

PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI TOLAK UKUR KINERJA PADA KPRI DI JAWA TENGAH

Sukardi Ikhsan 

Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia
Gedung C6, Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, Jawa Tengah, Indonesia 50229

Diterima: 8 Mei 2009. Disetujui: 7 Juni 2009. Dipublikasikan: September 2009

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah menerapkan penilaian kinerja berdasarkan *balanced scorecard* pada badan usaha Koperasi Pegawai Republik Indonesia di Jawa Tengah, mengidentifikasi kinerja secara keseluruhan badan usaha Koperasi Pegawai Republik Indonesia di Jawa Tengah berdasarkan perspektif *balanced scorecard*. Responden yang digunakan adalah pengurus dan pengawas pada 74 KPRI di 30 Kabupaten di Jawa Tengah. Hasil penelitian ini adalah perbaikan terhadap kegiatan manajemen difokuskan pada indikator-indikator baik dalam indikator hasil akhir maupun indikator proses (*leading*) yang memiliki gap-gap besar antara kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan. Analisis BSC memberikan sebuah perspektif yang lebih luas bagi KPRI berhubungan dengan posisi persaingannya maupun kebijakan-kebijakan serta keputusan-keputusan strategis yang akan diambil.

Abstract

The objective of study is for applying the performance assesment, based on balanced scorecard in Koperasi Pegawai Republik Indonesia, Central Java and for identifying the whole performance of Koperasi Pegawai Republik Indonesia in Central Java, based on the perspective of balanced scorecard. The respondents are the staff and the supervisor in 74 KPRI in 30 Kabupatens, Central Java. The findings shows that the reparation on management activities focuses on both leading indicator and product indicator. They have great gaps between actual performance and given standard. The BSC analysis gives a wider perspective, relates to the competition position, the policies and strategic decisions for KPRI.

© 2009 Universitas Negeri Semarang

Keywords: *balanced scorecard; KPRI; performance assesment*

Pendahuluan

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perusahaan. Pengukuran tersebut, misalnya, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Selama ini, pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan.

Kinerja keuangan yang baik saat ini kemungkinan dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan (Mutasowifin, 2002). Mengatasi kekurangan ini, ditambah dengan kenyataan bahwa aktiva perusahaan saat ini didominasi oleh *intangibile assets* yang tak terukur, dicobalah pendekatan baru yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek atau perspektif, yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis

internal, serta proses belajar dan berkembang.

Gagasan untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan melahirkan apa yang dinamakan *balanced scorecard*. Pada era kompetisi yang berlandaskan pengetahuan (*knowledge-based competition*), kemampuan organisasi untuk mengembangkan, memelihara, serta memobilisasi aktiva tak berwujud (*intangible assets*) yang dimiliki merupakan kunci bagi keberhasilan. *Balanced scorecard* (BSC) bagi para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. Melalui metode BSC dapat dinilai pula apa yang telah dibina dalam *intangible assets* seperti merk dan loyalitas pelanggan (Kaplan & David, 2000).

Beberapa perusahaan Nordic juga menemukan bahwa BSC adalah model terbaik dalam pengukuran kinerja perusahaan (Kald, 2000). Langkah-langkah non keuangan yang meliputi pangsa pasar, efisiensi, produktivitas, kualitas pelanggan dan karyawan hendaknya menjadi evaluasi kinerja perusahaan yang semakin lama semakin meningkat (Ittner *et al.*, 2003). Fokus utama dalam pengukuran kinerja usaha adalah bagaimana menemukan pengukuran yang tepat dalam proses evaluasi manajemen. Pada awalnya, perusahaan masih jarang untuk menggunakan pengukuran kinerja keuangan, terlebih kinerja akuntansi, nemun dengan adanya pilar-pilar kerja Hopwood yang focus pada data sebagai pengukuran kinerja (Otley & Fakiolas, 2000). Beberapa penelitian survey dan wawancara juga sudah membuktikan bahwa pengukuran informasi non keuangan dianggap lebih relevan oleh para eksekutif dari pada sekedar informasi keuangan perusahaan (Schiff & Hoffman, 1996).

