

ANALISIS KINERJA ORGANISASI PENDIDIKAN DENGAN METODA BALANCE SCORECARD (STUDI KASUS : PTS BANDUNG)

¹Rakhmat Ceha, ²M. Dzikron AM., dan ³Iklima Subekti Chandra

^{1,2,3}Jurusan Teknik Industri Unisba

e-mail : ¹rceha@yahoo.com, ²dzikron1@yahoo.com

Abstrak. Dalam era globalisasi, Perguruan Tinggi (PT) menghadapi persoalan di tengah kondisi persaingan yang semakin ketat. Perguruan tinggi berupaya menerapkan berbagai metode manajerial untuk meraih tujuan organisasi serta memenuhi standar yang menjadi acuan. Adapun tujuan penelitian adalah merancang strategi Perguruan Tinggi berdasar analisis kinerja dalam metode Balance Scorecard (BSC). Pada umumnya BSC diterapkan dalam organisasi bisnis, dan belum banyak diterapkan analisis untuk sektor pendidikan. Subyek penelitian adalah perguruan tinggi swasta di kota Bandung. Selama ini parameter kinerja PT didasarkan kepada nilai akreditasi dan tingkat pendapatan tahunan. Analisis kinerja organisasi dalam metode BSC memiliki kelebihan untuk menjelaskan rancangan yang konsisten dengan visi-misi dan tujuan organisasi serta mempertimbangkan keseimbangan empat aspek organisasi, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran-pertumbuhan. Hasil analisis BSC atas PT di Bandung diimplementasikan kedalam strategi organisasi yang menyeimbangkan ukuran finansial dan non finansial sehingga tujuan peningkatan kinerja organisasi dapat tercapai.

Kata kunci : kinerja, organisasi, seimbang.

1. Pendahuluan

Dalam era globalisasi, perubahan lingkungan ditandai munculnya persaingan bebas di segala bidang, termasuk di dunia pendidikan. Manajemen Perguruan Tinggi dihadapkan kepada tantangan lingkungan yang berubah cepat sehingga membutuhkan strategi bisnis yang sesuai dengan kinerja organisasi yang dipimpinnya. Penelitian ini mengkaitkan kinerja perguruan tinggi, yaitu sebuah PTS di Bandung dengan memusatkan perhatian secara obyektif kepada persoalan dan kendala yang dihadapi serta bagaimana mengatasi berbagai permasalahan tersebut. Tinjauan analisis kinerja bidang pendidikan mencakup permasalahan aspek internal dan eksternal serta penilaian keberhasilan yang dilakukan secara komprehensif sebagai kesatuan program yang menyeimbangkan aspek sumber daya organisasi. Selama ini pencapaian visi dan tujuan Perguruan Tinggi dilakukan melalui proses pendidikan yang berorientasi kepada mahasiswanya dan civitas akademika umumnya. Adapun penulisan makalah bertujuan mengukur kinerja dan mengevaluasi target dengan menggunakan konsep BSC agar Perguruan Tinggi lebih berkompeten dalam persaingan di bidang pendidikan.

2. Konsep Umum BSC

Kaplan dan Norton (1992a) menulis bahwa BSC menyediakan metode bagi para manajer untuk pengukuran kinerja secara komprehensif tentang bagaimana organisasi mencapai kemajuan lewat penetapan sasaran-sasaran strategis yang dipilihnya. Metoda ini menjelaskan aset organisasi intangible dimobilisasi dan dikombinasikan dengan aset *tangible* untuk menciptakan posisi yang lebih unggul. Norton dan Kaplan merekomendasikan integrasi BSC ke dalam sistem manajemen perusahaan.

BSC menjadi alat transformasi strategi ke dalam aksi organisasi melalui fase-fase penataan (set-up) dan implementasi strategi. Tahapan penetapan tujuan, sasaran, kriteria pengukuran, dan integrasi strategi terhadap tujuan jangka panjang ke dalam proses anggaran tahunan. BSC memuat kartu nilai yang mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek keuangan dan non keuangan, antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Konsep ini lahir dari pengamatan perusahaan yang didasarkan kepada keseimbangan empat hal yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis/intern, dan pembelajaran-pertumbuhan.

