

**PERFORMANCE AUDIT ANALYSIS USING THE BALANCED SCORECARD AT  
PT BUMI JASA UTAMA IN MAKASSAR**

**ANALISIS AUDIT KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED  
SCORECARD PADA PT BUMI JASA UTAMA DI MAKASSAR**

**Ahmad Mansur<sup>1</sup>, Samsuardi Said<sup>2,3</sup>, Sri Amalia Edy<sup>3</sup>**  
Universitas Sulawesi Barat, Indonesia<sup>1,2,3</sup>  
[ahmad@unsulbar.ac.id](mailto:ahmad@unsulbar.ac.id)<sup>1</sup>

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the performance audit of PT Bumi Jasa Utama in Makassar using the Balanced Scorecard approach. Performance measurement through this approach is carried out to obtain a more comprehensive overview of the company's achievements, not only from the financial aspect but also from the customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. This study employs a descriptive qualitative method using both primary and secondary data sources. Data were collected through literature study and documentation of company reports and performance-related information. The results show that, from the financial perspective, performance declined in January but began to improve from February to March. From the customer perspective, there was no growth in new customers in January and February; however, an increase occurred in March, which contributed to the company's revenue growth. From the internal business process perspective, business synergy had not run optimally during the observation period, indicating the need for improvement to support the achievement of other perspectives. Meanwhile, the learning and growth perspective did not show significant changes because indicators related to human resource development, corporate culture, and technology had not been measured optimally. This study concludes that the Balanced Scorecard can be used as an effective performance audit tool to assess the overall performance of PT Bumi Jasa Utama. The company is advised to strengthen its internal business processes, improve customer service quality, develop employee competencies, and enhance its performance measurement system based on clear and measurable indicators.*  
**Keywords:** Performance Audit, Balanced Scorecard, Company Performance, Financial Perspective, PT Bumi Jasa Utama.

**ABSTRAK**

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis audit kinerja PT Bumi Jasa Utama di Makassar dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. Pengukuran kinerja melalui pendekatan ini dilakukan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai pencapaian perusahaan, tidak hanya dari aspek keuangan, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan sumber data berupa data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan dan dokumentasi terhadap laporan serta informasi kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan terjadi penurunan kinerja pada bulan Januari, namun mulai mengalami peningkatan pada bulan Februari hingga Maret. Pada perspektif pelanggan, belum terdapat pertumbuhan pelanggan baru pada bulan Januari dan Februari, tetapi terjadi peningkatan pada bulan Maret yang berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan. Pada perspektif proses bisnis internal, sinergi bisnis belum berjalan optimal selama periode pengamatan, sehingga masih perlu ditingkatkan untuk mendukung pencapaian perspektif lainnya. Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan belum menunjukkan perubahan yang signifikan karena indikator pengembangan sumber daya manusia, budaya perusahaan, dan teknologi belum dapat diukur secara maksimal. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Balanced Scorecard dapat digunakan sebagai alat audit kinerja yang efektif untuk menilai kinerja PT Bumi Jasa Utama secara menyeluruh. Perusahaan disarankan untuk memperkuat proses bisnis internal, meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan, mengembangkan kompetensi karyawan, serta memperbaiki sistem pengukuran kinerja berbasis indikator yang jelas dan terukur.*

**Kata Kunci:** Audit Kinerja, Balanced Scorecard, Kinerja Perusahaan, Perspektif Keuangan, PT Bumi Jasa Utama.

## PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan aspek penting dalam memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan visi, misi, tujuan strategis, serta prinsip efektivitas, efisiensi, dan ekonomis. Dalam konteks perusahaan modern, kinerja tidak lagi cukup dinilai hanya berdasarkan laporan keuangan, karena pencapaian organisasi juga dipengaruhi oleh kualitas pelayanan, efektivitas proses internal, kemampuan sumber daya manusia, serta kapasitas perusahaan dalam melakukan pembelajaran dan inovasi. Oleh karena itu, audit kinerja memiliki peran strategis sebagai instrumen evaluasi yang tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga menelaah proses, penggunaan sumber daya, pencapaian sasaran, serta kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan tujuan organisasi. Audit kinerja pada dasarnya bertujuan memberikan penilaian yang objektif dan sistematis terhadap sejauh mana organisasi mampu melaksanakan aktivitasnya secara ekonomis, efisien, dan efektif, sekaligus memberikan rekomendasi perbaikan bagi manajemen dalam pengambilan keputusan (INTOSAI, 2019).

Dalam praktik manajerial, audit kinerja sangat erat kaitannya dengan kemampuan organisasi dalam merencanakan, mengoordinasikan, mengawasi, mengevaluasi, serta mengendalikan berbagai aktivitas operasional. Kinerja perusahaan yang baik tidak hanya ditentukan oleh pencapaian target keuangan, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan, mengelola proses bisnis internal secara optimal, serta meningkatkan kompetensi dan komitmen sumber daya manusia. Dengan demikian, audit kinerja menjadi mekanisme penting untuk menilai apakah strategi perusahaan telah

dijalankan secara tepat dan apakah seluruh sumber daya organisasi telah dimanfaatkan untuk menghasilkan nilai yang maksimal. Melalui audit kinerja, manajemen dapat memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai kekuatan, kelemahan, peluang perbaikan, serta hambatan yang memengaruhi pencapaian tujuan perusahaan.

