

Kontribusi Manajemen Fungsional dalam Implementasi Strategi Perusahaan terhadap Pencapaian Kinerja Perusahaan Manufaktur Berdasarkan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Survey Pada Perusahaan Manufaktur Berskala Besar di Kota Surabaya)

Gunarianto

Universitas Widyagama Malang

Abstract: The purpose of this research is to analyze the contribution of functional management in the implementation of firm strategy which consists of 1) production management, 2) marketing management, 3) financial management, 4) research and development, and 5) human resources management toward the achievement of firm performance based on *Balanced Scorecard* approach both simultaneously and partially. This research was carried out on large scale manufacture firms in Surabaya. The data collecting was carried out by spreading questionnaires to five functional managers in technical method of simple random sampling. The population in this research are 83 large scale manufacture firms. There are 45 firms used as samples analyzed by using Yamane formula and precision of 10 %. The writer use regression analysis model to analyze data and test the hypothesis. The result of this research and hypothesis testing show that 1) simultaneously, functional management in the implementation of firm strategy gives positive contribution to performance achievement of manufacture firms based on balanced scorecard approach, 2) Partially functional management consist of: 1) production management, 2) marketing management, 3) financial management, 4) research and development, and 5) human resources management in the implementation of firm strategy gives positive and significant contribution to performance achievement of manufacture firm based on the balanced scorecard approach

Keywords: Performance, Strategy, *Balanced Scorecard*.

Kondisi ekonomi yang serba sulit yang dibarengi krisis moneter yang berkepanjangan serta persaingan usaha yang semakin kompetitif tersebut, maka setiap perusahaan (institusi bisnis) dituntut memiliki daya adaptif yang tinggi. Apabila perusahaan tidak mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya yang terus berubah secara cepat, maka perusahaan tersebut harus bersiap-siap untuk keluar (*exit*) dari dunia bisnis. Oleh karena itu pihak manajemen perusahaan dituntut untuk bekerja lebih keras secara efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

Konsekuensinya, perusahaan dituntut untuk semakin mampu menyusun strategi/

memformulasikan strategi, mengimplementasikan serta mengevaluasi strategi yang paling tepat bagi organisasinya (Tatang A. Taufik, 1995: 20, Jauch dan Glueck, 1998: 6, 55).

Survey yang dilakukan oleh Alexander, s terhadap 93 presiden dan manajer divisi, ditemukan bahwa lebih dari separoh perusahaan menghadapi 10 permasalahan dalam implementasi strategi. Di antara masalah tersebut adalah tidak cukupnya kemampuan manajer departemen (fungsional) dalam implementasi strategi (Wheelen dan Hunger, 1996: 236). Jadi pihak yang bertanggungjawab dalam implementasi strategi adalah manajemen fungsional yang menerjemahkannya kesetiap departemen atau divisi masing-masing dalam bentuk strategi fungsional.

Certo dan Peter (1991: 115) memberikan definisi strategi fungsional sebagai berikut: " *Functional strategies are devised by spe-*

Alamat Korespondensi:

Gunarianto, Fakultas Ekonomi Universitas Widyagama Malang Jl. Borobudur No. 35 Malang Telp. (0341) 492282

cialist in each functional area of a business. Collectively, functional spell out the specific tasks that must be performed to implement the business strategy. Business-level and functional area managers must coordinate their activities to ensure that the strategies all are pursuing are consistent. Companies vary in the organizations and responsibilities of their functional areas, but the major functional areas are research and development, operations, finance, marketing, and human resources”.

Definisi ini sesuai dengan Pearce dan Robin (1988:334), Strategi fungsional adalah kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan oleh setiap bidang fungsional dalam suatu perusahaan guna mengimplementasikan strategi umum. Strategi ini harus dikembangkan dalam bidang manajemen pemasaran, keuangan, produksi/operasi, riset and development (R&D), dan sumber daya manusia. Dalam implementasi ini setiap manajemen fungsional harus melalui tahap-tahap program, budget dan prosedur, sesuai dengan fungsi dan wewenangnya masing-masing.

