifat umum dan menjabarkan kemungkinan masalah-masalah yang akan terjadi dilapangan beserta penyelesaiannya.

Teknik Analisa Data

Analisa data yang digunakan adalah secara kualitatif, yaitu penggambaran dengan kata-kata atau kalimat-kalimat yang dipisahkan-pisahkan menurut kategori untuk memperoleh kesimpulan. Proses analisis data meliputi kegiatan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber yang diperoleh. Dalam penelitian ini, penulis menelaah data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang

dilakukan di PD. BPR BKPD Pangandaran. Penulis juga melakukan perbandingan antara teori secara umum dengan kenyataan yang terjadi di lapangan yang disusun secara sistematis dalam bentuk Tugas Akhir.

Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, maka penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis sebagai berikut :

1. Diawali dengan melakukan penelitian yaitu mengetahui visi dan misi PD.BPR BKPD Pangandaran. Hal ini dilakukan untuk mengetahui arah dan tujuan bank yang sebenarnya.
2. Menetapkan target diawali dari Perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Tujuan dari penetapan target ini digunakan untuk memotivasi manajemen bank agar dapat mencapai apa yang sudah ditetapkan.
3. Penilaian kinerja ini dilakukan melalui empat Perspektif yaitu :
 - a) Pengukuran kinerja perspektif keuangan
 - b) Pengukuran kinerja perspektif pelanggan /konsumen
 - c) Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal
 - d) Pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
3. Menganalisis Corporate Performance Management pada PD. BPR BKPD Pangandaran untuk dibandingkan dengan Teori umum yang ada.
4. Menganalisis secara keseluruhan hasil Balanced Scorecard pada PD. BPR
5. BKPD Pangandaran dan implementasi pada pengembangan Corporate Performance Management sesuai dengan teori umum yang ada , ada pun tahapan implementasi Balanced Scorecard dalam Corporate Performance Management :
 1. Pemaparan Tujuan Organisasi
 2. Visi dan Misi meliputi :
 - a. Visi perusahaan
 - b. Misi perusahaan
 - c. Kegiatan Usaha
 - d. Struktur Organisasi
 - e. Struktur Usaha
 - f. Tantangan dan Faktor Eksternal
 - g. Isu strategis
 - h. Paradigma baru
 - i. Reposisi Usaha

- j. Strategi dan Sasaran
- k. Arah pengembangan Perusahaan
- l. Sasaran dalam perspektif Balanced Scorecard
- m. Kebijakan akuntansi
- n. Kebijakan Dividen
- o. Pelaporan Kepada Pemegang Saham.

HASIL PENELITIAN

Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja perspektif keuangan PD. BPR BKPD Pangandaran dengan konsep Balanced Scorecard dilakukan melalui tiga tolak ukur menggunakan rasio keuangan antara lain :

Hasil analisis data dari keempat perspektif memiliki hubungan sebab akibat dan saling berkaitan satu sama lainnya. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada tahun 2012-2013 menunjukkan keberhasilan PD. BPR BKPD Pangandaran dalam meningkatkan nilai rata-rata tingkat persentase pelatihan karyawan sebesar 66,18% mempengaruhi peningkatan produktivitas karyawan dengan nilai rata-rata sebesar Rp31.885.765,00 Pada perspektif bisnis internal menghasilkan nilai rata-rata keseluruhan pada rasio AETR sebesar 7,77%. Penilaian ini bertujuan untuk mengembangkan inovasi dengan cara memperluas struktur jaringan operasional, mendesain produk, efisiensi, efektivitas serta ketetapan waktu proses atas transaksi yang dilakukan untuk meningkatkan layanan purna jual. Hal tersebut akan berpengaruh pada perspektif konsumen yang dapat mencapai target rata-rata market share sebesar 0,242%. Profitabilitas konsumen dengan nilai rata-rata sebesar 4,59%.

Penilaian kinerja dari tiga perspektif diatas berpengaruh besar pada perspektif keuangan. Untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan profit suatu perusahaan dapat diukur melalui rasio keuangan. Hasil rasio keuangan yang telah diukur meliputi hasil nilai rata-rata pada rasio LDR sebesar 89,15% , BOPO sebesar 77,98% dan untuk mencapai tingkat keuntungan yang optimal maka ROA menghasilkan nilai rata-rata sebesar 3,95%.