Koperasi sebagai salah satu organisasi yang tidak hanya mementingkan perolehan laba semata, memiliki karakteristik penting yang terlihat dari fungsi dan peran yang diamanatkan oleh UU No. 25/1992 yang di antaranya adalah membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya (UU Perkoperasian). Akan tetapi pada kenyataannya koperasi belum bisa melakukan penilaian kinerja secara baik. Dalam model *balanced scorecard* untuk koperasi, perspektif ini disebut perspektif keanggotaan. Perspektif keanggotaan ini barangkali lebih tepat bukan menggantikan perspektif pelanggan, namun merupakan perluasan dari perspektif pelanggan dalam bentuknya yang lazim. Dengan demikian, ukuran-ukuran yang dipergunakan pun seharusnya mengakomodasi posisi unik anggota tersebut, yakni anggota sebagai pemilik dan sekaligus sebagai pelanggan.

Kondisi empiris di atas rasanya koperasi membutuhkan penilaian kinerja yang sesuai dengan karakteristik badan usaha koperasi. konteks inilah signifikansi kajian mengenai penerapan *balanced scorecard* sebagai tolak ukur penilaian kinerja pada badan usaha yang berbentuk koperasi. Berdasarkan identifikasi tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: (a) Apakah penerapan model *balance scorecard* pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia sesuai sebagai tolak ukur penilaian kinerja saat ini dalam pencapaian fungsi dan perannya, (b) Bagaimana model penilaian kinerja yang sesuai dengan Koperasi Pegawai Republik Indonesia di Jawa Tengah.

Metode

Populasi penelitian ini adalah Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) di Jawa Tengah per 2006 yang berjumlah 714 unit. Pemilihan KPRI dalam penelitian ini memiliki beberapa alasan, antara lain; (a) Pengukuran kinerja *balanced scorecard* memerlukan persyaratan implementasi prinsip dan standar bisnis modern yang telah melaksanakan fungsi manajemen modern serta dipahami pengurus dan anggota KPRI, (b) Karakteristik sumber daya manusia baik anggota maupun pengurus KPRI relatif sama, dan homogen dalam pengukuran perspektif *balanced scorecard* (Pariaman, 2004).

Pemilihan sampel dilakukan berdasarkan kriteria jenis departemen, lembaga negara, dan lembaga non departemen sejumlah 46 sehingga tiap institusi akan direpresentasikan oleh satu koperasi yang dipilih secara *random* dari 35 kabupaten atau kota.

Data yang dikumpulkan adalah data primer yang diperoleh dari pengurus, anggota mengenai pengukuran perspektif *balanced scorecard*, hasil penilaian kinerja koperasi oleh lembaga pembina. Pengumpulan data dilakukan dengan mengirimkan kuisioner indikator kinerja kepada responden dalam periode tertentu. Variabel penelitian ini terdiri dari pengukuran atas 4 aspek *balanced scorecard*: keuangan, keanggotaan, bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan.

Langkah pelaksanaan penelitian dilakukan sebagai berikut: (a) Penyusunan perspektif *balanced scorecard* ke dalam indikator-indikator isian yang terbagi menurut responden: anggota, pengurus, atau isian data sekunder; (b) Pengiriman kuisioner dan pengisian indikator-indikator isian oleh pihak anggota, pengurus atau penilaian data sekunder, kemudian pemberian bobot kinerja: (1) Buruk, (2) Cukup, (3) Cukup baik, (4) Baik, (5) Unggul untuk tiap indikator; (c) Analisis *business making process* dengan teknik *strategic advantage profile* (SAP) dan analisis *environmental threat and opportunity profile* (ETOP) untuk mengetahui posisi KPRI di Jawa Tengah dibanding koperasi lain; dan (d) identifikasi atas keseluruhan nilai kinerja koperasi berdasarkan pengukuran perspektif *balanced scorecard*, kemudian klasifikasi koperasi menurut kriteria (1) Buruk, (2) Cukup, (3) Cukup baik, (4) Baik, (5) Unggul yang dikonversikan dalam skala 0-100; (e) analisis hasil melalui *degree of compliance to the standard* (DOCS) antara *lagging performance indicator* dibanding *leading performance indicator*, yang menunjukkan seberapa beda antara kinerja yang ditunjukkan dengan usaha yang dilakukan.

