

SKRIPSI

PENERAPAN AUDIT MANAJEMEN KINERJA PADA PT. CALISTA AYU
YOGYAKARTA MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*



Disusun Oleh:

HARSINTA DWINAR RISKYANTI

NIM : 12140061

Program Studi : Akuntansi

FAKULTAS BISNIS PROGRAM STUDI AKUNTANSI

UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA

YOGYAKARTA

SKRIPSI

**PENERAPAN AUDIT MANAJEMEN KINERJA PADA PT. CALISTA
AYU YOGYAKARTA MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD***

Diajukan kepada Fakultas Bisnis Program Studi Akuntansi
Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat
Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Akuntansi

Disusun Oleh:

HARSINTA DWINAR RISKYANTI

NIM : 12140061

Program Studi : Akuntansi

**FAKULTAS BISNIS PROGRAM STUDI AKUNTANSI
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
YOGYAKARTA**

2018

Halaman Pengesahan

Skripsi dengan judul:

**PENERAPAN AUDIT MANAJEMEN KINERJA PADA PT. CALISTA AYU
YOGYAKARTA MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD**

Telah diajukan dan dipertahankan oleh:

HARSINTA DWINAR R.

NIM: 12140061

dalam Ujian Skripsi Program Studi Akuntansi

Fakultas Bisnis

Universitas Kristen Duta Wacana

Dan dinyatakan DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Sarjana Akuntansi pada tanggal 28 Juni 2018

Nama Dosen

Tanda Tangan

1. Astuti Yuli Setyani, SE., M.Si., Ak., CA. :

(Ketua Tim/ Dosen Penguji)

2. Dra. Agustini Dyah Respati, MBA. :

(Dosen Penguji)

3. Drs. Marbudo Tyas Widodo, MM., Ak., CA. :

(Dosen Pembimbing)

Yogyakarta, 05 Juli 2018

Disahkan Oleh:


Dekan,
Dr. Singgih Santoso, MM

Ketua Program Studi,

Dra. Putriana Kristanti, MM., Akt., CA

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya menyatakan bahwa sesungguhnya skripsi dengan judul :

**“PENERAPAN AUDIT MANAJEMEN KINERJA PADA PT. CALISTA AYU
YOGYAKARTA MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* ” (Studi
Kasus pada tahun 2016-2017)**

Yang saya kerjakan untuk melengkapi sebagian syarat untuk menjadi sarjana pada Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta, adalah bukan hasil tiruan atau duplikasi dari karya pihak lain di Perguruan Tinggi atau instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya sudah dicantumkan sebagaimana mestinya.

Jika dikemudian hari didapati bahwa hasil skripsi ini adalah hasil plagiasi atau tiruan dari karya pihak lain, maka saya bersedia dikenai sanksi yakni pencabutan gelar saya.

Yogyakarta, 4 Juni 2018



(HARSINTA DWINAR RISKYANTI)
12140061

HALAMAN MOTTO

I can do all things through Christ who strengthens me

*-Segala perkara dapat kutanggung di dalam Dia yang memberi
kekuatan kepadaku-*

Filipi 4:13

“Limutin na ang mundo, Nang magkasama tayo

Sunod sa bawat galaw, Hindi na maliligaw

Mundo’y magiging ikaw”

IV OF SPADES –Mundo

“Jika Anda bisa memimpikannya, berarti Anda bisa melakukannya”

-Walt Disney-

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk:

Yang Tersayang

Kedua Orang Tuaku (Bapak Marzuki Musa & Ibu Meris Tottong) yang tidak berhenti mendukungku dari awal perkuliahan hingga saat ini.
Saudara-saudara kandungku (Jeri) yang selalu mendoakanku agar sukses ditempat rantau.

Yang Terkasih

Teman-teman di Makassar, teman-teman akuntansi 2014, teman-teman Duta Voice, All staff Canting.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus yang selalu mengaruniakan berkatnya kepada anaknya, hingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Penerapan Audit Manajemen Kinerja Pada PT. Calista Ayu Yogyakarta Menggunakan *Balanced Scorecard*”. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk menempuh Ujian Sarjana Akuntansi Program Studi Akuntansi di Universitas Kristen Duta Wacana.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dan masih banyak kekurangan dikarenakan oleh segala keterbatasan dan kemampuan yang penulis miliki. Namun penulis berusaha untuk mempersembahkan skripsi ini sebaik-baiknya agar dapat memiliki manfaat bagi banyak pihak. Oleh karena itu, penulis akan menerima segala kritik dan saran yang membangun dalam skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis banyak mendapat bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak, baik moril maupun materil, sehingga skripsi ini akhirnya dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Pada kesempatan ini dengan ketulusan hati yang paling dalam, penulis mengucapkan terima kasih yang begitu besar kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus yang telah melimpahkan berkat dan karunia-Nya kepada penulis setiap hari.
2. Kedua orang tua tercinta, Bapak Marzuki Musa dan Ibu Meris Tottong yang selalu memberikan doa, semangat, serta kasih sayang yang tiada hentinya agar penulis dapat menyelesaikan studi dan skripsi ini.