Pada penilaian kinerja organisasi secara scoring ini , tahun 2012 hingga tahun 2013 rasio keuangan PD.BPR BKPD Pangandaran memiliki skor 62. Hal ini menunjukkan bahwa PD. BPR BKPD Pangandaran berhasil mempertahankan konsistensi kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard. Pada saat ini PD. BPR BKPD Pangandaran dalam tahap bertumbuh (growth) menuju ke tahap betahan

(sustain) karena didukung dengan penerapan teori penetapan tujuan (goal setting theory).

Peranan Balanced Scorecard Dalam Corporate Performance

Management Pada PD. BPR BKPD Pangandaran Perkembangan peran Balanced Scorecard dalam Corporate Performance Management diantaranya digunakan untuk menterjemahkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi kedalam sasaran dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren, terukur dan seimbang menjadi sebuah strategi untuk rencana bisnis di masa yang akan datang.

PENUTUP

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Bedasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Penilaian kinerja dengan menggunakan empat perspektif balanced scorecard selama periode 2012-2013 pada PD. BPR BKPD Pangandaran.

a. Perspektif Keuangan

Rasio keuangan yang digunakan adalah ROA, BOPO dan LDR. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa PD. BPR BKPD Pangandaran dari tahun 2012 hingga tahun 2013 dapat mencapai cost effectiveness dan menghasilkan laba perusahaan yang optimal. Kinerja pada perspektif keuangan menunjukkan hasil yang cukup baik bahkan terus mengalami perkembangan yang baik.

b. Perspektif Pelanggan

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa market share pada PD. BPR BKPD Dilihat dari jumlah kredit yang diberikan kepada masyarakat nilai MSK meurun dari tahun 2012 yaitu 0,260% menjadi 0,224% pada tahun 2013, berarti dari sisi kredit PD. BPR BKPD Pangandaran belum mampu bersaing dengan perbankan lainnya di Jawa Barat. Sementara bila dilihat dari pangsa pasar total aktiva dalam kondisi tetap tidak mengalami peningkatan ataupun penurunan yaitu sebesar 0,202% dari tahun 2012 2013, berarti bahwa dari sisi total aktiva PD. BPR BKPD Pangandaran dalam kondisi bertahan dalam persaingan yang ada dengan perbankan lainnya di Jawa Barat. Penurunan MSK PD. BPR BKPD Pangandaran terhadap perbankan lain, baik di Kabupaten Ciamis maupun di Jawa Barat disebabkan karena munculnya pesaing baru dalam hal kredit UMKM dengan munculnya Bank –Bank

umum disekitar segmen pasar BPR. Menjadikan sebagian nasabah dan calon nasabah BPR beralih.

c. Perspektif Bisnis Internal

PD. BPR BKPD Pangandaran mulai memperluas jaringan operasional dengan cara memperluas jaringan kantor, pengembangan berbagai produk dan jasa yang ditawarkan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan layanan purna jual dan memberikan tambahan manfaat kepada para nasabah agar tetap mempunyai loyalitas terhadap PD. BPR BKPD Pangandaran. Rasio AETR menggambarkan keberhasilan peningkatan efisiensi, efektivitas serta ketetapan proses transaksi yang dilakukan PD. BPR BKPD Pangandaran.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Hasil dari penelitian ini menunjukkan peningkatan yang mengindikasikan bahwa produktivitas karyawan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini terjadi karena dalam mengukur tingkat presentase pelatihan karyawan berhasil dilakukan PD. BPR BKPD Pangandaran.

2. Terdapat Corporate Performance Management pada PD. BPR BKPD Pangandaran akan tetapi pada prosesnya tidak sepenuhnya sesuai dengan teori yang ditetapkan. Terdapat beberapa proses yang masih belum dijalankan oleh PD. BPR BKPD Pangandaran.
3. Balanced scorecard berperan dalam pengembangan corporate performance management pada PD. BPR BKPD Pangandaran diantaranya digunakan untuk menterjemahkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi kedalam sasaran dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren, terukur dan seimbang.