Salah satu pendekatan yang relevan dalam menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh adalah *Balanced Scorecard*. Konsep ini diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton sebagai sistem pengukuran kinerja yang menempatkan strategi dan visi organisasi sebagai pusat pengelolaan kinerja, bukan sekadar pengendalian berbasis angka keuangan. *Balanced Scorecard* memberikan pandangan yang lebih komprehensif karena mengukur kinerja organisasi melalui empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1992). Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk memahami hubungan antara hasil keuangan dengan faktor-faktor nonkeuangan yang menjadi pendorong keberlanjutan kinerja jangka panjang.

*Balanced Scorecard* menjadi penting karena perusahaan membutuhkan alat ukur yang mampu menghubungkan tujuan strategis dengan tindakan operasional. Kinerja keuangan yang baik umumnya merupakan hasil dari proses internal yang efektif, kepuasan pelanggan yang tinggi, serta sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen.

Koesomowidjojo menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan model pengukuran kinerja organisasi yang memandang kinerja melalui empat perspektif, yaitu

keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Koesomowidjojo, 2017). Dengan pendekatan tersebut, perusahaan dapat mengevaluasi tidak hanya apa yang telah dicapai, tetapi juga bagaimana pencapaian tersebut dihasilkan dan bagaimana perusahaan mempersiapkan kemampuan jangka panjangnya.

PT Bumi Jasa Utama di Makassar sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa perlu memiliki sistem pengukuran dan pengendalian kinerja yang mampu memberikan informasi secara akurat, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan. Laporan pertanggungjawaban perusahaan yang disusun dalam kurun waktu tertentu memang dapat memberikan gambaran mengenai pencapaian kegiatan perusahaan, tetapi informasi tersebut belum tentu cukup untuk menunjukkan kualitas kinerja secara menyeluruh. Oleh karena itu, diperlukan audit kinerja untuk menilai apakah aktivitas perusahaan telah dilaksanakan sesuai dengan prinsip efektivitas, efisiensi, dan ekonomis. Audit kinerja juga diperlukan untuk meningkatkan keandalan informasi yang digunakan oleh manajemen dan pihak berkepentingan dalam mengevaluasi keberhasilan strategi perusahaan.

Pelaksanaan audit kinerja pada PT Bumi Jasa Utama menjadi semakin penting karena perusahaan dituntut untuk mampu mempertahankan kualitas layanan, meningkatkan kepercayaan pelanggan, mengoptimalkan proses internal, serta mengembangkan kemampuan sumber daya manusia. Apabila penilaian kinerja hanya bertumpu pada aspek keuangan, maka perusahaan berisiko mengabaikan faktor-faktor strategis lain yang justru menentukan keberlanjutan usaha. Melalui *Balanced Scorecard*, audit kinerja dapat diarahkan untuk menilai

hubungan antara pencapaian keuangan dengan kepuasan pelanggan, efektivitas proses operasional, serta pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya mengetahui tingkat pencapaian hasil, tetapi juga dapat memahami faktor penyebab keberhasilan maupun kelemahan dalam pelaksanaan strategi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjadi penting karena berupaya menganalisis audit kinerja PT Bumi Jasa Utama di Makassar dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai kondisi kinerja perusahaan melalui beberapa perspektif strategis. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi manajemen perusahaan dalam menyempurnakan sistem pengawasan, meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan, serta mendorong perbaikan kinerja secara berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini diarahkan untuk menjawab bagaimana audit kinerja perusahaan dapat dianalisis melalui perspektif *Balanced Scorecard*, sehingga hasilnya dapat menjadi dasar bagi peningkatan kualitas pengelolaan perusahaan secara lebih efektif, efisien, dan berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Audit**

Audit merupakan proses pemeriksaan yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai informasi atau asersi tertentu. Dalam konteks akuntansi dan manajemen, audit tidak hanya dipahami sebagai pemeriksaan laporan keuangan, tetapi juga sebagai bentuk atestasi yang memberikan keyakinan kepada pihak pengguna informasi mengenai tingkat

reliabilitas suatu pernyataan atau laporan. Agoes (2012) menjelaskan bahwa audit merupakan salah satu bentuk atestasi, yaitu komunikasi dari seorang ahli mengenai kesimpulan atas reliabilitas pernyataan pihak lain. Dalam pengertian yang lebih khusus, atestasi merupakan komunikasi tertulis yang menjelaskan kesimpulan mengenai keandalan suatu asersi tertulis yang menjadi tanggung jawab pihak tertentu. Dengan demikian, audit memiliki peran penting dalam meningkatkan kredibilitas informasi yang digunakan oleh manajemen, investor, kreditor, maupun pihak berkepentingan lainnya.

Peran audit dalam organisasi terus berkembang seiring dengan meningkatnya kompleksitas aktivitas bisnis. Pada awalnya, audit lebih banyak diarahkan pada pemeriksaan kewajaran laporan keuangan. Namun, dalam perkembangan selanjutnya, audit juga digunakan untuk menilai efektivitas pengendalian internal, pengelolaan risiko, kepatuhan terhadap kebijakan, serta efektivitas sistem pengukuran kinerja. Dalam konteks perusahaan jasa maupun perusahaan distribusi, audit dapat membantu manajemen menilai apakah proses bisnis telah berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, audit tidak hanya berfungsi sebagai alat verifikasi, tetapi juga sebagai instrumen evaluasi dan perbaikan kinerja organisasi.

