



**UNIVERSITAS TARUMANAGARA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**JAKARTA**

**TESIS**

**PENGARUH IMPLEMENTASI STRATEGI, KEPEMIMPINAN DAN  
KOMPETENSI KARYAWAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*  
( Studi terhadap perusahaan manufaktur di Tangerang)**

DIAJUKAN OLEH :

NAMA : LUMIAWATY

NIM : 127101019

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT

GUNA MENCAPAI GELAR

MAGISTER AKUNTANSI

2012

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya, Mahasiswa Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara :

Nama : Lumiawaty  
N I M : 127101019  
Program : Akuntansi Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa tugas akhir (Tesis) yang saya buat dengan judul :

**“Pengaruh Implementasi Strategi, Kepemimpinan dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”**

Adalah :

1. Dibuat Sendiri, dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan, buku-buku dan referensi acuan, yang tertera di dalam referensi pada tugas saya.
2. Tidak merupakan hasil duplikat Tesis yang telah dipublikasikan atau pernah dipakai untuk mendapatkan gelar Magister di Universitas lain kecuali pada bagian-bagian sumber informasi dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya.
3. Tidak merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku dan referensi acuan yang tertera dalam referensi pada tugas akhir saya.

Jika terbukti saya tidak memenuhi apa yang telah dinyatakan di atas, maka tugas akhir ini batal.

Jakarta, 17 September 2012  
Yang membuat pernyataan,

( Lumiawaty )

## **Abstrak**

Tujuan penelitian adalah untuk menguji bagaimana pengaruh implementasi strategi, kepemimpinan dan kompetensi karyawan terhadap kinerja perusahaan baik secara parsial maupun secara simultan pada perusahaan manufaktur di daerah Tangerang.

Teknik pemilihan sampel yang digunakan adalah teknik *purposive sampling* dan valid sampel yang berhasil dikumpulkan untuk digunakan dalam penelitian berjumlah 67 kuesioner dengan responden perusahaan manufaktur. Metode pengujian hipotesis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan menggunakan *SPSS 19.0*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan dan kompetensi karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, namun implementasi strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel implementasi strategi, kepemimpinan dan kompetensi karyawan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

**Kata Kunci :** Implementasi strategi, kepemimpinan, kompetensi karyawan dan kinerja perusahaan

## **Abstract**

*The aim of this research is to examine how the influence of implementation of strategy, leadership and employee competencies to company performance either partially or simultaneously in manufacturing companies in Tangerang.*

*The sampling technique used was purposive sampling technique and valid samples collected to be use in this study totaled 67 questionnaire with manufacturing company respondents. The statistical methods for examining hypothesis is multiple regression analysis by using SPSS 19.0.*

*The result of this research shows that in partially, leadership and employee competencies has no significant effect to company performance. In addition, the result of this research also shows that variable of implementation of strategy, leadership and employee competencies simultaneously affect significantly to company performance.*

*Keywords : Implementation of strategy, leadership, employee competencies and company performance.*

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan YME, yang dengan kasih dan rahmat-Nya, penelitian ini dapat diselesaikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk memenuhi sebagian dari syarat-syarat dalam mencapai gelar Magister Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Magister Akuntansi Universitas Tarumanagara.

Dalam penulisan penelitian ini, penulis mendapatkan banyak bantuan dari berbagai pihak yang sangat berharga dan tak ternilai harganya. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya, kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Kery Soetjipto, drs., M.Si., Ak., selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya untuk memberikan bimbingan, petunjuk, dan nasihat dalam penulisan penelitian ini.
2. Bapak Dr. Sawidji Widiatmodjo, SE., M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.
3. Bapak Dr. Herman Ruslim, SE., Ak., MM selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara
4. Bapak Prof. Dr. Apollo Daito, SE., Msi., Ak., selaku pembimbing dalam penyusunan proposal tesis.
5. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi Magister Akuntansi Universitas Tarumanagara yang telah memberikan begitu banyak ilmu dan bimbingan.
6. Staf Perpustakaan S1 dan S2 Magister Akuntansi, khususnya Bapak Mardi (Alm.), yang telah memberikan pelayanan terbaiknya selama bertugas.
7. Seluruh keluarga, Papa, mama, kakak dan adik