Untuk menunjang kebutuhan perusahaan agar dapat mencapai keberhasilan di masa mendatang dengan strategi bersaing, akuntansi manajemen sebagai penyedia informasi bagi pihak internal mengembangkan suatu alat penilaian kinerja yang disebut *balanced scorecard*. Menurut Jemsly Hutabarat (1997:27) *balanced scorecard* (BSC), merupakan mekanisme untuk menterjemahkan strategi dan taktik secara simultan, sehingga kebijakan dan aktifitas dapat diukur mulai dari rencana, implementasi sampai pada hasil.

Menurut Ancela Hermawan (1996: 53): “*Balanced scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai pada semua tingkatan organisasi. Tujuan pengukuran dalam *balanced scorecard* bukan hanya pengga-

bugan dari ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (*top down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi tersebut harus dapat diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih dan nyata”.

Balanced scorecard mengkaji empat perspektif yang dinilai relevan dalam menilai kinerja perusahaan yang terdiri dari: (1) perspektif keuangan, (2) perspektif pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal, dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996: 44; Horngren, Foster, dan Datar, 2000: 463).

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah: 1) untuk mengetahui manajemen fungsional yang terdiri dari manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen riset dan pengembangan, dan manajemen sumber daya manusia secara simultan memberi kontribusi dalam implementasi strategi terhadap kinerja perusahaan, dan 2) untuk mengetahui manajemen fungsional yang terdiri dari manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen riset dan pengembangan, dan manajemen sumber daya manusia secara parsial memberi kontribusi dalam implementasi strategi terhadap kinerja perusahaan .

METODE

Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survei yang terbatas pada survei sampel yang dipilih. Populasi penelitian adalah seluruh perusahaan manufaktur berskala besar di Kota Surabaya yang berjumlah 83 perusahaan. Selanjutnya dengan rumus Yamane dengan presisi 10%, maka diperoleh sampel sebanyak 45 perusahaan. Sehingga total responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 225 responden yang terdiri dari mana-

jer produksi, manajer pemasaran, manajer keuangan, manajer riset dan development, dan manajer sumber daya manusia.

Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui dua cara yaitu pertama, data primer diperoleh langsung dari manajer pada tingkat fungsional (middle) yang terpilih menjadi responden, melalui kuesioner dan wawancara dengan pertanyaan yang terstruktur. Kedua, data sekunder diperoleh dengan mempelajari buku-buku, jurnal dan bahan-bahan lain yang diperoleh dari instansi yang terkait.

Operasional Variabel

Untuk menghindari kesalahan interpretasi terhadap variabel penelitian, berikut ini diberikan penjelasan mengenai variabel penelitian dan indikator penelitian sebagai berikut:

Variabel Terikat (X)

Sebagai variabel terikat dalam penelitian ini adalah Manajemen Fungsional (X). Variabel ini terdiri dari lima subvariabel yaitu:

- Manajemen produksi (X_1), dimensi variabel ini terdiri dari Fasilitas/peralatan dan perencanaan dan pengendalian produksi serta indikatornya terdiri dari program, anggaran dan prosedur.
- Manajemen pemasaran (X_2), dimensi variabel ini terdiri Produk, Harga, Tempat, dan Promosi serta indikatornya terdiri dari program, anggaran dan prosedur.
- Manajemen keuangan (X_3), dimensi variabel ini terdiri Optimalisasi sumber dana dan Alokasi dana untuk operasi perusahaan serta indikatornya terdiri dari program, anggaran dan prosedur.
- Manajemen riset & development (X_4), dimensi variabel ini terdiri peranan riset dan development, dan Fasilitas riset dan

development serta indikatornya terdiri dari program, anggaran dan prosedur.

