

**ANALISIS PERENCANAAN DAN IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA  
DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCE SCORECARD***

Oleh.  
**Titi Wahyuni**

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Galuh  
email: [titiwahyuni386@yahoo.com](mailto:titiwahyuni386@yahoo.com)

**ABSTRAK**

*Penelitian ini di fokuskan pada perencanaan dan implementasi pengukuran kinerja dengan menggunakan balance scorecard pada kantor BPBD Ciamis. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknis analisis data dengan metode deskriptif analisis. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan observasi, penelitian kepustakaan, dan wawancara. Dari hasil penelitian dapat ditarik simpulan bahwa: 1) Perencanaan pengukuran kinerja yang ada di kantor BPBD Ciamis pada umumnya sudah sangat baik. Hal tersebut didasarkan pada hasil analisis dari berbagai faktor yang menunjukkan bahwa perencanaan pengukuran kinerja kantor BPBD Ciamis telah tercapai dengan baik ; 2) Implementasi pengukuran kinerja dengan menggunakan balance scorecard pada BPBD Ciamis dapat dikatakan sudah sangat baik. Dalam penerapan pengukuran kinerja, BPBD Ciamis selalu berpedoman pada rencana pencapaian tujuan organisasi ; 3) Perencanaan pengukuran kinerja berperan dalam implementasi pengukuran kinerja. Perencanaan pengukuran kinerja merupakan patokan bagi organisasi dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang dihadapi oleh organisasi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat.*

**Keywords:** *Perencanaan, Implementasi, Kinerja, Balance Scorecard*

**I. PENDAHULUAN**

Seiring dengan berubahnya kondisi perencanaan dalam keamanan dan perekonomian di Indonesia diiringi adanya arus globalisasi menyebabkan ketatnya persaingan dalam organisasi. Pengukuran kinerja menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa organisasi perkantoran dan perencanaan tujuan dimasa mendatang. Berbagai informasi dihimpun supaya pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisien dan efektivitas pada seluruh proses organisasi dan perkantoran.

Pengukuran kinerja pegawai dapat digunakan perkantoran untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang pegawai. Dari hasil tersebut, perkantoran dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan perkantoran. Perencanaan sumber daya manusia

secara menyeluruh tersebut berupa jalur-jalur karir atau promosi-promosi jabatan para pegawai, akan tetapi tidak semua pegawai suatu perkantoran dapat dipromosikan.

*Balance scorecard* ini memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain mempertimbangkan kinerja-kinerja keuangan, *Balance scorecard* juga mempertimbangkan pula kinerja-kinerja nonkeuangan, seperti aspek kepuasan pelanggan, aspek proses internal bisnis, dan aspek bertumbuh dan berkembang, menurut Mulyadi (2001:46). "Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan."

Ukuran-ukuran finansial itu juga akan mengakibatkan pembuatan strategi supaya karyawan dan manajer cenderung mengambil

tindakan untuk menguntungkan evaluasi kinerja tetapi mengganggu kegiatan bisnis secara keseluruhan. *Balance Scorecard* menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan non-keuangan, antara indikator *lagging* dan indikator *leading*. *Balance Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, supaya keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan.

Salah satu faktor yang dapat menentukan kinerja suatu instansi adalah tingkat pendidikan para pegawainya. Pendidikan sering diartikan sebagai usaha manusia untuk membina kepribadiannya sesuai dengan nilai-nilai di dalam masyarakat dan kebudayaan. Tingkat pendidikan yang lebih tinggi akan memudahkan seorang individu atau masyarakat untuk menyerap informasi dan mengimplementasikannya dalam perilaku dan gaya hidup sehari-hari. Tingkat pendidikan formal membentuk nilai bagi seseorang terutama dalam menerima hal baru. Hal tersebut berlaku pula di dalam dunia kerja. Tingkat pendidikan yang lebih tinggi akan memudahkan seorang individu dalam melakukan suatu pekerjaan.

Dengan demikian, tingginya tingkat pendidikan seseorang akan berdampak pula terhadap kinerja individu tersebut. Kinerja setiap individu dalam instansi pemerintahan menjadi salah satu indikator dalam mengukur kinerja instansi terkait. Semakin tinggi tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pegawai dalam suatu instansi menunjukkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh instansi tersebut memiliki kualitas yang baik, sehingga dengan sumber daya manusia yang berkualitas tersebut suatu instansi akan memiliki kinerja yang baik pula.