### **Jenis-Jenis Audit**

Jenis audit dapat dibedakan berdasarkan luas pemeriksaan maupun tujuan pemeriksaannya. Berdasarkan luas pemeriksaan, audit terdiri atas pemeriksaan umum dan pemeriksaan khusus. Pemeriksaan umum merupakan pemeriksaan atas laporan keuangan yang dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik independen dengan tujuan memberikan opini mengenai kewajaran laporan

keuangan secara keseluruhan. Pemeriksaan ini harus dilaksanakan berdasarkan standar profesional yang berlaku serta memperhatikan kode etik profesi akuntan publik. Sebaliknya, pemeriksaan khusus merupakan pemeriksaan terbatas yang dilakukan atas permintaan tertentu. Dalam pemeriksaan khusus, auditor hanya memberikan pendapat terhadap objek, pos, atau masalah tertentu yang diperiksa, sehingga kesimpulan audit tidak berlaku untuk laporan keuangan secara keseluruhan (Agoes, 2012).

Berdasarkan jenis pemeriksaannya, audit dapat diklasifikasikan menjadi audit manajemen atau audit operasional, audit kepatuhan, audit internal, dan audit komputer. Audit manajemen merupakan pemeriksaan terhadap kegiatan operasi perusahaan untuk menilai apakah kegiatan tersebut telah dilaksanakan secara efektif, efisien, dan ekonomis. Audit kepatuhan dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan telah menaati peraturan, kebijakan, dan ketentuan yang berlaku, baik yang ditetapkan oleh pihak internal maupun eksternal. Audit internal dilakukan oleh bagian internal perusahaan untuk menilai laporan keuangan, catatan akuntansi, serta kepatuhan terhadap kebijakan manajemen. Sementara itu, audit komputer dilakukan terhadap perusahaan yang mengolah data akuntansi menggunakan sistem pemrosesan data elektronik atau Electronic Data Processing. Keempat jenis audit tersebut memiliki fungsi yang saling melengkapi dalam mendukung tata kelola perusahaan yang baik.

### **Tujuan dan Manfaat Audit**

Tujuan utama audit adalah memberikan keyakinan yang memadai atas kewajaran informasi yang disajikan oleh suatu entitas. Dalam audit laporan keuangan, tujuan umum audit adalah

menyatakan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan dalam semua hal yang material sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum. Mulyadi (2014) menjelaskan bahwa kewajaran laporan keuangan dinilai berdasarkan asersi yang terkandung dalam setiap unsur laporan keuangan. Auditor tidak hanya memeriksa angka-angka dalam laporan keuangan, tetapi juga menilai apakah data akuntansi yang mendukung laporan tersebut disusun secara wajar, cermat, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Manfaat audit tidak hanya dirasakan oleh pihak eksternal, tetapi juga oleh manajemen perusahaan. Bagi pihak eksternal, audit memberikan keyakinan bahwa informasi yang disajikan perusahaan dapat dipercaya sebagai dasar pengambilan keputusan. Bagi manajemen, audit dapat menjadi sarana untuk mengidentifikasi kelemahan sistem, memperbaiki prosedur kerja, meningkatkan kepatuhan, serta memperkuat pengendalian internal. Dalam proses audit, auditor melakukan analisis, penelaahan, penelusuran prosedur, penghitungan kembali, serta rekonsiliasi terhadap informasi yang saling berkaitan. Melalui proses tersebut, audit dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi karena membantu memastikan bahwa informasi yang dihasilkan perusahaan benar-benar mencerminkan kondisi yang sebenarnya.

### **Audit Kinerja**

Audit kinerja merupakan audit yang dilakukan untuk menilai sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan telah melaksanakan kegiatannya secara ekonomis, efisien, dan efektif. Audit ini menitikberatkan pada penilaian atas pemanfaatan sumber daya, pencapaian tujuan, kualitas pelayanan, serta hasil yang diperoleh dari aktivitas organisasi. Dalam pelaksanaannya, audit kinerja

dilakukan secara sistematis, terorganisasi, dan objektif terhadap bukti-bukti yang relevan. Tujuan utamanya adalah memberikan penilaian independen mengenai kinerja organisasi serta memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan.

Pelaksanaan audit kinerja menuntut auditor memiliki pemahaman yang memadai mengenai perencanaan strategis, perencanaan kinerja tahunan, anggaran berbasis kinerja, indikator kinerja, analisis capaian, dan pelaporan kinerja. Audit kinerja tidak hanya memeriksa apakah kegiatan telah dilaksanakan, tetapi juga menilai apakah kegiatan tersebut telah menghasilkan manfaat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, audit kinerja sangat relevan digunakan dalam perusahaan yang ingin mengetahui kualitas pelaksanaan strategi dan efektivitas pemanfaatan sumber daya. Tahapan audit kinerja pada umumnya mencakup pengumpulan informasi kinerja, perencanaan audit, survei pendahuluan, pelaksanaan pemeriksaan, serta pelaporan hasil audit.

### **Laporan Keuangan**

Laporan keuangan merupakan hasil akhir dari proses akuntansi yang berfungsi sebagai media informasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Harahap (2011) menyatakan bahwa laporan keuangan merupakan output dari proses akuntansi yang menjadi bahan informasi bagi para pemakainya dalam proses pengambilan keputusan. Selain berfungsi sebagai sumber informasi, laporan keuangan juga merupakan bentuk pertanggungjawaban manajemen atas pengelolaan sumber daya perusahaan. Dengan demikian, laporan keuangan memiliki peran penting dalam menggambarkan kondisi keuangan,

kinerja, serta keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan.