3. Kakakku tersayang Harsel Fristanto Jaffrayner yang sudah mendoakan dan mendukung dari jauh.
4. Bapak Drs. Marbudy Tyas Widodo, M.M., Ak., CA. Selaku dosen pembimbing yang telah memberikan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk memberikan petunjuk, pengetahuan, bimbingan dan pengarahan selama penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Dra. Xaveria Indri Prasasyaningsih, M.Si selaku dosen wali.
6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan ilmu yang tidak terbatas selama kuliah di Universitas Kristen Duta Wacana.
7. Seluruh Staff Perpustakaan dan Staf Karyawan UKDW yang telah melayani penulis serta membantu dalam kelancaran proses penyusunan skripsi ini.
8. Seluruh Staf Canting Restaurant (PT.Calista Ayu) atas kesempatan yang diberikan sehingga penulis dapat melakukan penelitian dan menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman-teman seperjuangan Akuntansi 2014 Universitas Kristen Duta Wacana, yang tidak pernah berhenti untuk saling mendukung.
10. Teman-teman Duta Voice baik pelatih, alumni, senior dan junior yang selalu menemani dan menghibur dari awal saya bergabung.
11. Teman-teman kepanitiaan selama penulis masuk dalam kepengurusan (HMPSA, BCAMP, AD,dll) terima kasih telah mengajarkan *Leadership* yang baik.
12. Teman-teman di Jogja Kak Ica, Puna, Rani, Chyntia, kak Rika, Vanie, Alvin, kak Sri, kak Geo, Delila, Fredi, Vivi, Ghea, Malvin, Koala (Bella Kembar) dan

masih banyak lagi yang tidak sempat penulis sebutkan satu persatu. Terima kasih sudah mau menjadi teman bermain dan bercerita bagi penulis.

Mohon maaf bila ada kerabat yang belum sempat dituliskan namanya satu per satu, jauh daripada itu penulis sangat bersyukur saudara/i pernah mengisi cerita selama proses perkuliahan di Yogyakarta. Akhir kata, dengan segala kerendahan hati penulis ucapkan terima kasih yang tidak terhingga pada semua pihak yang terlibat, dengan harapan semoga penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, Juni 2018

Penulis,

Harsinta Dwinar R.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengajuan	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Keaslian Skripsi	iv
Halaman Motto	v
Halaman Persembahan	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran	xv
Abstrak	xvi
Abstract	xvii
BAB I Pendahuluan	1
1.1.Latar Belakang	1
1.2.Rumusan Masalah	9
1.3.Tujuan Penelitian.....	9
1.4.Kontribusi Penelitian	9
1.5.Batasan Penelitian	10
BAB II Tinjauan Pustaka	11
2.1.Landasan Teori.....	11
2.1.1. Audit Manajemen.....	11
1. Konsep Audit Manajemen.....	11
2. Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen.....	13
3. Ruang Lingkup dan Sasaran Audit Manajemen.....	14
4. Prinsip Dasar Audit.....	15
5. Tahap-tahap Audit.....	18

2.1.2. <i>Balanced Scorecard</i>	20
1. Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	20
2. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	22
3. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	25
4. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	26
2.2 Penelitian Terdahulu.....	27
BAB III Metoda Penelitian	29
3.1. Deskripsi Perusahaan	29
3.2. Data-Data Penelitian	31
3.2.1. Struktur Organisasi.....	31
3.2.2. Deskripsi Tugas & Jabatan.....	31
3.2.3. Visi dan Misi Perusahaan.....	37
3.3. Metode Penelitian	37
3.3.1. Sumber Data	38
3.3.2. Metoda Pengumpulan Data	39
3.3.3. Validitas dan Reliabilitas	40
3.4. Kerangka Pemikiran	41
3.5. Prosedur Analisis Data	42
BAB IV Hasil Analisis dan Pembahasan	46
4.1. Kerangka Konsep (<i>Review & Pengujian</i>)	46
4.1.1. Penilaian Kinerja Perusahaan untuk Aspek Keuangan	46
4.1.2. Penilaian Kinerja Perusahaan untuk Aspek Non-Keuangan	47
4.1.3. Resume Penilaian Kinerja Menurut Perusahaan	49
4.2. Analisis Data (Audit Terinci).....	50
4.2.1. Tujuan Audit	50
4.2.2. Lingkup Audit	50
4.2.3. Analisis Bukti Audit	50
1. Perspektif Keuangan (<i>Financial</i>).....	53
2. Perspektif Pelanggan (<i>Customer</i>)	57
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (<i>Bussiness Process</i>).....	65

4. Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan (<i>Learn & Growth</i>)...	68
4.3. Pelaporan Hasil Audit & Tindak Lanjut	71
4.3.1. Resume Penilaian Kinerja Perusahaan dengan BSC.....	72
 BAB V Kesimpulan dan Saran	 79
5.1. Kesimpulan	79
5.2. Saran	81
 Daftar Pustaka	 83
Lampiran	86

©UKDWN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Kerangka Kerja Oleh <i>Balanced Scorecard</i>	9
Tabel 4.1. Bobot & Kriteria Target Penilaian Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	51
Tabel 4.2. Persentase ROA Tahun 2016 dan 2017.....	54
Tabel 4.3. Persentase NPM Tahun 2016 dan 2017.....	55
Tabel 4.4. Rasio <i>Current Ratio</i> Tahun 2016 dan 2017.....	56
Tabel 4.5. Persentase Retensi Pelanggan Tahun 2016 dan 2017.....	58
Tabel 4.6. Persentase Akuisisi Pelanggan Tahun 2016 dan 2017.....	59
Tabel 4.7. Tabel R (mulai pada df 41).....	61
Tabel 4.8. Hasil Pengujian Validitas Kepuasan Pelanggan.....	62
Tabel 4.9. Hasil Pengujian Reliabilitas Kepuasan Pelanggan.....	62
Tabel 4.10. Persentase Inovasi Tahun 2016 dan 2017.....	65
Tabel 4.11. Rasio Efisiensi Tahun 2016 dan 2017.....	66
Tabel 4.12. Persentase Number Of Complain Tahun 2016 dan 2017.....	67
Tabel 4.13. Persentase <i>Employee Turn Over</i> Tahun 2016 dan 2017.....	69
Tabel 4.14. Persentase <i>Employee Training</i> Tahun 2016 dan 2017.....	70
Tabel 4.15. Perhitungan <i>Balanced Scorecard</i>	71
Tabel 4.16. Resume Temuan & Rekomendasi Audit Manajemen PT. Calista Ayu Yogyakarta.....	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Struktur Organisasi PT. Calista Ayu Yogyakarta.....	31
Gambar 3.2. Kerangka Pemikiran.....	42
Gambar 4.1. Rentang Skala Likert.....	64