Hasil dan Pembahasan

Business strategic making process merupakan sebuah proses untuk melihat posisi dari sebuah institusi baik dilihat dari faktor internal maupun faktor eksternal. Untuk melihat posisi strategik tersebut, maka diperlukan teknik SAP (*strategic advantage profile*) dan ETOP (*environmental threat and opportunity profile*). Pada analisis SAP dicoba untuk menilai seluruh posisi AGF dibandingkan pesaing KPRI di Jawa Tengah yang paling dekat yaitu koperasi lain. Kemudian untuk analisis ETOP akan dilakukan dua analisis masing-masing Elemen Peluang Lingkungan (EPL) dan Elemen Ancaman Lingkungan (EAL).

Dengan menggalakkan pendidikan perkoperasian yang terarah dan berhasil guna, diharapkan akan meningkatkan jumlah anggota baru serta menambah rasio keberterimaan koperasi di kalangan masyarakat sekitarnya. Bila kondisi-kondisi tersebut terpenuhi, berarti terjadi peningkatan interaksi koperasi dengan anggota dan masyarakat, yang ditandai dengan peningkatan persentase jumlah anggota dan masyarakat yang berpartisipasi dalam kegiatan usaha koperasi.

Bila ini terjadi, kegiatan usaha koperasi akan bertambah, sehingga diharapkan pendapatannya pun bertambah. Dengan asumsi tingkat efisiensi terjaga, maka pada akhirnya koperasi akan mampu meningkatkan Sisa Hasil Usahanya. Bagian SHU yang dibagikan kepada para anggota pun akan bertambah, sehingga anggota pun akan memiliki jumlah lebih banyak untuk memenuhi pelbagai kebutuhan hidupnya. Ilustrasi tentang tolak ukur perspektif *balanced scorecard* menurut Mutasowifin (2002) sebagai berikut:

Tabel 1. Perspektif Keanggotaan

Tujuan Strategis	Ukuran Hasil Utama	Ukuran Pendorong Kinerja
Kualitas kehidupan	Persentase peningkatan kesejahteraan anggota	Rata-rata pendapatan anggota per bulan
Pelayanan/kemitraan	Persentase penjualan produk dari / untuk anggota Retensi anggota	Pemenuhan kebutuhan anggota oleh koperasi Survei kepuasan anggota terhadap produk dan pelayanan
Meningkatkan SHU	Persentase SHU terhadap penjualan Persentase SHU yang dibagikan untuk anggota berdasar simpanan dan partisipasi	

Tabel 2. Perspektif Keuangan

Tujuan Strategis	Ukuran Hasil Utama	Ukuran Pendorong Kinerja
Meningkatkan nilai tambah	Perhitungan Nilai Tambah Ekonomis yang diperoleh	
Meningkatkan pendapatan anggota	Persentase peningkatan pendapatan anggota	Jumlah produk yg dipasok oleh anggota
Pertumbuhan pendapatan	Persentase peningkatan pendapatan koperasi	

Tabel 3. Perspektif Proses – Bisnis Internal

Tujuan Strategis	Ukuran Hasil Utama	Ukuran Pendorong Kinerja
Meminimalkan produktivitas		Anggota yang terlayani per karyawan
Meningkatkan kualitas informasi tentang keanggotaan		Ketersediaan informasi potensi ekonomi anggota Ketersediaan kebutuhan ekonomi anggota
Meningkatkan interaksi dengan anggota dan masyarakat	Persentase anggota yang aktif berpartisipasi Persentase masyarakat yang aktif berpartisipasi	Waktu bersama anggota Waktu bersama masyarakat