Dalam konteks audit kinerja, laporan keuangan dapat menjadi salah satu sumber informasi penting untuk menilai efektivitas pengelolaan perusahaan. Namun, laporan keuangan tidak selalu cukup untuk menggambarkan seluruh aspek kinerja organisasi. Laporan keuangan lebih banyak menyajikan informasi historis dan bersifat finansial, sehingga perlu dilengkapi dengan ukuran nonkeuangan agar penilaian kinerja menjadi lebih menyeluruh. Oleh karena itu, penggunaan pendekatan *Balanced Scorecard* menjadi relevan karena mampu menghubungkan informasi keuangan dengan aspek pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan organisasi.

### **Tujuan Laporan Keuangan**

Tujuan laporan keuangan adalah menyediakan informasi yang berguna bagi pengguna dalam pengambilan keputusan ekonomi. Menurut Prinsip Akuntansi Indonesia sebagaimana dikutip oleh Harahap (2011), laporan keuangan bertujuan memberikan informasi yang dapat dipercaya mengenai aktiva, kewajiban, dan modal perusahaan. Selain itu, laporan keuangan juga bertujuan memberikan informasi mengenai perubahan aktiva bersih yang timbul dari kegiatan usaha dalam rangka memperoleh laba. Informasi tersebut penting karena dapat membantu pengguna laporan keuangan dalam menilai kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan di masa mendatang.

Laporan keuangan juga berfungsi memberikan informasi mengenai aktivitas pembiayaan, investasi, serta kebijakan akuntansi yang digunakan perusahaan. Informasi tersebut perlu disajikan secara relevan dan dapat

dipercaya agar dapat membantu pengguna memahami posisi keuangan dan kinerja perusahaan secara komprehensif. Dengan demikian, laporan keuangan tidak hanya berorientasi pada penyajian angka, tetapi juga harus mampu mengungkapkan informasi yang bermanfaat bagi pengambilan keputusan. Dalam kaitannya dengan audit kinerja, laporan keuangan dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi efisiensi penggunaan sumber daya dan efektivitas pencapaian tujuan perusahaan.

### **Jenis-Jenis Laporan Keuangan**

Laporan keuangan terdiri atas beberapa jenis laporan yang saling berkaitan dalam menggambarkan kondisi keuangan perusahaan. Hery (2015) menjelaskan bahwa laporan keuangan umumnya terdiri atas laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas, neraca, dan laporan arus kas. Laporan laba rugi menyajikan informasi mengenai pendapatan dan beban perusahaan dalam satu periode tertentu, sehingga dapat diketahui apakah perusahaan memperoleh laba atau mengalami kerugian. Laporan perubahan ekuitas menggambarkan perubahan modal pemilik yang dipengaruhi oleh investasi, laba bersih, prive, atau rugi bersih.

Neraca menyajikan informasi mengenai posisi aset, kewajiban, dan ekuitas perusahaan pada tanggal tertentu. Laporan ini penting untuk mengetahui struktur keuangan perusahaan, termasuk kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang. Sementara itu, laporan arus kas menyajikan informasi mengenai arus kas masuk dan arus kas keluar berdasarkan aktivitas operasi, investasi, dan pendanaan. Keempat laporan tersebut memberikan dasar penting bagi manajemen dan auditor

dalam menilai kondisi keuangan perusahaan. Namun, untuk memperoleh penilaian kinerja yang lebih komprehensif, informasi dalam laporan keuangan perlu dikaitkan dengan indikator nonkeuangan.

### **Kualitas Laporan Keuangan**

Laporan keuangan yang baik harus memenuhi karakteristik kualitas tertentu agar dapat digunakan secara efektif oleh para pemakainya. Lubis (2017) menjelaskan bahwa laporan keuangan harus dapat dipahami, relevan, material, andal, lengkap, dapat dibandingkan, tepat waktu, serta memiliki keseimbangan antara biaya dan manfaat. Karakteristik dapat dipahami berarti informasi yang disajikan harus mudah dimengerti oleh pengguna yang memiliki pengetahuan memadai mengenai aktivitas ekonomi dan akuntansi. Relevansi menunjukkan bahwa informasi harus memiliki kemampuan untuk memengaruhi keputusan pengguna, sedangkan materialitas berkaitan dengan pentingnya suatu informasi dalam memengaruhi keputusan ekonomi.

Keandalan laporan keuangan menunjukkan bahwa informasi yang disajikan harus bebas dari kesalahan material dan dapat dipercaya. Informasi juga harus disajikan berdasarkan substansi ekonomi, bukan hanya bentuk hukumnya. Selain itu, penyusunan laporan keuangan harus memperhatikan pertimbangan yang sehat, kelengkapan informasi, serta kemampuan untuk dibandingkan antarperiode. Ketepatan waktu juga menjadi aspek penting karena informasi yang terlambat dapat kehilangan relevansinya. Dalam konteks audit, kualitas laporan keuangan menjadi dasar penting untuk menilai apakah informasi perusahaan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi kinerja secara objektif.

### **Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard merupakan pendekatan pengukuran kinerja yang mengintegrasikan ukuran keuangan dan nonkeuangan dalam satu kerangka strategis. Koesomowidjojo (2017) menjelaskan bahwa Balanced Scorecard tidak hanya berfokus pada aspek finansial, tetapi juga memperhatikan manusia sebagai faktor penting yang memengaruhi naik turunnya kinerja organisasi. Pendekatan ini memberikan gambaran yang lebih luas bagi organisasi dalam menilai keberhasilan pencapaian tujuan jangka panjang. Dengan demikian, Balanced Scorecard dapat digunakan sebagai alat pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dibandingkan dengan pengukuran berbasis keuangan semata.