Berikut penulis sajikan data mengenai keadaan sumber daya manusia pada BPBD Kabupaten Ciamis berdasarkan pada tingkat pendidikan sebagai berikut:

**Tabel 1. Sumber Daya Manusia BPB Kabupaten Ciamis Berdasarkan pada Tingkat Pendidikan Pegawai**

No	Tingkat Pendidikan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah Pegawai
1	S-2	4 orang	-	4 orang
2	S-1	6 orang	3 orang	9 orang
3	SLTA	14 orang	2 orang	16 orang
Jumlah		24 orang	5 orang	29 orang

Sumber : BPBD Ciamis, 2017

Berdasarkan pada tabel 1 diatas, dapat diketahui bahwa jumlah pegawai pada BPBD Kabupaten Ciamis adalah sejumlah 29 orang dengan tingkat

pendidikan yang berbeda-beda. Pegawai yang memiliki tingkat pendidikan S-2 berjumlah 4 orang yang terdiri dari 4 orang laki-laki. Kemudian pegawai yang memiliki tingkat pendidikan S-1 berjumlah 9 orang, yang terdiri dari 6 orang laki-laki dan 3 orang perempuan. Dan untuk pegawai dengan tingkat pendidikan SLTA berjumlah 16 orang yang terdiri dari 14 orang laki-laki dan 2 orang perempuan. Berdasarkan kondisi tersebut, dapat dilihat bahwa masih banyaknya pegawai yang memiliki jenjang pendidikan tingkat SLTA. Tingkat pendidikan tersebut mempengaruhi kinerja para pegawai pada kantor BPBD Ciamis. Hal demikian diperkuat oleh kinerja dari para pegawai, dimana masih banyaknya pencapaian kerja yang belum memenuhi target. Tidak tercapainya target yang telah ditetapkan tersebut mengindikasikan kinerja yang buruk pada kantor BPBD Ciamis.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana perencanaan kinerja pada kantor BPBD Ciamis ?
2. Bagaimana implementasi pengukuran kinerja dengan menggunakan *balance scorecard* pada kantor BPBD Ciamis ?
3. Bagaimana perencanaan dan implementasi pengukuran kinerja dengan menggunakan *balance scorecard* pada kantor BPBD Ciamis ?

## II. METODOLOGI

### 2. 1 Metode Penelitian yang Digunakan

Metode yang digunakan adalah metode analisis deskriptif. Sugiyono (2007:9) mengemukakan bahwa “metode analisis deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas.” Bertolak dari uraian diatas, maka jelas mengenai unsur-unsur mengapa metode deskriptif sebagai metode pemecahan masalah dalam penelitian ini.

### 2. 2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui studi pustaka, dan studi lapangan seperti observasi yaitu dengan melihat dan mengamati langsung terhadap obyek penelitian untuk memperoleh atau mengetahui proses terjadinya dan wawancara yaitu dengan melakukan wawancara secara langsung kepada karyawan maupun pihak yang berkaitan dengan obyek penelitian.

### 2. 3 Teknik Analisis Data

Setelah dari objek diteliti terkumpul, peneliti akan melakukan analisis yaitu dengan membandingkan antara data yang diperoleh dengan daftar

kepastakaan/ *literature* yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Setelah selesai maka yang terakhir adalah menarik kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Perencanaan Kinerja pada Kantor BPBD Ciamis

Perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategik, yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. Didalam rencana kinerja ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan. Penyusunan rencana kinerja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran, serta merupakan komitmen bagi instansi untuk mencapainya dalam tahun tertentu.

Dokumen rencana kinerja memuat informasi tentang: sasaran yang ingin dicapai organisasi dalam tahun yang bersangkutan; indikator kinerja sasaran, dan rencana capaiannya. Selain itu dimuat pula keterangan yang antara lain menjelaskan keterkaitan kegiatan, dengan sasaran, kebijakan dengan programnya, serta keterkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi/ sektor lain. Demikian halnya perencanaan kinerja yang ada pada kantor BPBD Ciamis yang secara keseluruhan perencanaan pencapaian tujuan organisasi telah tercapai dengan baik. Setiap perencanaan pencapaian tujuan yang ditetapkan oleh kantor BPBD Ciamis selalu berlandaskan pada program kerja yang telah ditetapkan. Perencanaan pencapaian tujuan sudah direncanakan sedemikian rupa dan sebaik mungkin. Hal tersebut dilaksanakan dengan harapan akan menghasilkan pencapaian tujuan yang maksimal.

Perencanaan merupakan hal yang paling penting dari manajemen kinerja. Karena perencanaan kinerja adalah sebuah proses dimana pegawai dan atasan bekerja sama untuk menentukan apa yang seharusnya dilakukan oleh pegawai selanjutnya dengan adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Hal tersebut selaras dengan pendapat Siagian (2012:36) adalah “kegiatan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat, serta menggunakan asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.”

Berdasarkan pembahasan diatas perencanaan penilaian kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah manajemen organisasi. Hal tersebut didukung oleh pendapat yang

dikemukakan Siagian (2012:186) yang menyatakan bahwa “Perencanaan merupakan unsur yang sangat penting dan merupakan fungsi fundamental manajemen, karena *organizing, actuating* dan *controlling* harus terlebih dahulu direncanakan”. Sehingga dengan demikian perencanaan penilaian kinerja memiliki peran penting dalam penentuan hasil kinerja para pegawai.