8. Seluruh rekan di Magister Akuntansi 2010 yang terkasih, Martha Indrayani, SE., Murni, S.Kom., Melianah, SE., Vania, SE.
9. Rekan-rekan di Bina Cipta Mandiri, Irwan, SE. M.Akt., Febrian, SE. M.Akt., Rustan, SE.
10. Dan kepada semua pihak yang telah memberikan banyak dukungan, semangat, dan doa, yang namanya tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Pada penulisan tesis ini, penulis menyadari akan adanya kekurangan yang dikarenakan keterbatasan waktu dan kemampuan. Oleh sebab itu, penulis sangat menghargai saran-saran dari pembaca. Penulis juga berharap agar tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Jakarta, September 2012

Lumiawaty

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Penelitian .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	3
C. Ruang Lingkup .....	4
D. Perumusan Masalah .....	4
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
F. Sistematika Pembahasan.....	5
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	
A. Tinjauan Pustaka .....	8
1. Kinerja .....	8
2. Implementasi Strategi .....	10
3. Kepemimpinan .....	12
4. Kompetensi Karyawan .....	16
5. Penelitian-Penelitian Terdahulu .....	20

B. Kerangka Pemikiran .....	23
1. Identifikasi Variabel .....	24
2. Definisi Variabel .....	25
3. Hipotesis .....	26

### BAB III. METODE PENELITIAN

A. Pemilihan Obyek Penelitian .....	27
B. Metode Penarikan Sampel .....	27
1. Teknik Penarikan Sampel .....	27
2. Operasionalisasi Variabel .....	29
C. Teknik Pengumpulan Data .....	36
D. Teknik Pengolahan Data .....	36
E. Transformasi Data Ordinal menjadi Interval .....	40
F. Teknik Pengujian Hipotesis .....	41

### BAB IV. HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	43
B. Analisis dan Pembahasan .....	45
1. Analisis karakteristik responden .....	45
2. Hasil statistik deskriptif .....	49
3. Uji kualitas data .....	51
4. Uji asumsi klasik .....	59
5. Transformasi data ordinal menjadi interval.....	62
6. Uji Hipotesis .....	70
7. Pembahasan hasil uji .....	76



8. Keterbatasan Penelitian .....	82
----------------------------------	----

## BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	84
--------------------	----

B. Saran.....	85
---------------	----

## DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Kompetensi dan jenis pekerjaan yang membutuhkannya.....	17
Tabel 2.2	Tabel Orisinalitas Penelitian.....	21
Tabel 3.1	Tabel Operasionalisasi Variabel.....	31
Tabel 4.1	Tabel Pemilihan Sampel.....	43
Tabel 4.2	Daftar Inisial Nama-nama Perusahaan Sampel Penelitian.....	44
Tabel 4.3	Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir.....	46
Tabel 4.4	Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja Manajerial....	47
Tabel 4.5	Klasifikasi Responden Berdasarkan Lama Perusahaan Beroperasi .....	47
Tabel 4.6	Klasifikasi Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan.....	48
Tabel 4.7	Analisis Deskriptif Variabel .....	49
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas Variabel Implementasi Strategi.....	52
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan.....	54
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi Karyawan.....	55
Tabel 4.11	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Perusahaan.....	57
Tabel 4.12	Hasil Uji Reliabilitas.....	58
Tabel 4.13	Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov.....	59
Tabel 4.14	Hasil Uji Multikolonieritas.....	60
Tabel 4.15	Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	61