Balanced Scorecard dikembangkan untuk mengatasi keterbatasan sistem pengukuran kinerja tradisional yang cenderung hanya menekankan hasil keuangan. Pengukuran berbasis keuangan memang penting, tetapi belum cukup untuk menjelaskan faktor-faktor penyebab keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Oleh karena itu, Balanced Scorecard memadukan empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui keempat perspektif tersebut, organisasi dapat memahami hubungan sebab-akibat antara strategi, proses operasional, kepuasan pelanggan, kemampuan sumber daya manusia, dan hasil keuangan.

### **Konsep Dasar Balanced Scorecard**

Konsep dasar Balanced Scorecard terletak pada upaya menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan, ukuran, target, dan inisiatif strategis yang dapat diukur. Koesomowidjojo (2017) menyatakan bahwa organisasi

yang menggunakan Balanced Scorecard perlu mempertimbangkan manfaat pengukuran kinerja yang disesuaikan dengan kemampuan organisasi. Pengukuran tersebut dilakukan dengan menelusuri harapan pelanggan, mengidentifikasi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, memotivasi karyawan untuk bekerja sesuai standar, serta membangun komitmen bersama dalam mendukung perubahan berkelanjutan.

Balanced Scorecard juga menekankan pentingnya hubungan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Organisasi tidak hanya diarahkan untuk mencapai target keuangan sesaat, tetapi juga untuk membangun kapabilitas yang dapat mendukung keberlanjutan kinerja. Dalam konteks audit kinerja, konsep Balanced Scorecard dapat membantu auditor menilai apakah strategi organisasi telah dijabarkan ke dalam indikator yang jelas dan apakah pelaksanaannya telah menghasilkan dampak sesuai dengan tujuan. Dengan demikian, Balanced Scorecard dapat menjadi kerangka analisis yang relevan untuk menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh.

### **Perspektif Keuangan dalam Balanced Scorecard**

Perspektif keuangan tetap menjadi bagian penting dalam Balanced Scorecard karena kinerja keuangan menunjukkan hasil akhir dari pelaksanaan strategi perusahaan. Menurut Koesomowidjojo (2017), ukuran keuangan digunakan untuk menilai apakah strategi, implementasi, dan pelaksanaan kegiatan organisasi memberikan dampak positif bagi perusahaan. Dalam perspektif ini, perusahaan dapat menggunakan berbagai rasio keuangan seperti rasio likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas

untuk menilai kondisi keuangan organisasi. Rasio-rasio tersebut membantu manajemen memahami kekuatan dan kelemahan keuangan perusahaan.

Rasio likuiditas digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek. Rasio solvabilitas digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjang, terutama apabila perusahaan dilikuidasi. Sementara itu, rasio rentabilitas atau profitabilitas digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba dalam periode tertentu. Dalam audit kinerja, perspektif keuangan penting digunakan untuk menilai efisiensi penggunaan sumber daya dan keberhasilan perusahaan dalam menghasilkan nilai ekonomi.

### **Perspektif Pelanggan dalam Balanced Scorecard**

Perspektif pelanggan menekankan pentingnya kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai bagi pelanggan. Perusahaan yang mampu memahami kebutuhan, harapan, dan tingkat kepuasan pelanggan akan memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan keberlanjutan usahanya. Dalam Balanced Scorecard, perspektif pelanggan digunakan untuk menilai sejauh mana produk atau jasa yang diberikan perusahaan mampu memenuhi harapan pelanggan dan menciptakan loyalitas. Ukuran yang dapat digunakan dalam perspektif ini antara lain tingkat kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, jumlah pelanggan baru, dan pangsa pasar.

Dalam konteks perusahaan jasa, perspektif pelanggan memiliki peran yang sangat penting karena kualitas layanan menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan perusahaan. Audit kinerja melalui

perspektif pelanggan dapat membantu perusahaan mengetahui apakah pelayanan yang diberikan telah sesuai dengan standar dan harapan pengguna jasa. Dengan demikian, perspektif pelanggan tidak hanya berfungsi sebagai ukuran hasil, tetapi juga sebagai indikator penting untuk memperbaiki strategi pelayanan dan meningkatkan daya saing perusahaan.

### **Perspektif Proses Bisnis Internal dalam Balanced Scorecard**

Perspektif proses bisnis internal berfokus pada kegiatan-kegiatan utama yang harus dijalankan perusahaan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemegang kepentingan. Melalui perspektif ini, perusahaan dapat mengidentifikasi proses mana yang telah berjalan efektif dan proses mana yang perlu diperbaiki. Koesomowidjojo (2017) menjelaskan bahwa Balanced Scorecard dapat membantu organisasi mengidentifikasi aktivitas yang tidak perlu dilakukan sehingga organisasi dapat memfokuskan sumber dayanya pada aktivitas yang memberikan nilai tambah. Dengan demikian, perspektif proses internal sangat relevan dalam audit kinerja karena berkaitan langsung dengan efisiensi dan efektivitas operasional.

Audit kinerja melalui perspektif proses bisnis internal dapat mencakup penilaian terhadap prosedur kerja, kualitas pelayanan, waktu penyelesaian pekerjaan, efektivitas pengawasan, dan tingkat kesalahan operasional. Apabila proses internal berjalan baik, perusahaan akan lebih mampu menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas. Sebaliknya, proses internal yang lemah dapat menyebabkan pemborosan sumber daya, keterlambatan pelayanan, rendahnya kepuasan pelanggan, dan menurunnya kinerja keuangan. Oleh karena itu, perspektif ini menjadi komponen

penting dalam menilai keberhasilan implementasi strategi perusahaan.

### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam Balanced Scorecard**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk berkembang, beradaptasi, dan melakukan inovasi sesuai dengan tuntutan lingkungan. Perspektif ini berkaitan dengan sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, budaya organisasi, serta kompetensi karyawan. Koesomowidjojo (2017) menyatakan bahwa organisasi tidak akan mampu bertumbuh dan berkembang tanpa memperhatikan kualitas teknologi, budaya organisasi, dan kompetensi sumber daya manusia. Oleh karena itu, perspektif ini menjadi fondasi bagi pencapaian kinerja pada perspektif lainnya.

Kepuasan karyawan, produktivitas karyawan, dan pelatihan karyawan merupakan beberapa indikator penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Karyawan yang puas dan memiliki kompetensi yang baik cenderung menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Selain itu, organisasi yang memberikan pelatihan dan kesempatan pengembangan diri akan lebih siap menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Dalam audit kinerja, perspektif ini dapat digunakan untuk menilai apakah perusahaan telah menyediakan dukungan yang memadai bagi peningkatan kemampuan sumber daya manusia dan pengembangan organisasi secara berkelanjutan.

### **Keuntungan dan Hambatan Penerapan Balanced Scorecard**

Penerapan Balanced Scorecard memberikan berbagai keuntungan bagi organisasi. Koesomowidjojo (2017)

menjelaskan bahwa Balanced Scorecard dapat membantu organisasi memperjelas dan menerjemahkan visi serta strategi ke dalam ukuran kinerja yang lebih operasional. Selain itu, Balanced Scorecard bersifat komprehensif karena mencakup aspek keuangan dan nonkeuangan. Pendekatan ini juga bersifat koheren karena menghubungkan sasaran strategis antar perspektif melalui hubungan sebab-akibat. Dengan demikian, Balanced Scorecard dapat meningkatkan kualitas perencanaan strategis, memperkuat pengendalian manajemen, dan memberikan umpan balik bagi pengambilan keputusan.

Meskipun memiliki banyak keunggulan, penerapan Balanced Scorecard juga menghadapi beberapa hambatan. Hambatan tersebut dapat berupa rendahnya pemahaman karyawan terhadap visi dan strategi organisasi, kurangnya keterkaitan insentif manajer dengan strategi, keterbatasan sumber daya, serta rendahnya komitmen manajemen dalam membahas isu strategis. Selain itu, kegagalan organisasi dalam menyusun peta strategi juga dapat menghambat keberhasilan penerapan Balanced Scorecard. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi Balanced Scorecard sangat bergantung pada komitmen manajemen, kejelasan strategi, keterlibatan karyawan, serta kemampuan organisasi dalam menyusun indikator kinerja yang tepat.

### **Key Performance Indicators**

Key Performance Indicators atau KPI merupakan indikator utama yang digunakan untuk mengukur keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Koesomowidjojo (2017) menjelaskan bahwa KPI harus disusun berdasarkan indikator kinerja yang jelas, spesifik, dan terukur. Dalam Balanced Scorecard, KPI berfungsi sebagai alat untuk menghubungkan visi, misi,

strategi, sasaran kinerja, dan aktivitas operasional organisasi. Dengan adanya KPI, organisasi dapat memantau perkembangan pencapaian sasaran secara lebih terarah dan objektif.

KPI dapat dibedakan menjadi leading indicators dan lagging indicators. Leading indicators merupakan indikator yang memberikan sinyal awal mengenai kecenderungan yang akan terjadi, sedangkan lagging indicators menunjukkan hasil akhir dari suatu proses atau kegiatan. Dalam pengukuran kinerja, kedua indikator tersebut perlu digunakan secara seimbang. Leading indicators membantu organisasi melakukan tindakan pencegahan dan perbaikan sebelum masalah terjadi, sedangkan lagging indicators membantu organisasi mengevaluasi hasil yang telah dicapai. Dengan demikian, KPI memiliki peran penting dalam mendukung audit kinerja berbasis Balanced Scorecard.

### **Pelaporan Audit Kinerja**

Pelaporan audit kinerja merupakan tahap penting dalam proses audit karena laporan tersebut memuat hasil pemeriksaan, kesimpulan, dan rekomendasi perbaikan. Ardiangsih (2017) menyatakan bahwa laporan audit kinerja harus memuat tujuan audit, lingkup audit, metodologi audit, temuan, kesimpulan, serta rekomendasi yang konstruktif. Laporan audit kinerja sebaiknya lebih menekankan upaya perbaikan daripada sekadar kritik terhadap kelemahan organisasi. Dengan demikian, laporan audit kinerja harus disusun secara objektif, jelas, dan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan.

Laporan audit kinerja juga perlu mengungkapkan permasalahan yang belum dapat diselesaikan hingga akhir audit, menjelaskan tanggapan pejabat atau pihak yang diaudit, serta mengakui prestasi atau tindakan perbaikan yang

telah dilakukan. Dalam konteks perusahaan, laporan audit kinerja dapat menjadi alat komunikasi antara auditor dan manajemen untuk meningkatkan kualitas pengelolaan organisasi. Rekomendasi yang diberikan dalam laporan audit harus bersifat realistis, aplikatif, dan relevan dengan kebutuhan perusahaan. Oleh karena itu, pelaporan audit kinerja memiliki kontribusi penting dalam mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

### **Efektivitas**

Efektivitas merupakan konsep yang berkaitan dengan tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bungkaes (2013) menjelaskan bahwa efektivitas merupakan hubungan antara output dan tujuan, yaitu ukuran sejauh mana hasil yang dicapai sesuai dengan sasaran yang direncanakan. Suatu kegiatan dapat dikatakan efektif apabila mampu menghasilkan output yang sesuai dengan tujuan, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun waktu pencapaian. Dengan demikian, efektivitas menjadi salah satu ukuran utama dalam audit kinerja.