Tabel 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan Strategis	Ukuran Hasil Utama	Ukuran Pendorong Kinerja
Meningkatkan kompetensi karyawan	Produktivitas karyawan	Pengembangan karyawan vs rencana
Mengembangkan sistem informasi strategis		Rasio ketersediaan informasi strategis vs rencana
Menggalakkan pendidikan Perkoperasian	Persentase jumlah anggota baru	Frekuensi penyelenggaraan pendidikan perkoperasian Survei keberterimaan koperasi oleh masyarakat

Analisis SAP (*strategic advantage profile*) digunakan untuk menentukan profil keunggulan-keunggulan yang dimiliki KPRI di Jawa Tengah dibandingkan pesaing terdekatnya yaitu koperasi lain yang secara geografis dan dalam skala maupun karakteristik bisnis yang relatif sama. Langkah-langkah dalam membuat SAP (*strategic advantage profile*) yaitu (1) Menentukan obyek atau subyek *benchmark*, (2) Menentukan KSF (*key success factor*) pada tingkat industri, (3) Menentukan Bobot (*weight*), (4) Melakukan *benchmarking*, (5) Menentukan posisi keunggulan strategik, (6) Pilihan Strategi.

Berdasarkan hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa posisi KPRI berada dalam nilai -45 pada posisi persaingan tenable (bertahan) yang ditandai oleh situasi-situasi seperti mempunyai potensi yang cukup atau mempunyai kekuatan untuk menjamin kelangsungan organisasi dengan memiliki *learning and growth perspective* yang sama dengan pesaing, sehingga peluang memperbaiki posisi masih ada, dengan memperhatikan perspektif-perspektif lain yang masih di bawah pesaing.

Hasil akhir dari analisis *ETOP* adalah matriks *ETOP* yang terdiri dari empat dimensi yaitu posisi *Ideal*, *Mature*, *Speculative* dan *Trouble*. Dari analisis yang dilakukan terlihat pada gambar berikut bahwa posisi *ETOP* KPRI terletak pada posisi bisnis yang *ideal*.

Berdasarkan matriks SWOT di atas maka strategi KPRI di Jawa Tengah adalah *invest*. Dengan strategi ini KPRI dapat melakukan investasi / pengembangan lebih lanjut misalnya penambahan modal, fasilitas layanan dan peningkatan sumber daya manusia pengurus.

Langkah implementasi BSC adalah bagaimana KPRI mampu mengartikulasikan posisi yang sudah diketahuinya pada tahap analisis posisi ke dalam strategi-strategi yang lebih riil. Proses artikulasi strategi menuntut adanya pendiskusian yang lebih intensif mengenai bagaimana merefleksikan seluruh sasaran-sasaran strategi KPRI ke dalam beberapa indikator keberhasilan. Proses artikulasi strategi ini menuntut sebuah pola berpikir yang sistematis melalui apa yang dinamakan *job logic* (analisis rantai nilai). Dari analisis ini akan dihasilkan dua indikator yaitu *lagging performance indicator* dan *leading performance indicator*. *Lagging performance indicator* adalah hasil akhir dari setiap elemen strategi yang dijalankan yang menyatakan strategi telah dicapai dengan baik sedangkan *leading performance indicator* adalah indikator hasil proses yang menyatakan sebuah strategi telah dijalankan dengan baik. Penggunaan *balance score card (BSC)* juga dapat dikaitkan dengan perilaku bawahan karena sistem pengukuran memberikan sinyal kontinyu dan memotivasi perbaikan terobosan dalam kegiatan penting di daerah-daerah kritis seperti produk, pelanggan proses dan pengembangan pasar. (Hoque *et al.*, 2000) . Perspektif internal bisnis dan keuangan juga menjadi bagian dari pengukuran kinerja, hendaknya ada desain pemeringkatan untuk setiap perspektif *balances score card* (Puwohedi, 2006). Penggunaan BSC juga erat kaitannya dengan kinerja bawahan karena beberapa sistem pengukuran mampu memberikan sinyal kontinyu yang memotivasi terobosan perbaikan kegiatan perusahaan, baik

pengembangan produk, proses, pelanggan dan pasar (Naim, 2003).