Tabel 4.16	Transformasi data ordinal menjadi interval – Variabel $X_1$ .....	62
Tabel 4.17	Transformasi data ordinal menjadi interval – Variabel $X_2$ .....	64
Tabel 4.18	Transformasi data ordinal menjadi interval – Variabel $X_3$ .....	66
Tabel 4.19	Transformasi data ordinal menjadi interval – Variabel Y.....	68
Tabel 4.20	Uji Koefisien Determinasi Berganda (Adjusted $R^2$ ).....	71
Tabel 4.21	Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji-t).....	72
Tabel 4.22	Uji Signifikansi Simultan (Uji-F).....	74

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Balanced Scorecard.....	9
Gambar 2.2	Kerangka Pemikiran.....	24
Gambar 4.1	Diagram hasil uji hipotesis.....	75

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Tabulasi data kuesioner Variabel  $X_1$  – Implementasi strategi (V\_IS)
- Lampiran 2 Tabulasi data kuesioner Variabel  $X_2$  – Kepemimpinan (V\_KP)
- Lampiran 3 Tabulasi data kuesioner Variabel  $X_3$  – Kompetensi karyawan (V\_KK)
- Lampiran 4 Tabulasi data kuesioner Variabel Y – Kinerja Perusahaan (V\_KJ)
- Lampiran 5 Tabulasi total scoring masing-masing variabel dari kuesioner
- Lampiran 6 Tabulasi total scoring masing-masing variabel setelah transformasi data
- Lampiran 7 Output SPSS atas uji hipotesis
- Lampiran 8 Kuesioner Penelitian.



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar belakang penelitian**

Luasnya lingkungan bisnis seiring dengan cepat dan majunya teknologi, mudahnya jaringan informasi dan transaksi keuangan menciptakan persaingan bisnis yang semakin ketat, tidak hanya dalam jumlah tetapi juga variasi. Agar bertahan dan terus bertumbuh, perusahaan harus memiliki kinerja yang baik sehingga dapat menciptakan keuntungan jangka panjang. Untuk tujuan ini perusahaan harus mampu memperbaiki dan meningkatkan keunggulan internalnya yang dapat diperoleh melalui strategi yang terencana serta berfokus jangka panjang dan sumber daya manusia yang kompeten baik dari segi pemimpin maupun non pemimpin.

Strategi disusun mengacu kepada visi dan misi perusahaan yang merupakan pedoman tujuan perusahaan yang selanjutnya diimplementasikan dalam operasional perusahaan. Perlu diperhatikan pula, visi dan misi perusahaan seyogyanya sejalan dengan kepentingan anggota serta wajib dipahami karyawan sebagai individu anggota organisasi sehingga tercipta kondisi pertumbuhan perusahaan yang sejalan dengan kemajuan anggota organisasi. Keselarasan ini akan menciptakan soliditas dan mendorong peningkatan kemampuan internal perusahaan sehingga meningkatkan daya saing.

Rahasia strategi bisnis perusahaan sukses kelas dunia adalah bekerja berdasarkan rencana yang tepat, memiliki tujuan yang jelas, transparan dan terukur (Freddy Rangkuti, 2011:2).

Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan melalui suatu sistem pengukuran kinerja terpadu dengan tujuan untuk mengetahui posisi perusahaan dalam persaingan bisnis. Hasil pengukuran kinerja dapat digunakan perusahaan untuk menetapkan kebijakan dan langkah strategis yang tepat guna mengantisipasi perkembangan lingkungan bisnis, selain itu juga untuk menentukan langkah evaluasi terhadap strategi yang telah ada.

*Balanced Scorecard* adalah metode pengukuran yang digunakan untuk mendukung pengukuran kinerja jangka panjang yang tidak hanya mengukur kinerja keuangan. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan melalui *Financial perspective* dan *Operational perspective*, yaitu *Customer perspective*, *Internal business process perspective*, dan *Learning and Growth perspective*.

Perspektif-perspektif ini merupakan penerjemahan dari visi, misi dan strategi perusahaan sehingga *Balanced Scorecard* tidak hanya sebagai alat pengukuran kinerja juga merupakan pendekatan dalam penyusunan rencana strategik. *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dari Harvard Business School.