©UKDW

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Balasan Izin Penelitian.....	87
Lampiran 2 Laporan Keuangan PT. Calista Ayu Yogyakarta.....	88
Lampiran 3 Database Pelanggan PT. Calista Ayu Yogyakarta.....	89
Lampiran 4 Uji Validitas menggunakan SPSS v23.00 for Windows.....	90
Lampiran 5 Uji Reliabilitas menggunakan SPSS v23.00 for Windows.....	91
Lampiran 6 Tabulasi Angka & Skor	
<i>Guest Comment</i> Card PT. Calista Ayu Yogyakarta.....	92
Lampiran 7 Alat Pengujian Tolak Ukur Kepuasan Pelanggan	
(<i>Guest Comment</i> Card).....	94
Lampiran 8 Perhitungan Efisiensi (Mengacu Pada MCE).....	95
Lampiran 9 Form Penilaian Kinerja PT. Calista Ayu Yogyakarta.....	96
Lampiran 10 Lembar Revisi Judul Skripsi.....	102
Lampiran 11 Lembar Judul.....	104
Lampiran 12 Kartu Konsultasi.....	105
Lampiran 13 Halaman Persetujuan.....	106

ABSTRAK

Penilaian kinerja berperan penting dalam dunia bisnis karena dapat mengukur kapabilitas sebuah perusahaan dalam beroperasi dan membantu meningkatkan kualitas kinerja perusahaan. Penilaian kinerja bisa dilakukan melalui proses audit, yaitu salah satunya melalui kegiatan audit manajemen. Audit manajemen merupakan suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasional perusahaan yang komprehensif, karena dapat membantu perusahaan mengetahui apakah kegiatan operasi yang berjalan telah efektif dan efisien baik dari aspek keuangan maupun non-keuangan. Agar mendapatkan hasil pengukuran yang faktual dan objektif, proses audit manajemen perlu menggunakan alat ukur yang bisa memaksimalkan proses penilaian yaitu dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* sebagai salah satu alat ukur manajemen memiliki kelebihan yaitu mampu mengukur 4 perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan) sehingga hasil skor dari *Balanced Scorecard* (BSC) dapat menggambarkan peringkat kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur perbandingan antara penilaian kinerja yang telah diterapkan oleh PT. Calista Ayu Yogyakarta dengan penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* lalu memberikan tindak lanjut audit atas hasil penelitian. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan pada tahun 2016 – 2017, dapat diketahui bahwa perusahaan melakukan penilaian kinerja yang hampir merujuk pada konsep *Balanced Scorecard*, hanya saja perusahaan tidak menggunakan tolak ukur yang kompleks atau lebih luas untuk aspek keuangan dan non-keuangan. Lalu dengan menggunakan BSC, penilaian kinerja perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang Baik dengan skor 23,12 dari total bobot, lalu perspektif pelanggan menunjukkan kinerja Cukup Baik dengan skor 16,87 dari total bobot, perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja Baik dengan skor 22,5 dari total bobot, perspektif pembelajaran & pertumbuhan menunjukkan kinerja Baik dengan skor 25 dari total bobot, sehingga skor total BSC menunjukkan angka sebesar 87,49 yang berarti predikat perusahaan berada pada nilai Baik.

Kata kunci : Audit Manajemen, *Balanced Scorecard*, Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran & Pertumbuhan.

ABSTRACT

The performance assessment has an important role in the business world because it can measure the capability of a company to operate and help improve the quality of the company's performance. The performance assessment can be done through the audit process, one of them through the activities of the management audit. Management audit is an examination of the operations activities of a company that really comprehensive, because it can help the company determine whether the activities of continuing operations has been effective and efficient both from the aspect of financial and non-financial. In order to get the factual and objective measurement, process management audits need to use a measuring tool that can maximize the assessment process, namely the *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* as a management measurement tools, has the advantage that is capable of measuring four perspectives (financial, customer, internal business processes, and learning & Growth) so that the score of the *Balanced Scorecard* (BSC) can describe the company performance rating so far. This study aims to compare the measurement between the performance assessment that has been applied by PT. Calista Ayu Yogyakarta with the performance assessment using a *Balanced Scorecard* and then providing follow-up of audit report. Based on the analysis conducted in 2016 - 2017, it is known that the company perform performance appraisal which is almost refers to the concept of *Balanced Scorecard*, but in this case it's just show that the company doesn't use complex or broader benchmarks for financial and non-financial aspects. Afterwards by using BSC, the Financial perspective shows Good performance with a score of 23.12 out of the total value weight, the Customer perspective shows Fair performance with a score of 16.87 out of the total value weight, Internal Business Process perspective show Good performance with a score of 22,5 out of the total value weight, the Learning and Growth perspective shows Good performance with a score of 25 out of the total value weight, so that the total score of BSC showed a figure of 87,49, which means the operational citation of the company is at Good value.