- Manajemen sumber daya manusia (X_5), dimensi variabel ini terdiri karyawan, pengembangan karier, kompensasi, dan evaluasi

Variabel Bebas (Y)

Sebagai variabel bebas (tidak terikat) dalam penelitian ini adalah Kinerja (Y), dimensi variabel ini terdiri: (a) Perspektif Keuangan serta indikatornya terdiri dari Posisi pendapatan operasi, Posisi laba kotor, Posisi tingkat pengembalian modal (ROE), Posisi tingkat pengembalian investasi, dan Kondisi nilai tambah ekonomis. (b) Perspektif pelanggan serta indikatornya terdiri dari Kelompok inti: Pangsa pasar, Perolehan pelanggan baru, Kemampuan mempertahankan pelanggan, Fenomena kepuasan pelanggan dan Kelompok Penunjang: Atribut-atribut produk, Hubungan dengan pelanggan, dan Citra dan reputasi perusahaan. (c) Perspektif proses internal bisnis serta indikatornya terdiri dari Inovasi, Proses operasi, dan Proses pelayanan purna jual. (d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta indikatornya terdiri dari Kemampuan pekerja, Kemampuan sistem informasi, dan Motivasi-pemberdayaan-keserasian.

Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- Secara Simultan manajemen fungsional yang terdiri dari manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen riset dan pengembangan, dan manajemen sumber daya manusia dalam implementasi strategi memberi kontribusi secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.

- Secara parsial manajemen fungsional yang terdiri dari manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen riset dan pengembangan, dan manajemen sumber daya manusia dalam implementasi strategi strategi memberi kontribusi secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.

HASIL

Analisis data dengan menggunakan model analisis regresi dilakukan dengan bantuan program statistik versi 9.01. Hasil analisis regresi tersebut diringkas pada tabel berikut:

Tabel 1 Hasil Analisis Regresi Kontribusi Manajemen Fungsional Dalam Implementasi Strategi perusahaan terhadap pencapaian kinerja perusahaan

Keterangan	Koefisien β	t	Koefisien Signifikansi
Intercept	59,500	58,053	0,00
Manajemen Produksi (x_1)	0,211	3,117	0,03
Manajemen Pemasaran (x_2)	0,166	2,831	0,07
Manajemen Keuangan (x_3)	0,439	5,199	0,00
Manajemen R & D (x_4)	0,512	9,562	0,00
Manajemen SDM (x_5)	0,250	4,399	0,00
R	0,992		
R ² (Square)	0,985		
Adjusted R ²	0,983		
F	50,866		

Berdasarkan hasil analisis regresi tersebut diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut :

$$Y = 59,500 + 0,211 X_1 + 0,166 X_2 + 0,439 X_3 + 0,512 X_4 + 0,250 X_5$$

Dari persamaan regresi tersebut diatas terlihat bahwa koefisien regresi (β) untuk variabel X_1 , X_2 , X_3 , dan X_5 bertanda positif, yang menunjukkan bahwa manajemen produksi, pemasaran, keuangan dan sumber daya manusia memberi kontribusi dalam implementasi strategi perusahaan. Hal ini

berarti bahwa peningkatan kontribusi manajemen produksi, pemasaran, keuangan riset dan pengembangan, dan sumber daya manusia dalam implementasi strategi perusahaan juga akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Untuk mengetahui sejauhmana tingkat signifikansi kontribusi manajemen fungsional dalam implementasi strategi perusahaan (variabel X) terhadap kinerja perusahaan (Y), baik secara simultan maupun parsial maka akan dilakukan pengujian terhadap persamaan garis regresi tersebut melalui pengujian hipotesis hipotesis, yaitu :

Pengujian Hipotesis Kontribusi Manajemen Fungsional Dalam Implementasi Strategi Perusahaan Terhadap Pencapaian Kinerja Perusahaan Secara Simultan

Sesuai dengan rancangan uji hipotesis yang telah dikemukakan, pengujian hipotesis kontribusi manajemen fungsional dalam implementasi strategi perusahaan secara simultan terhadap pencapaian kinerja perusahaan adalah: hasil analisis regresi yang dikhtisarkan pada tabel 1 menunjukkan $F_{hitung} = 50,866$, sedangkan nilai F_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ dan derajat bebas 5 dan 39 adalah 2,456. Jadi $F_{hitung} = 50,866 > F_{(0,05;5;)} = 2,456$. Ini berarti bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen fungsional dalam implementasi strategi perusahaan secara simultan memberi kontribusi dalam pencapaian kinerja perusahaan.