Dalam pengamatan penulis atas perusahaan manufaktur, terutama di daerah Tangerang, ada beberapa perusahaan yang berhenti beroperasi dengan berbagai sebab, diantaranya ketidakmampuan dalam hal pembiayaan operasional, isu kualitas dan kurang tepatnya pengambilan keputusan investasi jangka panjang.



Terhadap perusahaan tempat kerja penulis, sekarang ini perusahaan yang memproduksi barang sejenis harus bersaing dalam berbagai hal untuk mendapatkan order dan penulis melihat bahwa jika perusahaan tidak memperhatikan penyusunan dan implementasi *business strategic planning* serta fokus terhadap karyawan dan terhadap kepemimpinan maka perusahaan tidak akan dapat mencapai *sustainability* dan kemampuan untuk berubah yang pada akhirnya akan tergilas dengan persaingan.

Berdasarkan uraian di atas, disusunlah penelitian ini dengan judul **“bagaimana pengaruh implementasi strategi, kepemimpinan dan kompetensi karyawan terhadap kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.”**

## **B. Identifikasi masalah**

Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh seberapa baik strategi perusahaan disusun. Strategi jangka panjang memetakan arah kegiatan perusahaan dan mempersiapkan langkah-langkah antisipasi yang diperlukan pada saat terjadi kondisi yang kurang baik.

Selanjutnya, strategi yang telah disusun harus diimplementasikan dengan memadai untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kegiatan operasional perusahaan tidak dapat dipisahkan dari faktor kepemimpinan dan kompetensi karyawan. Kedua hal ini merupakan penggerak operasional perusahaan sehari-hari.

Dengan hasil penelitian terdahulu, baik yang menunjukkan adanya pengaruh implementasi strategi, kepemimpinan dan kompetensi karyawan terhadap

kinerja perusahaan maupun yang menunjukkan tidak adanya pengaruh implementasi strategi, kepemimpinan dan kompetensi karyawan terhadap kinerja, maka masalah dalam penelitian ini adalah untuk menguji bagaimana pengaruh implementasi strategi, kepemimpinan dan kompetensi karyawan terhadap kinerja perusahaan.

### **C. Ruang lingkup**

Penelitian ini merupakan studi terhadap perusahaan manufaktur. Perusahaan manufaktur baik berorientasi ekspor maupun lokal, berkedudukan di Tangerang dan mempekerjakan tenaga kerja asing maupun pekerja lokal.

Responden penelitian adalah para pegawai perusahaan setingkat manajer dan merupakan manajer akuntansi.

Penelitian ditujukan atas kondisi kinerja perusahaan dalam tahun berjalan 2012.

### **D. Perumusan masalah**

Dengan identifikasi masalah yang disebutkan diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh implementasi strategi terhadap kinerja perusahaan
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan
3. Bagaimana pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja perusahaan
4. Apakah secara simultan faktor implementasi strategi, kepemimpinan dan kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

### **E. Tujuan dan manfaat penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh implementasi strategi, kepemimpinan, kompetensi karyawan terhadap kinerja perusahaan baik secara partial maupun simultan.

Manfaat dengan dilakukannya penelitian ini dapat dibedakan menjadi :

1. Memberikan kontribusi praktis bagi manajemen perusahaan, dengan mengetahui pengaruh implementasi strategi, kepemimpinan dan kompetensi karyawan terhadap kinerja perusahaan maka akan membantu para manajer dan pimpinan perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dalam penyusunan kebijakan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan melalui variabel-variabel yang diteliti.
2. Memberikan kontribusi pada pengembangan teori dan penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan variabel-variabel dalam penelitian ini.

### **F. Sistematika pembahasan**

Dalam rangka memberikan suatu gambaran umum terhadap pembahasan yang diuraikan dalam penelitian ini, maka akan diuraikan secara singkat pembahasan dalam setiap bab yang terdiri dari lima bab dengan sistematika sebagai berikut :

## **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab ini memberikan gambaran singkat penelitian secara keseluruhan yang meliputi latar belakang penelitian, identifikasi masalah, ruang lingkup, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika pembahasan.