Key word : *Management Audit, Balanced Scorecard, Finance, Customer, Internal Business Processes, Learning & Growth*

ABSTRAK

Penilaian kinerja berperan penting dalam dunia bisnis karena dapat mengukur kapabilitas sebuah perusahaan dalam beroperasi dan membantu meningkatkan kualitas kinerja perusahaan. Penilaian kinerja bisa dilakukan melalui proses audit, yaitu salah satunya melalui kegiatan audit manajemen. Audit manajemen merupakan suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasional perusahaan yang komprehensif, karena dapat membantu perusahaan mengetahui apakah kegiatan operasi yang berjalan telah efektif dan efisien baik dari aspek keuangan maupun non-keuangan. Agar mendapatkan hasil pengukuran yang faktual dan objektif, proses audit manajemen perlu menggunakan alat ukur yang bisa memaksimalkan proses penilaian yaitu dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* sebagai salah satu alat ukur manajemen memiliki kelebihan yaitu mampu mengukur 4 perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan) sehingga hasil skor dari *Balanced Scorecard* (BSC) dapat menggambarkan peringkat kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur perbandingan antara penilaian kinerja yang telah diterapkan oleh PT. Calista Ayu Yogyakarta dengan penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* lalu memberikan tindak lanjut audit atas hasil penelitian. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan pada tahun 2016 – 2017, dapat diketahui bahwa perusahaan melakukan penilaian kinerja yang hampir merujuk pada konsep *Balanced Scorecard*, hanya saja perusahaan tidak menggunakan tolak ukur yang kompleks atau lebih luas untuk aspek keuangan dan non-keuangan. Lalu dengan menggunakan BSC, penilaian kinerja perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang Baik dengan skor 23,12 dari total bobot, lalu perspektif pelanggan menunjukkan kinerja Cukup Baik dengan skor 16,87 dari total bobot, perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja Baik dengan skor 22,5 dari total bobot, perspektif pembelajaran & pertumbuhan menunjukkan kinerja Baik dengan skor 25 dari total bobot, sehingga skor total BSC menunjukkan angka sebesar 87,49 yang berarti predikat perusahaan berada pada nilai Baik.

Kata kunci : Audit Manajemen, *Balanced Scorecard*, Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran & Pertumbuhan.

ABSTRACT

The performance assessment has an important role in the business world because it can measure the capability of a company to operate and help improve the quality of the company's performance. The performance assessment can be done through the audit process, one of them through the activities of the management audit. Management audit is an examination of the operations activities of a company that really comprehensive, because it can help the company determine whether the activities of continuing operations has been effective and efficient both from the aspect of financial and non-financial. In order to get the factual and objective measurement, process management audits need to use a measuring tool that can maximize the assessment process, namely the *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* as a management measurement tools, has the advantage that is capable of measuring four perspectives (financial, customer, internal business processes, and learning & Growth) so that the score of the *Balanced Scorecard* (BSC) can describe the company performance rating so far. This study aims to compare the measurement between the performance assessment that has been applied by PT. Calista Ayu Yogyakarta with the performance assessment using a *Balanced Scorecard* and then providing follow-up of audit report. Based on the analysis conducted in 2016 - 2017, it is known that the company perform performance appraisal which is almost refers to the concept of *Balanced Scorecard*,but in this case it's just show that the company doesn't use complex or broader benchmarks for financial and non-financial aspects. Afterwards by using BSC, the Financial perspective shows Good performance with a score of 23.12 out of the total value weight, the Customer perspective shows Fair performance with a score of 16.87 out of the total value weight, Internal Business Process perspective show Good performance with a score of 22,5 out of the total value weight, the Learning and *Growth* perspective shows Good performance with a score of 25 out of the total value weight, so that the total score of BSC showed a figure of 87,49, which means the operational citation of the company is at Good value.

Key word : *Management Audit, Balanced Scorecard, Finance, Customer, Internal Business Processes, Learning & Growth*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kompetisi yang semakin ketat pada manajemen perusahaan untuk bersaing dalam proses bisnis, menuntut setiap perusahaan agar memproduksi produk atau memberikan pelayanan berkualitas dengan harga yang kompetitif. Keberhasilan suatu perusahaan tidak dapat dicapai begitu saja tanpa adanya usaha yang maksimal dari manajemen puncak dalam perusahaan yang bersangkutan. Persaingan membuat perusahaan perlu melahirkan inovasi teknologi alat produksi, alat pemasaran, alat keuangan, dan alat pengukuran kinerja. Penilaian dan pengukuran kinerja menjadi salah satu faktor utama dalam perusahaan dengan tujuan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang ditetapkan, agar perusahaan dapat mewujudkan visi dan misi secara efektif dan efisien.

Dalam hal pelayanan, perusahaan yang bergerak di bidang jasa atau *hospitality* harus selalu mengawasi perubahan permintaan pelanggan akan tuntutan untuk beroperasi lebih efisien, fleksibel, dan melayani pelanggan dengan tepat waktu tanpa mengabaikan standar kualitas yang sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan loyalitas pelanggan tanpa meningkatkan pelayanannya, sehingga perlu adanya inovasi dan evaluasi untuk mengukur kinerja operasional yang telah berlangsung lama. Entitas bisnis dalam bentuk apapun memerlukan sebuah pengukuran kinerja yang komprehensif sehingga dapat merefleksikan kebutuhan masing-masing pemangku kepentingan.

Penilaian kinerja berperan penting dalam dunia bisnis, karena dengan adanya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari pelaksanaan suatu strategi tersebut dan dapat mendeteksi kelebihan serta kekurangan yang terdapat dalam perusahaan.

Secara umum, meningkatkan kualitas dan kinerja akan memperbaiki proses operasional bisnis lebih efisien. Serta dalam meninjau proses bisnis tersebut, diperlukan pengawasan dari pihak yang bertugas penuh mengidentifikasi kelemahan-kelemahan pada proses bisnis dan memastikan bahwa proses tersebut telah berjalan sesuai dengan kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan. Bentuk pengawasan dan evaluasi secara internal bagi perusahaan dapat berjalan secara efektif dengan adanya sistem audit pada perusahaan itu sendiri.