Pengujian Hipotesis Kontribusi Manajemen Fungsional Dalam Implementasi Strategi Perusahaan Terhadap Pencapaian Kinerja Perusahaan Secara Parsial

Sama halnya dengan pengujian simultan, pengujian hipotesis kontribusi manajemen fungsional dalam implementasi strategi perusahaan terhadap pencapaian kinerja

perusahaan secara parsial (individu) sebagai berikut :

Nilai t_{hitung} dari setiap koefisien regresi β_j hasil regresi adalah sebagaimana terlihat pada tabel 1 di atas. Sedangkan nilai t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ berdasarkan uji dua sisi dan derajat bebas (db) = 39 adalah. Perbandingan antara t_{hitung} dan t_{tabel} untuk setiap koefisien regresi disajikan pada tabel berikut :

Tabel 2 Perbandingan t_{hitung} dan t_{tabel} dari koefisien regresi (β_j) Kontribusi Manajemen Fungsional Dalam Implementasi Strategi Perusahaan terhadap pencapaian kinerja perusahaan

Koefisien Regresi (β_j)	t_{hitung}	t_{tabel}	Signifikansi
β_1 (Variabel X_1)	3,117	2,023	0,003
β_2 (Variabel X_2)	2,831	2,023	0,007
β_3 (Variabel X_3)	5,199	2,023	0,00
β_4 (Variabel X_4)	9,562	2,023	0,00
β_5 (Variabel X_5)	4,399	2,023	0,00

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} dari $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ dan β_5 lebih besar dari nilai t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ berdasarkan uji belah sisi dan db = 39. Hal ini berarti bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen produksi (X_1), manajemen pemasaran (X_2), manajemen keuangan (X_3), manajemen riset dan pengembangan (X_4) dan manajemen sumber daya manusia (X_5) secara parsial memberi kontribusi dalam implementasi strategi perusahaan terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Hal ini berarti bahwa seluruh manajemen fungsional secara parsial memberikan kontribusi dalam implementasi strategi perusahaan terhadap pencapaian kinerja perusahaan.

PEMBAHASAN

Kontribusi Manajemen Fungsional Dalam Implementasi Strategi Perusahaan terha-

dap Pencapaian Kinerja Perusahaan Secara Simultan

Hasil analisis regresi yang disajikan pada tabel 1. Menunjukkan nilai $R^2 = 0,985$ dan nilai Adjusted $R^2 = 0,983$. Untuk jumlah variabel lebih dua, lebih baik untuk menggunakan nilai Adjusted R^2 (Singgih Pitono, 2000: 167). Dengan menggunakan nilai Adjusted $R^2 = 0,983$ dapat ditafsirkan bahwa secara simultan manajemen fungsional memberi kontribusi dalam implementasi strategi (X) terhadap pencapaian kinerja perusahaan (Y) adalah sebesar 98,30 % variasi yang terjadi dalam pencapaian kinerja perusahaan dapat dijelaskan oleh variabel manajemen fungsional dalam kontribusi implementasi strategi perusahaan. Sedangkan 1,70 % dijelaskan atau merupakan kontribusi dari manajemen fungsional lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Keeratan hubungan antara variabel manajemen fungsional dalam implementasi strategi perusahaan dengan pencapaian kinerja perusahaan adalah sangat erat ditunjukkan dengan nilai $R = 0,996$ yang hampir mendekati 1 (satu).

Koefisien determinasi (R^2) juga menunjukkan tingkat ketepatan garis regresi dan kecocokan model yang terbentuk. Kecocokan model dikatakan lebih baik kalau nilai R^2 semakin dekat dengan 1 (satu) (Gujarati, 1999: 99). Oleh karena nilai adjusted $R^2 = 0,983$ hampir mendekati 1 (satu), maka garis dan model regresi yang terbentuk merupakan garis dan model regresi yang cocok dalam menggambarkan kontribusi manajemen fungsional dalam implementasi strategi perusahaan terhadap pencapaian *balanced scorecard*.