#### 3.2 Implementasi Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balance Scorecard* pada Kantor BPBD Ciamis

Setiap organisasi tentunya selalu melakukan penilaian atas kinerja para pegawainya. Pengukuran atau penilaian kinerja salah satunya dapat dilaksanakan dengan menggunakan *balance scorecard*. Setiap organisasi sangat membutuhkan penerapan *balance scorecard* sebagai salah satu set pengukuran kinerja yang multi dimensi. Hal ini mencerminkan kebutuhan untuk mengukur semua bidang kinerja yang penting bagi keberhasilan organisasi. Pendekatan yang paling luas dikenal sebagai pengukuran kinerja. *Balanced scorecard* sekarang ini banyak digunakan sebagai pengembangan strategi dan sebagai alat eksekusi yang dikembangkan dalam lingkungan operasional. *Balanced scorecard* menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang dimengerti (indikator), sehingga strategi dapat dipahami, dikomunikasikan dan diukur, dengan demikian, berfungsi untuk semua kegiatan.

Demikian halnya BPBD Ciamis yang menerapkan *balance scorecard* sebagai salah satu bentuk alat pengukuran kinerja para pegawai. Implementasi pengukuran kinerja dengan menggunakan *balance scorecard* pada BPBD Ciamis dapat dikatakan sudah sangat baik. Dalam penerapan pengukuran kinerja, BPBD Ciamis selalu berpedoman pada rencana pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian penerapan atau pengimplementasian pengukuran kinerja ada BPBD Ciamis dengan menggunakan *balance scorecard* sudah cukup baik. Hal tersebut dapat terlihat dari hasil kinerja para pegawai yang selalu mencapai target yang telah ditetapkan.

Dengan menggunakan *balanced scorecard* kinerja instansi akan lebih terukur dengan jelas. Dengan menggunakan *balanced scorecard* pula dapat diukur bagaimana instansi dapat melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced scorecard* memungkinkan untuk mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur, demi perbaikan kinerja di masa depan.

### 3.3 Perencanaan dan Implementasi Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balance Scorecard* pada Kantor BPBD Ciamis

Dari hasil wawancara dengan kepala pelaksana dan kepala bidang BPBD Ciamis maka dapat diketahui bahwa perencanaan penilaian kinerja berperan dalam pelaksanaan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balance scorecard* pada kantor BPBD Ciamis. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Rivai, et al. (2008:14) yang mengungkapkan bahwa: "Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama". Penerapan *balanced scorecard* pada instansi pemerintahan pada umumnya sudah konsisten dan sejalan dengan kebijakan pengembangan rencana strategik yang mengarahkan organisasi pemerintah untuk merumuskan rencana strategik pada organisasinya masing-masing. Penyusunan rencana strategik merupakan langkah perencanaan strategik yang dilakukan untuk merumuskan visi, misi, tujuan, sasaran, dan strategi organisasi pemerintahan. Perancangan ukuran kinerja adalah suatu tahapan yang penting dalam penerapan *balanced scorecard* pada suatu organisasi.

Perancangan *balanced scorecard* pada lembaga pemerintahan seperti lembaga pemerintah, diawali dengan penentuan komponen-komponen strategik oleh manajemen. Komponen strategik dimaksud adalah visi, misi, tujuan, dan strategi lembaga pemerintah. Komponen strategik tersebut merupakan penjabaran dari visi, misi, tujuan dan sasaran yang disusun sebelumnya di dalam renstra dan Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP) yang kemudian disesuaikan dengan kondisi saat ini dan keterkaitannya dengan tugas pokok dan fungsi lembaga pemerintah.

Organisasi sektor publik berhubungan langsung dengan penyediaan *services and goods* untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini masyarakat merupakan pelanggan yang harus dilayani dengan baik sehingga dalam rangka memenuhi *customer satisfaction*, sangat perlu ditanamkan pola pikir (*mindset*) terhadap para pengelola organisasi layanan publik tentang bagaimana meningkatkan kepuasan masyarakat.

Melalui *balanced scorecard*, organisasi pemerintah atau sektor publik akan mampu menjelaskan misinya kepada masyarakat dan dapat mengidentifikasi indikator kepuasan masyarakat secara lebih transparan, objektif, dan terukur serta mampu mengidentifikasi proses kerja dan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkannya dalam mencapai misi dan

strateginya. Sebaliknya di dalam proses implementasinya, kegiatan yang dilakukan oleh organisasi publik kan dapat menghadirkan suatu sistem manajemen startegik yang berorientasi pada masyarakat.