Agar perusahaan yang baru berkembang memegang teguh prinsip-prinsip dan SOP pada hakikatnya, maka diperlukan Sistem Pengendalian Internal dari dalam perusahaan yang pada dasarnya lebih banyak diawasi oleh Audit Internal dalam perusahaan atau bagian *finance* yang mampu melakukan proses audit. Lebih spesifik untuk memaksimalkan proses audit maka audit manajemen merupakan prosedur yang tepat untuk mengevaluasi keseluruhan hasil kinerja operasional perusahaan sesuai periode yang ditinjau. Meskipun diketahui bahwa realisasi dan frekuensi pelaksanaan audit manajemen hanya bersifat potensial atau periodik dibandingkan dengan proses auditing biasa (Bayangkara, 2015). Audit manajemen sendiri dirancang untuk menganalisa, menilai, meninjau ulang dan menimbang hasil kerja perusahaan. Audit manajemen merupakan suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasional perusahaan, yang telah ditentukan oleh manajemen untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut dilakukan secara efektif dan efisien (Agoes, 2013:173). Manajemen audit memiliki percabangan audit, seperti audit

operasional bagi perusahaan manufaktur, audit SDM yang sering dipergunakan perusahaan jasa, dan Audit Kinerja. Ketiga jenis audit tersebut memiliki dasar yang sama yaitu mengukur ekonomis, efektivitas, dan efisiensi. Oleh karena itu, tujuan audit manajemen pada umumnya adalah untuk menilai efisien dan efektivitas organisasi. Bagian yang membedakan hanyalah fokus dan ruang lingkup auditnya.

Menurut Rai (2015:41), audit kinerja merupakan suatu proses sistematis dalam mendapatkan dan mengevaluasi bukti yang secara objektif atas suatu kinerja organisasi, program, fungsi, atau kegiatan. Evaluasi dilakukan berdasarkan aspek ekonomi dan efisiensi operasi, efektivitas, dalam mencapai hasil yang diinginkan. Audit manajemen kinerja berfungsi untuk mengetahui apakah penggunaan sumber daya dalam rangka mencapai target dan tujuan telah memenuhi prinsip ekonomi, efisiensi, dan efektivitas, tidak melanggar ketentuan hukum, peraturan perundangan, dan kebijakan manajemen. Selain mengukur kinerja perusahaan, audit manajemen kinerja juga digunakan untuk menilai fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan terkait pola asuh manajerial untuk mengelola perusahaan. Pengukuran kinerja sangat penting untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya baik dalam tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang seperti yang ditetapkan dalam sebuah strategi yang dibuat.

Pada perusahaan atau badan usaha secara umum, pengukuran yang mengacu pada kinerja keuangan merupakan salah satu kunci untuk melihat keberhasilan usaha tersebut, Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan atau *Return Of Investment* yang tinggi akan dinilai telah berhasil, padahal perusahaan perlu meninjau seluruh aspek non-keuangan seperti kepuasan pelanggan atau kinerja

karyawan agar tidak menyesatkan dan memiliki gambaran operasional yang sehat dalam perusahaan.

Dalam pengukuran kinerja dibutuhkan suatu penilaian yang dapat digunakan menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Menurut pendapat Moeheriono (2010:61) tujuan dan manfaat pengukuran kinerja yaitu: (1) Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi, misinya; (2) Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama; (3) Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi; (4) Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

Di dalam menghadapi persaingan di pasar global, perusahaan harus selalu terpacu untuk meningkatkan kinerjanya secara terus menerus. Selayaknya suatu pekerjaan, tentu mempunyai alat pengukuran untuk mengukur sejauh mana pekerjaan itu dilakukan. Berbagai cara dilakukan dalam pengukuran kinerja, salah satunya adalah dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC). Gagasan untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non-keuangan ini

telah diciptakan oleh Robert Kaplan dan David Norton. Menurut Mulyadi (2010:2), “*Balanced Scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif.” *Balanced Scorecard* merupakan konsep pengukuran yang diturunkan langsung dari strategi bisnis perusahaan perlu terus dipantau, karena akan mengarahkan karyawan terhadap faktor-faktor kunci kesuksesan perusahaan tersebut. Agar perusahaan bisa mencapai keberhasilan, maka perusahaan harus termotivasi untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan baik terhadap hasil pengukuran kinerja maupun tolak ukur kinerja itu sendiri. Tolak ukur kinerja yang dimaksud adalah *key performance* dalam *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. *Balanced Scorecard* adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya. Berdasarkan hasil riset dari beberapa penelitian ditemukan bahwa pada tahun 2004 sekitar 57% perusahaan global bekerja dan beroperasi dengan menerapkan *Balanced Scorecard* (menurut Bain & Company). BSC digunakan secara luas dalam bisnis dan industri, pemerintah, dan organisasi nirlaba di seluruh dunia. Gartner Group menunjukkan bahwa lebih dari 50% perusahaan besar AS telah mengadopsi BSC. Lebih dari separuh perusahaan besar di AS, Eropa, dan Asia menggunakan BSC, dengan penggunaan yang semakin meningkat di daerah-daerah tersebut begitu pula yang terjadi di Timur Tengah dan Afrika. BSC juga telah dipilih oleh editor *Harvard Business Review* sebagai salah satu ide bisnis paling berpengaruh selama 75 tahun terakhir. Beberapa informasi dari sektor komersial adalah hak milik (paten), karena hal ini berkaitan dengan strategi perusahaan

tertentu. Organisasi sektor publik (pemerintah) biasanya tidak peduli dengan informasi kepemilikan, tetapi kemungkinan juga mereka tidak memiliki mandat (pendanaan yang cukup) untuk memposting informasi manajemen mereka di situs web.