Dalam organisasi Perguruan Tinggi, ukuran-ukuran yang digunakan dalam perusahaan/bisnis tidak dapat diterapkan secara langsung, namun ukuran-ukuran itu perlu disesuaikan dengan karakteristik Perguruan Tinggi sebagai organisasi semi profit. BSC mendorong perbaikan kinerja financial, perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari penerjemahan strategi organisasi yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran nyata. BSC sebagai alat pengukuran kinerja organisasi yang lebih komperhensif (Kaplan dan Norton, 1996).

Tahapan BSC selanjutnya adalah membuat Pemetaan Strategi (strategy map) yang menggambarkan bagaimana organisasi menghasilkan nilai (*value*) dari *shareholder* mereka. Sebuah *strategy map* BSC memberikan suatu kerangka untuk mengilustrasikan bagaimana starategi menghubungkan *intanggible asset* kepada proses pembentukan nilai. Pembentukan nilai dari *intanggible asset* dibedakan dalam beberapa cara mulai dari pembentukan nilai dengan mengatur *tangible* berbentuk fisik beserta aset-aset finansial (Kaplan dan Norton1992b).

2.1 Perspektif BSCdalam Pandangan Akademis

Dalam bidang pendidikan studi yang dilakukan oleh Karathonous (2005) mengidentifikasi penerapan BSC di Perguruan Tinggi yang menerima penghargaan Malcolm Baldrige National Quality Award. Karathonous menyimpulkan bahwa perusahaan penerima penghargaan memiliki alasan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi setelah menerapkan BSC. BSC menekankan kepada sistem manajemen dalam kemampuan organisasi untuk membantu perusahaan mengklarifikasi visi dan menterjemahkannya kepada sasaran yang operasional, ukuran dan tindakan yang jelas sesuai dengan misi dan nilai inti organisasi seperti dalam Gambar 1.



Gambar. 1. Kriteria untuk Performance Kerangka yang sempurna (Sumber: Karathonous, 2005)

3. Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi

Studi kasus pada salah satu PTS di kota Bandung dengan metoda BSC untuk mengukur kinerja organisasi terdapat sembilan langkah.

Langkah-1 : Penetapan visi, dan misi

Visi dan misi telah berhasil disusun dan dikaji dalam penelitian, tetapi pernyataan tentang visi-misi tidak dituliskan dimakalah karena pertimbangan dari pimpinan PT.

Langkah-2: Penetapan kebutuhan dan tujuan melalui analisa SWOT

Penetapan kebutuhan diturunkan dari orientasi kegiatan utama dalam mencapai visi dan misi organisasi. Selanjutnya kebutuhan dirinci dengan analisis atas kondisi internal dan eksternal yang dikelompokkan berdasar aspek kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT). Sumber data untuk penetapan kebutuhan didapatkan dari *self evaluation* STATUTA Universitas. Keluaran dari analisis SWOT telah berhasil disusun untuk dimuat kedalam sasaran strategis.

Langkah-3: Menyusun rencana strategis

Studi kasus terhadap salah satu Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Bandung dihadapkan kepada tantangan global dengan lingkungan yang berubah cepat. Untuk itu diperlukan strategi dan rencana pengembangan universitas yang mengarah kepada pencapaian visi dan tujuan organisasi. Di dalam rencana strategis disusun program dan rencana kegiatan yang sesuai visi serta dilengkapi indikator ukuran keberhasilan. Rencana strategi meliputi penetapan fokus perhatian kepada isu strategi lokal, nasional dan internasional.

Langkah-4: Identifikasi kemungkinan dalam mengeksekusi isu strategi dan beberapa faktor yang terkait. Mengidentifikasi sumber daya organisasi dengan membuat tabel identifikasi isu strategi beserta ancaman kegagalannya.