Bagian hasil dan pembahasan dipaparkan bersamaan dengan tulisan, tabel, gambar dan dokumentasi foto. Hindari penggunaan tabel dan foto secara berlebihan. Apabila hal tersebut itu diperlukan, lakukan dengan cara pemaparan jauh lebih baik dalam mendeskripsikan hasil penelitian dan pembahasan. Semua penggunaan gambar dan tabel harus diberi nomor secara runtut sesuai dengan isi artikel.

## IV. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada kantor BPBD Ciamis, mengenai analisis perencanaan dan implementasi pengukuran kinerja dengan menggunakan *balance scorecard* dapat di tarik simpulan sebagai berikut:

1. Perencanaan pengukuran kinerja yang ada di kantor BPBD Ciamis pada umumnya sudah sangat baik. Hal tersebut didasarkan pada hasil analisis dari berbagai faktor yang menunjukkan bahwa perencanaan pengukuran kinerja kantor BPBD Ciamis telah tercapai dengan baik. Setiap perencanaan pengukuran kinerja yang ditetapkan oleh kantor BPBD Ciamis selalu berlandaskan pada program kerja yang telah ditetapkan. Perencanaan pengukuran kinerja sudah direncanakan sedemikian rupa dan sebaik mungkin. Hal tersebut dilaksanakan dengan harapan akan menghasilkan pencapaian tujuan yang maksimal.
2. Implementasi pengukuran kinerja dengan menggunakan *balance scorecard* pada BPBD Ciamis dapat dikatakan sudah sangat baik. Dalam penerapan pengukuran kinerja, BPBD Ciamis selalu berpedoman pada rencana pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian penerapan atau pengimplementasian pengukuran kinerja ada BPBD Ciamis dengan menggunakan *balance scorecard* sudah cukup baik. Hal tersebut dapat terlihat dari hasil kinerja para pegawai yang selalu mencapai target yang telah ditetapkan.
3. Perencanaan pengukuran kinerja berperan dalam implementasi pengukuran kinerja. Perencanaan pengukuran kinerja merupakan patokan bagi organisasi dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang dihadapi oleh organisasi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat.

## V. DAFTAR PUSTAKA

- Arsyad, Lincoln. 2002. *Pengantar Perencanaan dan pembangunan Ekonomi Daerah*. Yogyakarta: BPFE
- Bachri, AsepSjamsul. 2004. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga
- Bastian, Indra dan Suhardjono. 2006. *Akuntansi Perbankan Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Budiyanto, M.T, Eko. 2013. *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Cahayani, Ati. 2009. *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Indeks.
- Ikhsan, Arfan, 2008. *Akuntansi sumber Daya Manusia: Suatu Tinjauan Penilaian Modal Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Kaplan, R. S. dan David P. Norton. 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R. Jakarta: Erlangga.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Michael A Hatt. 2002. *Manajemen strategiedisi pertama*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moehersono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kinerja Edisi Revisi*. Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi. 2001. *Balance Scorecard :Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi. 2003. *Sistem perencanaan dan pengendalian Manajemen edisi ketiga*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Akuntansi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis BALANCE SCORECARD*. Yogyakarta: Unit Penerbit Dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Munir dan Wahyu, 2006. *Manajemen Dakwah*. Jakarta: Kencana.
- Musa H. 2008. *Manajemen Strategi Dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi* .Jakarta : Elex media koputindo.
- Nawawi, Hadari 2000. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: UGM Press.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Pratiwi. 2009. *Panduan Penulisan Skripsi cetakan pertama*. Yogyakarta: Tugu Publisher.
- Riduwan, Kuncoro. 2011. *Dasar-dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, et al. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Rivai, Veithzal. dan Mulyadi, Deddy 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P .2003. *Perilaku Organisasi Jilid 2* Jakarta: PT. Indeks Kelompok. Gramedia.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid. 1 Edisi 8*. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. 2005. *Manajemen*. Jakarta: PT INDEKS Kelompok Gramedia.
- Santoso, Djoko. 2008. *Angka kejadian sakit ginjal di Indonesia*. 05 Februari 2017. [www.angka.kejadian.int/publication//AB%20AGUSS.htm](http://www.angka.kejadian.int/publication//AB%20AGUSS.htm)
- Sarwoto. 1991. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalian Indonesia.
- Siagian, Sondang. 2007. *Manajemen strategi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Soewarno Handyaningrat, 2007. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Management*. Jakarta: Bina Aksara.
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Sondang, Siagian. 2012. *Fungsi-Fungsi Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suandy, Erly. 2001. *Perencanaan Pajak*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sugiyono. 2010. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: ALFABETA.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pedidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS
- Syamsi, Ibnu. 1998. *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Bina Aksara.
- Terry Alih Bahasa oleh Winardi. 1986. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Alumni.