Balanced Scorecard menyarankan bahwa kita memandang organisasi dari empat perspektif, yang mana untuk mengembangkan tujuan, ukuran (KPI), target, dan inisiatif (tindakan) relatif terhadap masing-masing sudut pandang ini:

1. Keuangan : Perspektif ini memandang kinerja organisasi dan penggunaan sumber daya keuangan
2. Pelanggan / Pemangku Kepentingan : perspektif ini memandang kinerja organisasi dari sudut pandang pelanggan atau pemangku kepentingan kunci lainnya yang dirancang untuk dilayani oleh organisasi
3. Proses Internal : memandang kinerja organisasi melalui pandangan kualitas dan efisiensi yang terkait dengan produk atau layanan kami dan serta proses bisnis utama lainnya.
4. Kapasitas Organisasi (Pembelajaran dan Pertumbuhan) : memandang kinerja organisasi melalui lensa modal manusia, infrastruktur, teknologi, budaya, dan kapasitas lain yang merupakan kunci bagi terobosan kinerja.

Secara filsafati dapat dikatakan bahwa alasan yang sangat mendasar untuk melakukan berbagai jenis kegiatan audit ialah bahwa setiap perusahaan dihadapkan kepada suasana kelangkaan dalam pengadaan, penguasaan, dan pemilikan berbagai faktor tersebut di atas dan tidak pernah ada alasan yang dapat digunakan sebagai dasar untuk membenarkan terjadinya inefisiensi. Perusahaan yang masih kecil – yang tingkat kompleksitasnya masih rendah, jumlah karyawannya belum banyak,

produknya sederhana – manajemen biasanya menyerahkan tugas audit kepada seseorang yang dipandang memiliki kemampuan dan keterampilan mengaudit. Penugasannya pun mungkin tidak permanen, tetapi hanya atas permintaan.

PT. Calista Ayu Yogyakarta merupakan perusahaan yang bergerak dibidang *hospitality* dengan membuka sebuah Restaurant Canting yang berlokasi di Lantai 4 *Rooftop* Galeria Mall Yogyakarta pada tahun 2012. Restaurant berkonsep baru dan segar ini diadaptasi dari restaurant/ Bistro di Amerika. Perusahaan senantiasa menciptakan menu resep lokal dengan bahan pilihan dan tanpa bahan pengawet. Mengutamakan kepuasan pelanggan dalam menikmati wisata kuliner, membuat manajemen perusahaan tentunya bertanggung jawab penuh dalam penyajian layanan baik saat awal jadwal operasional restaurant maupun *after sales* kepada pelanggan. Meninjau apakah pelanggan telah mendapatkan pelayanan yang nyaman dan sesuai dengan ekspektasi kalangan umum pada saat *dining* di sebuah restaurant.

Manajemen PT. Calista Ayu senantiasa menciptakan inovasi-inovasi baru mulai dari mengeluarkan menu baru tiap bulannya, menerima reservasi sesuai konsep pelanggan, bahkan mengadakan *private event* untuk menunjang eksistensi keberadaan restaurant. Meskipun hal tersebut tetap tidak menjamin pelayanan yang diberikan telah maksimal, melihat masih ada beberapa pelanggan yang mengajukan keluhan, kritik, dan saran pada pelayanan Restaurant sendiri, baik dari cita rasa makanan yang dihidangkan ataupun sikap kerja pelayan yang ada. Terlepas dari banyaknya beban yang perlu diawasi bagian *Cost Control* pada saat perusahaan menjalankan operasional, manajemen puncak terus mengevaluasi SDM yang ada agar lebih mengikuti alur Standar Operasional Perusahaan tanpa menekankan lingkup kerja yang keras/ketat.

Namun, dalam proses pengawasan selayaknya konsep auditing, manajemen puncak belum menerapkannya secara maksimal dalam PT. Calista Ayu, yang mana koordinasi antara pihak *official* dan keseluruhan anggota *floor* pada Restaurant hanya dilakukan sekurang-kurangnya 2 kali dalam sebulan, sehingga bisa saja terjadi kesalahpahaman (*miscommunication*) selama karyawan menjalankan *job description* masing-masing.

Oleh karena itu, manajemen puncak perlu setidaknya melakukan *briefing* harian agar mampu menyampaikan informasi yang akurat kepada setiap karyawannya. Agar kemampuan penilaian kinerja operasional Restaurant memberikan hasil yang maksimal, pihak manajemen perlu mengacu pada perspektif pengukuran yang ditawarkan oleh konsep *Balanced Scorecard*, yang mana hasil evaluasi akan menunjukkan temuan-temuan yang relevan untuk acuan perbaikan perusahaan kedepannya. Sehingga, dengan hal ini PT. Calista Ayu dapat melakukan audit manajemen yang lebih efektif dan efisien. Melihat permasalahan yang ada dalam PT. Calista Ayu Yogyakarta, maka peneliti berasumsi untuk melakukan penelitian yang berjudul “**Penerapan Audit Manajemen Kinerja Pada PT. Calista Ayu Yogyakarta Menggunakan *Balanced Scorecard***”.

1.2 Rumusan Masalah

Masalah yang diangkat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana sistem evaluasi penilaian kinerja yang diterapkan oleh PT. Calista Ayu Yogyakarta ?
2. Bagaimana hasil audit manajemen kinerja perusahaan dengan menerapkan konsep *Balanced Scorecard* pada PT. Calista Ayu Yogyakarta?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui sistem evaluasi penilaian kinerja seperti apa yang telah diterapkan PT. Calista Ayu Yogyakarta, terkait acuan evaluasi atau perspektifnya berdasarkan *Balanced Scorecard*.
2. Untuk mengetahui bagaimana hasil audit manajemen kinerja pada PT. Calista Ayu Yogyakarta jika menerapkan *Balanced Scorecard*.