Langkah-langkah menyusun *strategy scorecard* yaitu (1) Menjelaskan atau membuat *scorecard* mengenai “tujuan strategi” / *strategy objective*, (2) Menyusun atau merumuskan indikator kinerja *lagging performance indicator* dan *leading performance indicator*, (3) Mendefinisikan kinerja, (4) Merumuskan *performance audit scorecard*, dan (5) Menyusun Neraca Kinerja.

Neraca Kinerja adalah hasil akhir dari sebuah *scorecard* yang menunjukkan perimbangan antara prestasi yang didapat untuk berbagai indikator hasil akhir (*lagging*) dan berbagai indikator hasil proses (*leading*). Lipe & Salteiro (2000) menemukan bahwa supervisor cenderung mengandalkan langkah-langkah umum daripada langkah-langkah unik dalam mengevaluasi pegawai mereka, sehingga merupakan keputusan subyektif dari supervisor.

KPRI sudah melakukan berbagai kegiatan dalam aspek keuangan dengan baik (DOCS *leading indicator* = 54%). Hal ini berarti 54% usaha untuk mencapai hasil akhir yang diterapkan telah dilaksanakan. Selanjutnya, dari DOCS *lagging indicator* sebesar 40% berarti bahwa 40% sasaran perspektif keuangan telah tercapai. Hal ini juga menunjukkan bahwa pencapaian peningkatan sumber dana yang diinginkan KPRI sudah cukup baik. Namun, apabila dilihat dari belum seimbangannya antara DOCS dari *leading* dan DOCS dari *lagging* (terdapat selisih 14%) hal ini mengindikasikan adanya faktor lain di luar kendali KPRI yang berpengaruh terhadap upaya pencapaian dalam aspek keuangan ini.

Neraca kinerja untuk perspektif pelanggan menunjukkan angka DOCS yang lebih besar untuk kinerja hasil proses (*leading*) yaitu 67% dibandingkan dengan kinerja hasil akhir (*lagging*) yang sebesar 64%. Angka DOCS tersebut mengindikasikan bahwa KPRI telah melakukan berbagai upaya untuk memenuhi customernya dengan baik. Namun demikian, dari hasil akhir yang diperoleh belum berimbang dengan usaha yang telah dilakukan. Tetapi hasil akhir tersebut juga menunjukkan bahwa capaian sasaran dalam perspektif pelanggan sudah cukup baik.

Berbeda dengan dua perspektif sebelumnya, untuk perspektif proses bisnis internal, DOCS dari hasil akhir (*lagging*) lebih besar dari DOCS hasil proses (*leading*) yaitu 44% > 38%. Angka DOCS tersebut di atas mengindikasikan bahwa capaian sasaran yang diharapkan dalam perspektif proses bisnis internal sudah cukup baik. Namun demikian, capaian hasil akhir tersebut belum diikuti dengan upaya yang maksimal dari sisi prosesnya. Selain itu, pencapaian hasil akhir yang lebih besar dari hasil proses tersebut juga dapat disebabkan oleh penetapan target hasil akhir yang lebih rendah dari potensi yang ada.

Neraca kinerja untuk perspektif *learning and growth* relatif seimbang, hal ini ditunjukkan oleh angka DOCS dari hasil akhir sebesar 28% dan DOCS dari hasil proses sebesar 38%. DOCS *leading indicator* sebesar 38% menunjukkan bahwa upaya KPRI untuk melakukan pengembangan program sudah cukup baik. Hal tersebut, juga diimbangi dengan pencapaian sasaran yang diinginkan dalam perspektif ini sebesar 28% (sedang). Rendahnya pencapaian sasaran karena skor perencanaan masih rendah yang mencerminkan bahwa semua responden belum merencanakan kegiatannya secara strategik dan apresiasi pengawas mengenai pengukuran kinerja juga masih rendah.

Neraca kinerja gabungan merupakan hasil rata-rata empat *perspective* (*financial, customer, internal business process dan learning and growth*) dari DOCS *lagging* dan *leading performance indicator*.