## **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

Bab ini menjabarkan mengenai tinjauan pustaka yang menguraikan kerangka teori dan hasil penelitian yang relevan. Dalam kerangka teori dibahas mengenai tinjauan literatur atas kinerja perusahaan, implementasi strategi, kepemimpinan dan kompetensi karyawan. Juga dibahas mengenai penelitian-penelitian terdahulu dan orisinalitas penelitian, kerangka pemikiran, identifikasi variabel dan hipotesis yang digunakan dalam penelitian.

## **BAB III: METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan mengenai obyek penelitian, teknik penarikan sampling, operasionalisasi variabel, dan teknik pengujian hipotesis dalam penelitian ini.

## **BAB IV: HASIL PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum obyek penelitian, analisis data, analisis hasil pengujian, serta analisis dan pembahasan terhadap hasil pengujian.

## BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi mengenai kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aritonang R., Lerbin R.(2007). *Riset Pemasaran : Teori dan Praktik*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. (2008). “Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan : Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia”. *Jurnal Manajemen dan kewirausahaan* Vol. 10 September 2008. Paska Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Byars, Lloyd L., Leslie W. Rue dan Shaker A. Zahra. (1996). *Strategic Management*. USA : Times Mirror Higher Education Group.
- Christina, Wieke Yuni, Ludfi Djakfar dan Armanu Thoyib. (2012). “Pengaruh Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) terhadap Kinerja Proyek Konstruksi : Studi kasus pada 41 proyek konstruksi PT. Tunas Jaya, Bali”. *Jurnal rekayasa sipil* Vol. 6. Universitas Brawijaya Malang.
- David, Fred R. (2009). *Strategic Management : Concepts and Cases*. 12<sup>th</sup> edition. New Jersey : Pearson.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 19*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. (2000). *Organizations : Behavior, Structure, Processes*. International edition. USA : McGraw-Hill
- Jones, Gareth R. (2007). *Organizational Theory, Design, and Change*. 5<sup>th</sup> edition. New Jersey : Pearson
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. (1996). *Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*. Boston : Harvard Business School Press.
- Lim, Ghee Soon dan Daft Richard L. (2004). *The Leadership Experience in Asia*. Singapore : Cengage Learning.
- Phillips. Jean M. dan Gully, Stanley M. (2009). *Strategic Staffing*. International edition. New Jersey : Pearson
- Rangkuti, Freddy. (2011). *Swot Balanced Scorecard : Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta : Kompas Gramedia.

Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. (2007). *Organizational Behavior*. 12<sup>th</sup> edition. New Jersey : Pearson.

Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.

Sugiyono (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : Alfabeta.

Suseno, Y. Djoko. (2010). “Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing, Sumber Daya Perusahaan dan Implementasi Strategi Jenerik Terhadap Kinerja Usaha dengan Lingkungan Operasi sebagai variabel moderating : Studi pada 115 UKM bidang kerajinan mebel”. *Jurnal Aplikasi Manajemen* Vol. 8 Mei 2010. Universitas Slamet Riyadi Surakarta.

Sinaga, Timbul. (2011). “Pengaruh Lingkungan Organisasi dan Implementasi Strategi terhadap Evaluasi dan Pengendalian serta Kinerja Industri Minyak Sawit Sumatera Utara : Studi pada 101 unit minyak sawit di propinsi Sumatera Utara”. *Jurnal akuntansi*. Vol XV Januari 2011. Universitas HKBP Nommensen Medan.

Wang, Fu-Jin, Shieh Chich-Jen dan Tang Mei-Ling. (2010). “*Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy : study on 246 respondent at Kaohsiung’s Nanzi export processing zone in Taiwan*”. *African Journal of Business Management* Vol.4 December 2010.  
<http://www.academicjournals.org/AJBM>

Wheelen, Thomas L. dan Hunger, J. David. (2010). *Strategic Management and Business Policy : Achieving Sustainability*. New Jersey : Pearson.

<http://www.anggaran.depkeu.go.id>

<http://www.balancedscorecard.org>