1.4 Kontribusi Penelitian

Adapun kontribusi dari penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan
Diharapkan dapat memberikan informasi yang berkaitan terhadap evaluasi kinerja dalam perusahaan melalui proses audit manajemen dengan menerapkan konsep *Balanced Scorecard* sehingga dimasa mendatang perusahaan lebih siap untuk beroperasi secara maksimal.

2. Bagi peneliti

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan serta memberikan manfaat dalam hal implementasi dan penerapan

teori akuntansi terutama mengenai evaluasi kinerja melalui audit manajemen dengan menerapkan konsep *Balanced Scorecard*.

3. Bagi pihak lain yang berkepentingan

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menambah wawasan pengetahuan tentang penerapan audit manajemen kinerja dalam perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard* dan juga dapat dimanfaatkan sebagai bahan referensi atau pembandingan yang dapat membantu dalam pengembangan penelitian sejenis.

1.5 Batasan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah maka peneliti hanya membatasi masalah pada pengukuran kinerja yang merupakan 4 perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan, serta laporan keuangan tahunan yang di ambil selama 1 tahun terakhir yaitu dari tahun 2016-2017.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Setelah melakukan penerapan audit manajemen melalui pengukuran dengan *Balanced Scorecard*, peneliti akhirnya menyimpulkan bahwa proses penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan selama ini hampir merujuk pada konsep *Balanced Scorecard*, hanya saja perusahaan tidak menggunakan tolak ukur yang kompleks atau lebih luas untuk aspek keuangan dan non-keuangan serta tidak mengetahui definisi dan kegunaan dari BSC sendiri, sehingga jika dilihat secara seksama antara keempat perspektif tersebut, ada hal-hal yang perlu di kaji lebih lanjut, karena PT. Calista Ayu belum pernah melakukan audit manajemen atau proses pengevaluasian secara independen membuat perusahaan hanya fokus pada evaluasi perspektif keuangan dibanding perspektif yang lain. Anggapannya bahwa memang perusahaan tetap melakukan evaluasi pada setiap aspek diluar keuangan, tetapi tidak adanya tindak lanjut atas proses evaluasi membuat perusahaan hanya melakukan penilaian kinerja sebatas tanggung jawab dan kewajiban bukan untuk gerakan perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan masih menganggap jika kinerja perusahaan sudah baik hanya dilihat dari segi penjualan yang meningkat dan mampu membayar kewajiban tiap tahunnya.

Kemudian setelah menerapkan penilaian kinerja peneliti dapat melihat gambaran kinerja perusahaan secara keseluruhan melalui skor total BSC sebesar 87,49 yang menunjukkan hasil Baik. Berikut hasil penelitian berdasarkan *Balanced Scorecard* yang dapat disimpulkan:

1. Perspektif Keuangan

- Setelah menggunakan BSC diketahui kinerja keuangan yang lebih riil didalam perusahaan sehingga menunjukkan bahwa kondisi keuangan dari perusahaan berada pada predikat Baik dengan skor 23,12 dari total bobot.

2. Perspektif Pelanggan

- Setelah menggunakan BSC diketahui kemampuan perusahaan dalam mempertahankan, mengaukisasi, dan memberikan pelayanan dianggap Cukup Baik dengan skor 16,87 dari total bobot. Hal ini membuat perusahaan telah mendapatkan image yang masih kurang baik sehingga hanya berperan sedikit dalam membantu meningkatkan penjualan dalam setahun.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal.

- Setelah menggunakan BSC diketahui bahwa kinerja perusahaan dalam menciptakan inovasi dan menjalankan proses operasi dinilai Baik dengan skor 22,5 dari total bobot. Hal ini menyatakan bahwa proses bisnis internal telah dijalankan dengan optimal.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- Setelah menggunakan BSC diketahui bahwa perusahaan mampu mengklaim kepuasan karyawan dan meningkatkan kompetensi karyawan yang dianggap Baik dengan skor 25 dari total bobot. Hal ini erat kaitannya dengan dampak nyata yang diperoleh pada kinerja proses bisnis internal di atas.

Dengan demikian, terdapat adanya kesinambungan dilihat dari hasil persentase ditiap perspektif yang mana kompetensi karyawan mempengaruhi performa proses

bisnis sehingga menghasilkan kualitas terbaik dalam melayani pelanggan, lalu pelanggan akan menilai dan memberikan *feedback* secara langsung yang menggambarkan dengan adanya peningkatan pada proporsi penjualan selama PT. Calista Ayu beroperasi selama setahun.

Oleh karena itu, hanya dengan menggunakan penilaian kinerja berbasis BSC perusahaan baru bisa mengetahui posisi atau ukuran kesehatan kinerjanya selama ini dibandingkan dengan evaluasi biasa di setiap Departemen, karena hasil BSC telah mampu menunjukkan angka yang riil untuk melihat persentase pertumbuhan aspek keuangan dan non-keuangan. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerja yang lebih optimal dimasa depan.

5.2 Saran

Setelah melakukan keseluruhan penelitian, peneliti akhirnya berkesimpulan lalu memberikan saran sebagai berikut;

1. PT. Calista Ayu sudah semestinya menerapkan proses audit manajemen untuk mengevaluasi kinerja keuangan dan non-keuangan. Hal ini dapat dilakukan oleh pihak internal yang dipandang memiliki kemampuan dan keterampilan mengaudit atau dapat diserahkan kepada perusahaan konsultan yang dianggap kompeten. Penugasannya pun mungkin tidak permanen tetapi hanya atas permintaan karena audit manajemen bersifat opsional, namun yang perlu digaris bawahi ialah bahwa pelaksana kegiatan audit ini benar-benar independen, bebas dari pengaruh siapa pun dalam organisasi, termasuk manajemen puncak.