Langkah-5: Mengaplikasikan (Keterkaitan) strategis ke dalam empat perspektif BSC yaitu perspektif keuangan, belajar dan tumbuh, pelanggan dan Bisnis Proses Internal, untuk dapat mencapai kinerja yang sesuai dengan visi dan misinya.

1) Perspektif Keuangan

Sebelum menentukan tujuan dan ukuran yang digunakan terlebih dahulu kita menentukan daur hidup organisasi PT. Setiap PTS memiliki daur hidup atau umur ekonomi sendiri-sendiri sesuai spesifikasi layanan jasa pendidikan yang ditawarkan.

2) Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan, mengidentifikasi pasar dan segmen konsumen serta aspek kompetisi. Segmentasi mahasiswa dari hasil kuisisioner dan wawancara, diketahui pelanggan/mahasiswa dapat digolongkan sebagai kelompok pembeli mutu. Motif mereka memilih adalah karena mutu pendidikan yang diberikan, beragamnya pilihan jurusan kuliah yang sesuai dengan minatnya, alat penunjang perkuliahan, sarana prasarana kampus yang memadai dan harga atau biaya yang dikeluarkan. Perspektif pelanggan juga mencakup citra, reputasi sebagai Perguruan Tinggi terkemuka, dimana setiap arahan dan tindakan yang dilakukan di kampus dilandaskan nilai ajaran agama, sehingga menghasilkan mahasiswa yang berakhlak, dan berguna bagi masyarakat.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

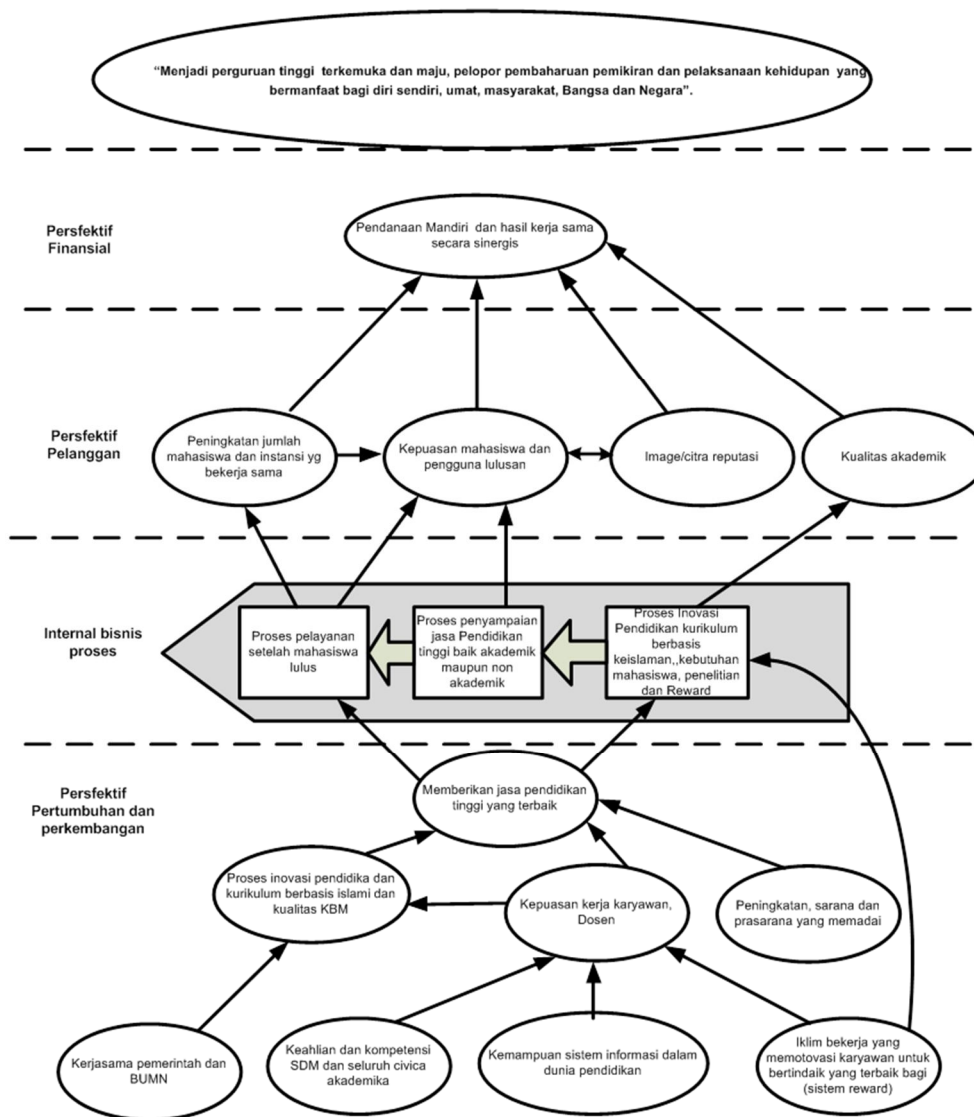
Dalam perspektif Bisnis Proses Internal, menunjukkan pimpinan mampu mengidentifikasi upaya, proses-proses untuk mencapai tujuan yang telah dipaparkan dalam perspektif pelanggan dan keuangan. Proses Bisnis Internal didapat setelah penetapan tujuan perspektif pelanggan dan keuangan ditetapkan. Dalam perspektif ini