Saran

Dari hasil analisis pada kesimpulan diatas, penulis dapat memberikan saran sebagai berikut :

1. Bagi Bank

Dari hasil penelitian pengukuran kinerja dengan metode balanced scorecard pada PD. BPR BKPD Pangandaran dengan menggunakan empat perspektif pengukuran, pada perspektif keuangan menggunakan tiga tolak ukur :

ROA, BOPO, NPL. Diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan pengukuran rasio keuangan yang lebih lengkap. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa pengukuran kinerja keuangan dilakukan untuk mengetahui sehat tidaknya perusahaan, bank yang sehat adalah bank yang dapat menjalankan fungsi-fungsinya

dengan baik. Dengan kata lain, bank yang sehat adalah bank yang dapat menjaga dan memelihara kepercayaan masyarakat, dapat menjalankan fungsi intermediasi, dapat membantu kelancaran lalu lintas pembayaran serta dapat digunakan oleh pemerintah dalam melaksanakan berbagai kebijakannya, terutama kebijakan moneter. Dengan menjalankan fungsi-fungsi tersebut diharapkan dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat serta bermanfaat bagi perekonomian secara keseluruhan.

Untuk dapat menjalankan fungsinya dengan baik, bank harus mempunyai modal yang cukup, menjaga kualitas asetnya dengan baik, dikelola dengan baik dan dioperasikan berdasarkan prinsip kehati-hatian, menghasilkan keuntungan yang cukup untuk mempertahankan kelangsungan usahanya, serta memelihara likuiditasnya sehingga dapat memenuhi kewajibannya setiap saat. Selain itu, suatu bank harus senantiasa memenuhi berbagai ketentuan dan aturan yang telah ditetapkan, yang pada dasarnya berupa berbagai ketentuan yang mengacu pada prinsip-prinsip kehati-hatian di bidang perbankan.

Sedangkan untuk corporate performance management pada PD. BPR BKPD Pangandaran .perlu dilakukan pengembangan lebih lanjut dengan melakukan setiap proses yang belum diterapkan , seperti pembuatan kontrak kinerja secara formal , sasaran strategis individu , melakukan penilaian kinerja yang sesuai dengan teori yang ada guna memperoleh dasar objektif untuk memberikan kompensasi sesuai prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian pada PD. BPR BKP Pangandaran ini menunjukkan bahwa Balanced Scorecard bisa digunakan dalam penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan juga terdapat corporate performance management pada PD. BPR BKPD Pangandaran walaupun tidak sempurna sesuai dengan teori , akan tetapi terdapat peranan balanced scorecard dalam pengembangan corporate performance management pada PD. BPR BKPD Pangandaran. Untuk para peneliti lain yang ingin melakukan penelitian dengan menggunakan variabel yang sama (Balanced scorecard dan corporate performance management) disarankan agar menggunakan indikator yang berbeda dan menambah variabel baru sehingga dapat dilihat apakah hasil yang didapat dapat sama atau berbeda, sehingga dapat menjadi perbandingan. Seperti penambahan indikator untuk perspektif keuangan dengan perhitungan rasio yang lebih lengkap seperti

memasukan rasio ROE, CAR, NPL, PPAP, DER dan cash ratio. Sehingga akan menimbulkan penilaian yang lebih luas lagi dalam sisi keuangan .

DAFTAR PUSTAKA

- Aidemark,L.G. 2001. "The Meaning of Balanced Scorecard in The Health Care Organization."Financial Accountability and Management, Vol.17 No.1.
- Armstrong, Michael. 2004. *Performance Management*. Jakarta: Tugu Publisher
- Ciptani, Monika Kussetya. 2000. "Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar". Jurnal akuntansi dan keuangan, Vol.2 ,No.1
- Kaplan, R. dan D. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Edisi Kesatu. United States Of America : Harvard Business School Press.
- Mohamad Nazir. 2005. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Ketiga. Jakarta: Penerbit Selemba Empat.
- Umar, Husein. 2001. *Metode Penelitian – Aplikasi dalam Pemasaran*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama

--- (000) ---