2. Agar proses audit manajemen lebih efisien sebaiknya pelaksanaan audit menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur untuk setiap aspek keuangan dan non-keuangan. Sehingga hasil temuan dan rekomendasi dapat menggambarkan kondisi kinerja perusahaan yang lebih faktual dan objektif
3. Kepada penelitian selanjutnya, jika peneliti lain menggunakan objek penelitian yang sama dibidang jasa, sebaiknya mampu melihat permasalahan yang ada pada bidang jasa/pelayanan. Kedepannya untuk mengukur setiap perspektif BSC, peneliti tersebut dapat mengekspansi acuan tolak ukur karena masih banyak acuan tolak ukur yang belum penulis gunakan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno. 2013. *Auditing : Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Edisi 4 Jakarta : Salemba Empat.
- Ardanti, Trifena K. 2012. “Audit Kinerja pada Koperasi Simpan Pinjam Bawana Artha dengan Menggunakan Pendekatan Perspektif *Balanced Scorecard*” *Skripsi*. Universitas Kristen Duta Wacana, Yogyakarta.
- Arens dan Loebbecke. 2010. *Auditing Pendekatan Terpadu*. Edisi Indonesia Jilid 2. Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktis*. Edisi Keenam. Jakarta : Rineka Cipta.
- Atkinson, A. Anthony, Banker, Rajiv D., Kaplan Robert S., dan Young, Mark S. 2012. *Management Accounting*. Edisi ke-6. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Balanced Scorecard* Institute. Tanpa Tahun. “The *Balanced Scorecard* – Who’s Doing It?”, (<http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Examples-Success-Stories>, diakses 23 Februari 2018).
- Bayangkara, I. B. K. 2015. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Edisi 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Boynton, W.C., R.N. Jonson, dan W. G Kell. 2012. *Modern Auditing*. 8th Edition. Jakarta:Erlangga.
- Bungin, Burhan. 2017. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Edisi Kedua*. Cetakan Ke-9. Jakarta : Penerbit Kencana.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi Ke-7 Semarang : Univeristas Diponegoro.
- Hawell, David C. 2013. “*Fundamental Statistics in Psychology and Education*”. 8th Edition.,Mc Graw-Hill Book Co. Inc, New York.

- Kaplan, Robert S., dan David P Norton. 2015. *Balanced Scorecard Success: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi.*(Terbitan Collection). *Terjemahan* oleh Peter R. Yosi. 2000. Jakarta : Erlangga.
- Laksmita, V. A. 2011. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* “Studi Kasus Pada PT. Bank Jateng Caban Utama Semarang (<http://eprints.undip.ac.id/28630/1/Skripsi14.pdf>, diakses pada tanggal 17 Februari 2018).
- Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Republik Indonesia. (http://www.lkpp.go.id/v3/files/attachments/5_IBDCiPFIQvaJtxxSDLaZbquanfXWzroF.pdf, diakses pada tanggal 04 Juni 2018)
- Luis, Suwardi., dan Prima A, Briomo. 2011. *Step by step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Balances Scorecard.* Jakarta : Salemba Empat.
- Lusianti, E. (2013). *Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan Dan Non Keuangan (Balanced Scorecard) Pada Perusahaan Pt. Madubaru Yogyakarta.* (Undergraduate thesis, Duta Wacana Christian University, 2013). Retrieved from <http://sinta.ukdw.ac.id>
- Moeheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi.* Surabaya: Ghalia Indonesia.
- Mulyadi. 2011. *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan.* Jakarta : Salemba Empat.
- Nugroho, Wayan Adhitya. 2013. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* “Studi Kasus Pada PT. Wijaya Karya” . *Skripsi.* Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah. Jakarta.
- Prawironegoro, Darsono dan Ari Purwanti. 2013. *Akuntansi Manajemen.* Edisi Ketiga Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Rai, I. G. A. 2015. *Audit Kinerja Pada Sektor Publik.* Edisi Ketiga. Salemba Empat: Jakarta.
- Riadi, Muchlisin. 2013. *Audit Manajemen : Definisi, Tujuan , Manfaat & Tahapan* (<https://www.kajianpustaka.com/2013/03/audit-manajemen.html>, diakses 23 Februari 2018).

- Rizky, Chandra Meithania. 2015. Penerapan Audit Manajemen Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* Pada PT. Superindo Utama Surabaya. (<http://repository.stiesia.ac.id/891/>, diakses pada tanggal 1 Februari 2018).
- Sondang P. Siagian. 2010. *Audit Manajemen*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- SPSS. Admin SPSS Statistik. 2016. “Cara Membaca dan Mencari r Tabel Product Moment” . (<http://www.spsstatistik.com/cara-membaca-dan-mencari-r-tabel-product-moment/>, diakses pada tanggal 14 April 2018)
- Sumarsan, Thomas. 2010. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, Pengukuran Kinerja*. Jakarta : PT. Indeks.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Theorema, Handy. 2011. “Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Mobil Menggunakan Metode *Simple Multi Attribute Rating Technique (SMART)*” *Skripsi*. (<http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/27321/Cover.pdf?sequence=6>, diakses pada tanggal 3 Juli 2018)
- Tunggal, Amin Widjaja. 2014. *Management Audit : Suatu Pengantar*. Cetakan Kedua. Jakarta : Harvanindo.