Dalam audit kinerja, efektivitas digunakan untuk menilai apakah program, kegiatan, atau proses bisnis perusahaan telah mencapai hasil yang diharapkan. Efektivitas tidak hanya melihat apakah suatu kegiatan telah dilaksanakan, tetapi juga menilai apakah kegiatan tersebut memberikan dampak yang sesuai dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, penilaian efektivitas perlu dikaitkan dengan indikator kinerja yang jelas dan terukur. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, efektivitas dapat dianalisis melalui empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

### **Kerangka Pemikiran**

Audit kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* merupakan pendekatan yang dapat memberikan penilaian kinerja perusahaan secara lebih komprehensif. Audit kinerja berfungsi untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi kegiatan perusahaan, sedangkan *Balanced Scorecard* menyediakan kerangka pengukuran yang mencakup dimensi keuangan dan nonkeuangan. Melalui perspektif keuangan, perusahaan dapat menilai kondisi finansial dan kemampuan menghasilkan laba. Melalui perspektif pelanggan, perusahaan dapat mengevaluasi kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Melalui perspektif proses bisnis internal, perusahaan dapat menilai efektivitas prosedur dan aktivitas operasional. Sementara itu, melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan dapat mengevaluasi kompetensi karyawan, budaya organisasi, dan dukungan teknologi.

Dengan mengintegrasikan audit kinerja dan *Balanced Scorecard*, PT Bumi Jasa Utama di Makassar dapat memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh mengenai pencapaian kinerja perusahaan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan tidak hanya menilai hasil keuangan, tetapi juga memahami faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan kinerja jangka panjang. Oleh karena itu, audit kinerja berbasis *Balanced Scorecard* dapat menjadi alat strategis untuk meningkatkan kualitas pengawasan, memperbaiki proses bisnis, memperkuat pelayanan pelanggan, serta mendorong pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan tujuan untuk menganalisis audit kinerja

pada PT Bumi Jasa Utama di Makassar melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Pendekatan deskriptif kualitatif dipilih karena penelitian ini berupaya menggambarkan, menjelaskan, dan menafsirkan kondisi kinerja perusahaan berdasarkan data yang diperoleh dari dokumen, laporan, serta informasi yang relevan dengan objek penelitian. Penelitian kualitatif pada dasarnya digunakan untuk memahami fenomena secara mendalam berdasarkan konteks alamiah, dengan peneliti sebagai instrumen utama dalam proses pengumpulan dan analisis data (Moleong, 2017). Dengan demikian, metode ini dianggap sesuai untuk mengkaji audit kinerja perusahaan karena fokus penelitian tidak hanya pada angka-angka keuangan, tetapi juga pada pemahaman terhadap proses, kebijakan, dan indikator kinerja yang digunakan perusahaan.

Penelitian ini dilaksanakan pada PT Bumi Jasa Utama di Makassar yang beralamat di Jalan Dr. Ratulangi No. 8, Bonto Biraeng, Kecamatan Makassar, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90125. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada relevansi objek penelitian dengan fokus kajian, yaitu analisis audit kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*. PT Bumi Jasa Utama dipandang sebagai objek yang tepat karena perusahaan membutuhkan sistem penilaian kinerja yang tidak hanya menitikberatkan pada aspek keuangan, tetapi juga memperhatikan aspek pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Waktu penelitian direncanakan berlangsung selama minimal 45 hari agar peneliti memiliki kesempatan yang memadai untuk melakukan pengumpulan data, penelaahan dokumen, serta analisis terhadap informasi yang berkaitan dengan kinerja perusahaan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif merupakan data yang berbentuk kata-kata, uraian, penjelasan, pendapat, serta informasi nonangka yang diperoleh melalui wawancara, observasi, telaah dokumen, maupun kajian terhadap informasi perusahaan. Data kualitatif digunakan untuk memahami kondisi, kebijakan, prosedur, dan praktik audit kinerja yang diterapkan oleh perusahaan. Sementara itu, data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka atau bilangan, seperti data laporan keuangan, jumlah pelanggan, data operasional, atau indikator kinerja tertentu yang dapat dianalisis untuk mendukung penilaian kinerja. Penggunaan kedua jenis data ini diperlukan agar analisis kinerja perusahaan dapat dilakukan secara lebih komprehensif, karena *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya pengukuran kinerja dari aspek keuangan dan nonkeuangan (Kaplan & Norton, 1996).

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama, yaitu pihak perusahaan yang memiliki informasi terkait audit kinerja, pengelolaan operasional, laporan pertanggungjawaban, dan penerapan indikator kinerja. Data primer dapat berupa hasil wawancara, pengamatan langsung, maupun informasi yang diperoleh dari pihak internal perusahaan. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari dokumen yang telah tersedia, seperti laporan keuangan bulanan, laporan pertanggungjawaban perusahaan, arsip administrasi, buku, jurnal ilmiah, serta literatur lain yang relevan dengan audit kinerja dan *Balanced Scorecard*. Menurut Sugiyono (2019), penggunaan data primer dan

sekunder dalam penelitian bertujuan untuk memperoleh informasi yang lebih lengkap serta memperkuat validitas hasil analisis.