memperlihatkan semua proses dalam mencapai keberhasilan sesuai strategi yang dibuat, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan. Hal ini berarti proses bisnis internal mampu menunjang keberhasilan strategi, sehingga tercapainya keberhasilan sesuai perspektif pelanggan dan keuangan.

4) Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

Tujuan dari perspektif belajar dan tumbuh adalah untuk menyediakan infrastruktur dan pendorong bagi organisasi dalam mencapai hasil-hasil yang terbaik dari ketiga perspektif sebelumnya.

Langkah-6: Menentukan faktor sebab-akibat serta sasaran strategi dalam suatu *strategy map*. Peta Strategi memberikan suatu ilustrasi bagaimana sebuah organisasi menghasilkan nilai (*value*) pendukung bagi *shareholder* mereka. Pembentukan nilai dari *intangibile asset* dibedakan dalam beberapa cara mulai dari pembentukan nilai dengan mengatur *tangible* berbentuk fisik beserta aset-aset finansial (Kaplan dan Norton 1992b).



Langkah-7: Penentuan tujuan strategis, tolok ukur dan target dengan memperhatikan 4 perspektif BSC.

Penilaian Kinerja

Berdasarkan uraian tujuan selanjutnya disusun tabel penilaian kinerja pada masing-masing perspektif sumber daya organisasi seperti tabel dibawah ini:

Tabel 1. Tujuan dan Tolok Ukur

Tujuan Strategis	Tolok Ukur	Target
1) Perspektif Keuangan		
Penerimaan pendapatan sesuai target n dalam rencana anggaran	Realisasi penerimaan diban- dingkan dengan rencana anggaran	Penerimaan mencapai jumlah tertentu seperti tercantum dalam target anggaran
2) Perspektif Pelanggan		
Meningkatkan kepuasan pelanggan atas pelayanan pendidikan terbaik, terdiri kepuasan mahasiswa dan pengguna lulusan dan masyarakat.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pelanggan merasa puas atas pelayanan yang diberikan ✓ Gap kualitas yang diinginkan dan pelayanan yang ada. Tingkat kepuasan diketahui dari hasil riset. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pelanggan merasa puas atas pelayanan yang diberikan ✓ Gap Kualitas kualitas pelayanan yang ada kecil.
3) Perspektif Bisnis Proses Internal		
Mengidentifikasi kebutuhan penyelenggaraan proses pendidikan pengajaran dan dukungan administrasi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kelancaran proses bisnis, beserta jumlah kegiatan produktif yang dilakukan ✓ Satuan waktu, jumlah personil dan biaya ✓ Kelengkapan fasilitas, prsarana-sarana pendidikan 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Frekwensi kegiatan rutin yang produktif ✓ Menenuhi waktu dan biaya sesuai pedoman kerja ✓ Kapasitas pelayanan kepada mahasiswa, lulusan dan target organisasi
4) Perspektif Belajar dan Tumbuh		
Menciptakan iklim organisasi yang memotivasi inisiatif kerja, mengembangkan ide dan sistem imbalan (reward) yang memadai	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jumlah saran dan perbaikan yang diimplementasikan. ✓ Peningkatan kemampuan jenjang akademik pendidik dan skill karyawan ✓ Dukungan kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jumlah saran dan gagasan yang diberikan oleh karyawan meningkat. ✓ Pencapaian tingkatan standar pendidikan ✓ Tingkat absensi turun.