Melihat sangat besarnya kontribusi dan sangat eratnya hubungan manajemen fungsional dalam implementasi strategi perusahaan terhadap pencapaian kinerja perusahaan, dapat disimpulkan bahwa tingkat pencapaian kinerja perusahaan sangat diten-

tukan oleh seberapa baik manajemen fungsional dalam mengimplementasikan strategi perusahaan. Dengan kata lain semakin baik manajemen fungsional dalam mengimplementasikan strategi perusahaan maka akan semakin baik pula tingkat pencapaian kinerja perusahaan.

Kontribusi Manajemen Fungsional Dalam Implementasi Strategi Perusahaan terhadap Pencapaian Kinerja Perusahaan Secara Parsial

Tabel 3 Koefisien Korelasi dan Determinasi Parsial

Variabel	Koefisien Korelasi Parsial (r)	Koefisien Determinasi Parsial (r ²)
Manajemen Produksi (X ₁)	0,447	0,200
Manajemen Pemasaran (X ₂)	0,413	0,171
Manajemen Keuangan (X ₃)	0,640	0,410
Manajemen R & D (X ₄)	0,837	0,701
Manajemen SDM (X ₅)	0,576	0,332

Manajemen Produksi (X₁)

Koefisien determinasi parsial (r²) untuk manajemen produksi dalam implementasi strategi perusahaan adalah sebesar 0,20. Hal ini berarti bahwa kontribusi manajemen produksi (X₁) dalam implementasi strategi perusahaan terhadap pencapaian kinerja perusahaan (Y) secara parsial atau individual adalah sebesar 20 %. Sedangkan koefisien korelasi parsial (r) adalah sebesar 0,447 yang menunjukkan hubungan moderat (cukup) antara manajemen produksi (X₁) dalam implementasi strategi perusahaan dengan pencapaian kinerja perusahaan.

Manajemen Pemasaran (X₂)

Manajemen pemasaran (X₂) dalam implementasi strategi perusahaan secara parsial memberikan kontribusi sebesar 17,1% terhadap pencapaian kinerja perusahaan (Y). Kontribusi ini merupakan kontribusi yang positif. Disamping itu manajemen produksi

juga mempunyai hubungan yang moderat (cukup) dengan pencapaian kinerja perusahaan yang ditunjukkan oleh nilai r sebesar 0,413.

Manajemen Keuangan (X₃)

Kontribusi manajemen keuangan (X₃) dalam implementasi strategi perusahaan secara parsial terhadap pencapaian kinerja perusahaan sebesar 41 % dan kontribusi tersebut juga merupakan kontribusi yang positif terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Sedangkan keeratan hubungan manajemen keuangan (X₁) dalam implementasi strategi dengan pencapaian kinerja perusahaan juga merupakan hubungan yang moderat yaitu sebesar 0,640.

Manajemen R & D (X₄)

Kontribusi manajemen riset dan developmen (X₄) dalam implementasi strategi perusahaan yang ditunjukkan oleh koefisien determinan parsial (r²) sebesar 70,1%. Artinya bahwa manajemen fungsional lainnya dalam kondisi konstan, 70,1% variasi yang terjadi pada pencapaian kinerja perusahaan (Y) dapat dijelaskan oleh manajemen R & D (X₄). Koefisien determinan ini merupakan yang paling besar diantara koefisien determinan manajemen fungsional lainnya. Manajemen riset dan developmen (R&D) mempunyai hubungan yang positif sebesar 0,837 yang berarti bahwa R&D mempunyai hubungan yang erat dengan pencapaian kinerja perusahaan. Hubungan ini merupakan hubungan yang paling erat diantara yang lainnya.