Berdasarkan Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata DOCS *lagging* dan *leading* dari empat *perspective* hampir seimbang masing-masing (44%) dan (49,25%). Hal ini berarti usaha yang dilakukan oleh KPRI melalui berbagai kegiatan (*leading* = 49,25%) juga diimbangi dengan hasil akhir yang diinginkan (*lagging* = 44%).

Tabel 5. Rata-Rata DOCS *Lagging* dan *Leading* dari 4 *Perspective*

No.	<i>Perspective</i>	<i>DOCS Lagging Performance Indicator</i>	<i>DOCS Leading Performance Indicator</i>
1	<i>Financial</i>	0,4	0,54
2	<i>Customer</i>	0,64	0,67
3	<i>Internal Business Process</i>	0,44	0,38
4	<i>Learning and Growth</i>	0,28	0,38
	Rata-rata DOCS	0,44	0,4925

Sumber: data diolah

Penutup

KPRI di Jawa Tengah merupakan lembaga ekonomi rakyat yang telah memiliki posisi persaingan strategis dalam sistem ekonomi Indonesia. Namun, hal ini tentu harus diikuti dengan berbagai perbaikan kegiatan-kegiatan manajemen yang telah dilakukan. Dalam rangka perbaikan terhadap kegiatan manajemen ini harus lebih difokuskan pada indikator-indikator baik dalam indikator hasil akhir maupun indikator proses (*leading*) yang memiliki gap-gap besar antara kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan. *Pertama*, perbaikan terhadap perspektif *customer* yang memiliki gap sebesar 14% antara *indikator lagging* dan *leading*-nya. *Kedua*, perlunya peningkatan upaya pelaksanaan berbagai kegiatan dari perspektif *internal business dan learning and growth*, dimana ada gap antara *lagging* dan *leading* sebesar 10%, hal ini perlu mendapat perhatian khusus karena capaian hasil akhirnya lebih besar dari hasil prosesnya. Rendahnya pencapaian sasaran karena skor perencanaan masih rendah yang mencerminkan bahwa semua responden belum merencanakan kegiatannya secara strategik dan apresiasi pengawas mengenai pengukuran kinerja juga masih rendah.

Analisis BSC memberikan sebuah perspektif yang lebih luas bagi KPRI berhubungan dengan posisi persaingannya maupun kebijakan-kebijakan serta keputusan-keputusan strategis yang akan diambil. Dalam rangka untuk melakukan perbaikan tersebut maka perlu dilakukan dalam berbagai perspektif *balanced scorcard* yang meliputi perspektif *financial, customer, internal business process* dan *learning and growth perspective*.

Daftar Pustaka

- Hoque, Z. and W. Jamse. 2000. Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12, 1-17
- Ittner, C.D., D.F. Lacker and M.W. Meyer. 2003. Subjectivity and Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review*, Vol. 78 No. 3, 725-758
- Kald, M. and F. Nilsson. 2000. Performance Measurement at Nordic Company. *European Management Journal*, Vol. 18 No. 91, 113-127
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton. 2000. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Lipe, M.G. and S.E. Salterio. 2000. The Balance Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review*, 511-526
- Mutasowifin, A. 2002. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi. *Jurnal Universitas Paramadina*, Vol.1 No. 3
- Naim, A., C.M. Lau dan M. Sholihin. 2003. *The Relationship Between Multiple Measures-Based Performance Evaluation and Managerial Performance: Role of Procedural Fairness and Interpersonal Trust*. Simposium Nasional Akuntansi VI

- Otley, D. and A. Fakiolas. 2000. Reliance on Accounting Performance Measures: Dead End or New Beginning?. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 25 497-510
- Sinaga, P. 2004. Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM, Apa Mungkin?. *Jurnal Infokop*, Vol. 20 No. 25
- Purwohedi, U. dan I. Ghozali. 2006. *Designing The Balanced Scorecard Weight on Syariah Bank Branches through Performance Measurement (An Empirical Study on Bank Syariah Mandiri)*. Simposium Nasional Akuntansi 9
- Schiff, A.D.R.H. 1996. An Exploration of The Use of Financial and Nonfinancial Measures of Performance by Executives in A Service Organization. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 8 134-153