Langkah-8: Mengkaitkan sasaran strategi dengan *Key Performance Indicator* dan target serta dipantau oleh perusahaan dengan membentuk *Scorecard*.

Key Performance Indikator (KPI) adalah kriteria keberhasilan untuk menilai berfungsinya sebuah proses pencapaian tujuan organisasi. KPI merupakan pedoman bagi pimpinan organisasi dalam mengambil tindakan, memberikan sinyal serta membimbing organisasi, berdasarkan pengukuran atau perbandingan antara hasil dengan standar.

Tolok ukur dari kinerja dibuat dalam sebuah skor pencapaian. Adapun tabel skor pencapaian target dan sasaran strategi pada semua perspektif ditunjukkan oleh tabel dibawah:

Tabel 2. Pembentuk Tujuan dan Tolok Ukur Perspektif Keuangan

Alternatif Solusi	Sasaran Strategis	Ukuran	Target	Indikator	Skor
Menggali dana selain mahasiswa, mengupayakan kerjasama program dengan institusi lain, pemerintah dan swasta	Mencapai penerimaan sesuai target yang ditetapkan dalam anggaran	Realisasi penerimaan dibandingkan dengan rencana anggaran	Penerimaan mencapai jumlah tertentu dalam rencana anggaran	Realisasi penerimaan dari anggaran (sumber data Laporan Rektor selama 5 tahun terakhir)	6,6

Tabel 3 Pembentuk Tujuan dan Tolok Ukur Perspektif Pelanggan

Alternatif Solusi	Sasaran Strategis	Ukuran	Target	Indikator	Skor
Menyelenggarakan proses pendidikan Aktif partisipasi kepada dunia usaha, pemerintah dan masyarakat	Membangun Image sebagai Universitas swasta terkemuka dan reputasi yang terbaik di Jawa Barat.	Tanggapan alumni, Industri, dan dukungan masyarakat	Image kuat sebagai pendidikan tinggi yang profesional	Image masyarakat terhadap organisasi sangat baik, cukup baik/ kurang baik.	6,4

Tabel 4. Pembentuk Tujuan dan Tolok Ukur Perspektif Bisnis Proses Internal

Alternatif Solusi	Sasaran Strategis	Ukuran	Target	Indikator	Skor
Kecepatan layanan dan Ketersediaan prasarana dan sarana pengajaran	Meningkatkan jabatan akademik, jumlah tenaga edukatif Kelengkapan fasilitas	jenjang fungsional dosen, tenaga administrasi Status akreditasi	Tingkatan fungsional dosen, status akreditasi PT,	fungsional dosen, karyawan Fasilitas penunjang proses belajar	5,5

Tabel 5. Pembentuk Tujuan dan Tolok Ukur Perspektif Belajar dan Tumbuh

Alternatif Solusi	Sasaran Strategis	Ukuran	Target	Indikator	Skor
Memberikan pedoman kinerja karyawan, memberi reward bagi dosen dan prestasi karyawan.	Meningkatkan tingkat kepuasan kerja bagi dosen & karyawan	Kepuasan kerja bagi dosen dan karyawan	Tingkat kepuasan tinggi	Dosen, karyawan cukup puas/kurang puas terhadap organisasi.	7,3