Manajemen SDM (X₅)

Secara parsial manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam implementasi strategi perusahaan memberi kontribusi sebesar 33,2% terhadap pencapaian kinerja perusahaan (Y). Kontribusi tersebut juga merupakan kontribusi yang positif. Sedangkan hu-

bungan manajemen SDM (X_5) dalam implementasi strategi perusahaan secara parsial dengan pencapaian kinerja perusahaan adalah hubungan yang moderat yang ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,576.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan atas hasil penelitian terhadap 45 perusahaan manufaktur berskala besar di Kota Surabaya dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- Kontribusi manajemen fungsional (X) dalam implementasi strategi terhadap kinerja perusahaan secara simultan (bersama) memberi kontribusi terhadap pencapaian kinerja perusahaan (Y) sebesar 98,30% variasi yang terjadi pada pencapaian kinerja perusahaan dapat dijelaskan atau merupakan kontribusi manajemen fungsional.
- Secara parsial manajemen fungsional (X) dalam implementasi strategi terhadap kinerja perusahaan yang terdiri dari 1) manajemen produksi, 2) manajemen pemasaran, 3) manajemen keuangan, 4) manajemen riset dan developmen (R & D), dan 5) manajemen sumber daya manusia (SDM memberi kontribusi yang positif terhadap pencapaian kinerja perusahaan (Y). Dari kelima manajemen fungsional tersebut, manajemen riset dan developmen memberikan kontribusi sebesar 70,1% variasi yang terjadi pada pencapaian kinerja perusahaan jika variabel manajemen fungsional lainnya konstan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian ini dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

- Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen fungsional dalam implemen-

tasi strategi perusahaan secara simultan memberi kontribusi yang sangat besar terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Namun secara parsial ada beberapa manajemen fungsional yang memberikan kontribusi yang sangat kecil. Sehubungan dengan hal tersebut, untuk meningkatkan kinerja perusahaan maka kepada manajemen perusahaan disarankan untuk lebih mengoptimalkan aktifitas setiap manajemen fungsional perusahaan dengan berbagai strategi yang tepat bagi perusahaan dan mengoptimalkan kemampuan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan secara efisien dan efektif.

- Perlunya penelitian lebih lanjut tentang manajemen fungsional lainnya dalam implementasi strategi perusahaan terhadap pencapaian kinerja perusahaan disamping itu seperti bidang informasi dan lainnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Agustinus Sriwahyudi. 1996. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Anthony, Robert N & Vijay Govindarajan. 1998. *Management Control Systems*. Ninth edition. Boston: Mc. Graw Hill. Inc.
- Ancella Anitawati Hermawan. 1996. *Balanced Scorecard Sebagai Sarana Akuntansi Manajemen Strategik*. IAI. Pra-Konvensi Nasional Akuntansi Ke-3. *Pendidikan Profesi Berkelanjutan (PPL)*. September. Semarang.
- Certo C. Samuel & J. Paul Peter. 1991. *Strategic Management: Concept and Application*. International Edition. Mc. Graw-Hill.
- Clinton B. Douglas, CPA & Kho-Cheng Hsu, CPA. 1997. *JIT and Balanced Scorecard: Linking Manufacturing Control To*

- management Control. Management Accounting.* September.
- Hansen, Mowen R Don dan Maryanne M. 1997. *Management Accounting. International.* Ohio: Thomson Publishing Co.
- Hill, Charles W.L., & Gareth R. Jones. 1998 . *Strategic Management: An Integrated Approach.* Second Edition. Boston Toronto: Houghton Company.
- Hongren, Foster & Datar. 2000. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis.* Tenth Edition. Prentice Hall International. Inc
- Jauch, Lawrence R & William F Glueck. 1998. *Strategic Management and Business Policy.* USA: Mc Graw-Hill International.
- Jemsly Hutabarat. 1997. Balanced Scorecard Di antara Taktik dan Strategi. *Manajemen Usahawan.* Juni . No. 06. TH XXVI.
- Kaplan, Robert & David P Norton. 1996. *Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard.* Boston: Harvard Business School.
- Pearce II. John A & Robinson, Jr. Richard B. 1988. *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation.* Third Edition. Homewood Illinois: Richard D Irwin. Inc.
- Setiawan Hari Purnomo & Zulkieflimansyah 1996. *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar.* Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI.
- Wheelen, Thomas L & Hunger, J David. 1992. *Strategic Management and Business Policy.* Fourth Edition. New York: Addison-Wesley Publishing Company. Inc.