Langkah-9: Penetapan Dimensi Waktu dari masing-masing tujuan

Pencapaian tujuan dalam masing-masing perspektif membutuhkan rentang waktu yang berbeda-beda, juga pernyataan tujuan yang dapat dicapai dalam jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

4. Analisis Studi Kasus

Studi kasus terhadap PTS di Bandung berdasarkan analisa metode BSC menggambarkan visi masa depan secara keseluruhan, diturunkan dalam tujuan-tujuan yang hendak dicapai, tolok ukur, target dan inisiatif dari keseluruhan perspektif organisasi. BSC merupakan model analisis kinerja yang terukur dari strategi yang memungkinkan seluruh sumber organisasi (karyawan) dapat melihat bagaimana mereka dapat berkontribusi bagi keberhasilan organisasi. Rancangan metode BSC memfokuskan usaha-usaha untuk perbaikan kinerja organisasi. Hal ini sangat penting bagi peningkatan kinerja institusi pendidikan pada era global, dimana PTS dituntut untuk melakukan inovasi dalam pelayanan jasa pendidikan yang ditawarkan.

4.1 Menjelaskan dan Menerjemahkan Visi dan Strategi

Manajemen Perguruan Tinggi dimulai dari unsur pimpinan yang menterjemahkan visi, misi dan tujuan strategis. Dalam menetapkan tujuan, pihak manajemen perlu menekankan empat perspektif sumber daya dalam BSC. Pada perspektif pertama dalam aspek finansial, pimpinan dapat memprioritaskan adanya pertumbuhan pendapatan yang mengalir tiap tahunnya seperti peningkatan pendapatan melalui biaya kuliah per sks, pendapatan dari sumber usaha lain atau memilih strategi yang menyeimbangkan *cash flow*. Pada perspektif pelanggan, pimpinan memutuskan bagaimana meraih pelanggan atau peningkatan jumlah mahasiswa serta melakukan kompetisi kualitas pendidikan. Pimpinan juga harus mengidentifikasi kondisi pasar segmen konsumen dan perusahaan pengguna lulusan PT. Segmentasi mahasiswa berdasarkan pada tuntutan pasar atau pertimbangan kompetisi dengan PTS lain, serta menunjukkan citra atau *image* yang berkualitas.

Setelah perspektif keuangan dan pelanggan ditetapkan kemudian mengidentifikasi ukuran kinerja dan proses internal dalam penyelenggaraan pendidikan. Kegiatan ini meliputi mengidentifikasi inovasi-inovasi untuk perbaikan manajemen agar menjadi yang terbaik. Pada perspektif belajar dan tumbuh harus diupayakan standar keahlian seluruh karyawannya baik dosen atau tenaga administrasi, investasi teknologi yang mendukung penyelenggaraan sertakelancaran proses kerja organisasi. Hal yang terpenting dalam perancangan BSC adalah adanya upaya pimpinan Perguruan Tinggi untuk mencapai tujuan strategis secara keseluruhan dan didukung pemahaman serta integritas dari seluruh unit yang ada.

4.1.1 Mengkomunikasikan dan Menghubungkan Visi.

Dalam mengkomunikasikan visi dan misi perlu membangun kesadaran kepada semua civika akademika agar mengetahui, memahami dan mengamalkan apa yang tercantum dalam pernyataan visi. Pimpinan PT dalam mengembangkan media komunikasi langsung atau media perantara melalui majalah kampus, jaringan komputer, brosur-brosur dan jika perlu mengadakan workshop atau pelatihan-pelatihan yang dikhususkan untuk mendalami visi organisasi. Seluruh civitas akademik diharapkan melakukan usaha perbaikan di seluruh unit kegiatan organisasi, dan yang tidak kalah penting adalah adanya penghargaan (*reward*) atas pencapaian ukuran kinerja, sehingga para karyawan lebih termotivasi dalam menjalankan tugas.

4.1.2 Merencanakan, Menetapkan Target dan Menyerasikan Inisiatif-Inisiatif Strategis.

BSC berperan meningkatkan kinerja melalui penataan proses internal organisasi. Pimpinan harus menetapkan target untuk ukuran-ukuran melalui capaian *Scorecard* dalam jangka waktu tertentu.

4.1.3 Umpan Balik dan Pembelajaran Strategis

Umpan balik dan pembelajaran strategis merupakan proses yang melekat dalam kerangka pembelajaran organisasi. Proses pertama dimulai dari menterjemahkan visi bersama yang ingin dicapai, dilanjutkan penetapan ukuran kinerja dan penyusunan program usulan perbaikan ke dalam berbagai unit organisasi.

5. Kesimpulan

Metode BSC dapat diterapkan untuk organisasi profit dan non-profit dengan melakukan modifikasi pada tahap implementasi misi dan pilihan prioritas program dalam empat perspektif organisasi. Tahapan analisis dimulai dari aspek finansial dan perspektif pelanggan, dilanjutkan kepada proses bisnis internal dan perspektif belajar-pertumbuhan. BSC sebagai metoda yang fleksibel dalam mengukur keberhasilan organisasi pada masa mendatang, sehingga eksistensi organisasi lebih terjamin. Untuk menerjemahkan prinsip BSC kedalam indikator pendidikan dilakukan secara hati-hati agar terintegrasi dengan aktifitas perguruan tinggi. Dalam menerjemahkan visi-misi terdapat penyesuaian atas kondisi kuat-tidaknya budaya yang melekat dalam organisasi yang ada. Dari hasil studi kasus pada PTS Bandung dapat disimpulkan bahwa selama ini evaluasi belum tersusun dalam format yang baku.

Pengolahan data analisis kinerja berdasar temuan data BSC dari 4 sumbu perspektif diperoleh skor kinerja. Nilai kinerja dalam perspektif keuangan meliputi pendanaan utama yang mandiri di Perguruan Tinggi (6,6), Perspektif pelanggan yaitu memenuhi kepuasan mahasiswa dan pengguna lulusan sebagai konsumen eksternal (6,4), Perspektif proses bisnis internal yaitu menyelenggarakan proses pendidikan tinggi yang terbaik sesuai kompetensi utama perguruan tinggi (5,5) dan Perspektif belajar dan tumbuh yaitu meningkatkan kemampuan karyawan, didukung sistem informasi dan iklim organisasi yang sejalan dengan perbaikan dalam penyelenggaraan pendidikan (7,3).

Dari hasil penilaian kinerja secara umum diperoleh skor 6 sampai 7 yang menurut kriteria manajemen internal perguruan tinggi, dalam hal ini pimpinan PTS Bandung adalah sesuai target, namun terdapat ketidakseimbangan atas perspektif proses bisnis internal yang harus diperbaiki. Selanjutnya dalam analisis kinerja PTS Bandung dengan metode BSC perlu adanya komitmen dari pimpinan organisasi untuk membentuk tim khusus yang bertugas merancang BSC secara spesifik sesuai tingkatan organisasi (Universitas, Fakultas, Jurusan dan Program Studi) dan dokomunikasikan secara meluas kepada seluruh civitas akademika.

6. Daftar Pustaka

- Kaplan, R.S., dan Norton, D.P., (1992a). *The Balance Scorecard Measures That Drive Perfomance*, Harvard Business Review, January-February 1992, pp. 71-79.
- Kaplan, R.S., dan Norton, D P., (1992b). *Strategy Maps, Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business School.
- Kaplan, R.S., dan Norton, D.P., (1996). *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review, Vol. 39. No 1. pp. 53-79.
- Karathonous, D. and Karathonous P., (2005). *Applying the Balance Socorecard to Education*, J. Edu. for Business, Heldref Pub. Vol. 80: pp. 222-232.
- Ebig, M. and Dorobek, S., (2006). *Adapting the Balanced Scorecard to Public Management aus betriebswirtschaftlicher Persfektive*, Journal For Public.
- Mulyadi, dan John, S., (2000). *Tolak Ukur Kinerja Keuangan*, 19 Agustus 2010. URL: <http://www.google.com>.