Metode pengumpulan data dilakukan melalui penelitian kepustakaan dan dokumentasi. Penelitian kepustakaan dilakukan dengan menelaah berbagai literatur yang berkaitan dengan audit kinerja, laporan keuangan, pengukuran kinerja, dan Balanced Scorecard. Literatur yang digunakan dapat berupa buku, jurnal ilmiah, artikel akademik, serta sumber lain yang relevan dengan topik penelitian. Penelitian kepustakaan penting dilakukan untuk membangun landasan teoritis serta memperkuat dasar analisis dalam menilai kinerja perusahaan. Selain itu, teknik dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan, mencatat, dan mengkaji data sekunder yang tersedia pada PT Bumi Jasa Utama, terutama laporan keuangan bulanan dan dokumen lain yang berkaitan dengan aktivitas operasional perusahaan. Teknik dokumentasi digunakan karena dokumen perusahaan dapat menjadi sumber informasi penting dalam menilai kondisi aktual perusahaan dan mendukung proses audit kinerja.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan cara mengorganisasi, mengklasifikasi, menafsirkan, dan menyajikan informasi secara sistematis sesuai dengan perspektif Balanced Scorecard. Analisis dilakukan dengan menelaah kinerja perusahaan melalui empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan digunakan untuk menilai kondisi finansial perusahaan berdasarkan informasi laporan keuangan.

Perspektif pelanggan digunakan untuk melihat kemampuan perusahaan dalam memberikan nilai dan pelayanan kepada pelanggan. Perspektif proses bisnis internal digunakan untuk menilai efektivitas prosedur, aktivitas operasional, dan sistem pengendalian internal perusahaan. Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan untuk menilai kemampuan sumber daya manusia, pengembangan kompetensi, budaya kerja, dan dukungan organisasi terhadap peningkatan kinerja.

Analisis deskriptif kualitatif dalam penelitian ini tidak hanya bertujuan menggambarkan data yang ditemukan, tetapi juga memberikan interpretasi terhadap kondisi kinerja perusahaan berdasarkan indikator-indikator yang relevan. Setelah data dianalisis, hasil penelitian dicermati secara mendalam untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta aspek-aspek yang perlu diperbaiki dalam pelaksanaan audit kinerja pada PT Bumi Jasa Utama. Dengan menggunakan Balanced Scorecard, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai kinerja perusahaan, sekaligus memberikan rekomendasi perbaikan yang dapat digunakan oleh manajemen dalam meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan kinerja perusahaan.

## **RESULT AND DISCUSSIONS**

Analisis audit kinerja pada PT Bumi Jasa Utama dilakukan dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard yang mencakup empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh gambaran kinerja perusahaan secara lebih menyeluruh,

karena penilaian tidak hanya didasarkan pada capaian keuangan, tetapi juga memperhatikan kemampuan perusahaan dalam memperoleh dan mempertahankan pelanggan, menjalankan proses bisnis internal, serta mengembangkan sumber daya manusia, budaya organisasi, dan teknologi informasi. Penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan target tahun 2017 dengan capaian pada bulan Januari, Februari, Maret, serta capaian kumulatif tahun berjalan atau Year to Date.

Dalam penelitian ini, kategori penilaian kinerja ditentukan berdasarkan tingkat pencapaian terhadap target. Capaian kurang dari 80% dikategorikan Sangat Kurang (SK), capaian 80% sampai 99% dikategorikan Kurang (K), capaian 100% sampai 105% dikategorikan Cukup (CP), capaian 106% sampai 120% dikategorikan Baik (B), dan capaian di atas 120% dikategorikan Sangat Baik (SB). Kriteria ini digunakan untuk memudahkan penilaian terhadap setiap indikator kinerja, sehingga dapat diketahui apakah indikator tersebut belum tercapai, cukup tercapai, atau telah melampaui target perusahaan.

**Tabel 1. Kriteria Penilaian Audit Kinerja**

No.	Tingkat Pencapaian	Kategori	Keterangan
1	< 80%	SK	Sangat Kurang
2	80%–99%	K	Kurang

**Tabel 2. Realisasi Kinerja Perspektif Keuangan Tahun 2017**

No.	Key Performance Indicators	Target 2017	Januari	Februari	Maret	YTD	Kategori
1	Net Profit Margin (%)	5,3%	Menurun/belum optimal	Mulai meningkat	Meningkat	Mengarah pada perbaikan	K
2	Net Profit Margin (Rp)	Rp13.555.797.065	Belum mencapai target	Mengalami perbaikan	Mengalami peningkatan	Belum maksimal	K
3	Revenue/Pendapatan (Rp)	Rp258.118.000.000	Belum optimal	Mulai meningkat	Meningkat karena ada pelanggan baru	Mengalami pertumbuhan	CP
4	Gross Margin (%)	80%	Belum optimal	Mulai membaik	Meningkat	Cukup baik	CP
5	Opex Revenue (%)	14,6%	Perlu pengendalian	Perlu pengendalian	Lebih terkendali	Masih perlu efisiensi	K

3	100%–105%	CP	Cukup
4	106%–120%	B	Baik
5	> 120%	SB	Sangat Baik

### Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan digunakan untuk menilai kemampuan PT Bumi Jasa Utama dalam mencapai target finansial yang telah ditetapkan pada tahun 2017. Indikator yang digunakan dalam perspektif ini mencakup Net Profit Margin, nilai rupiah Net Profit Margin, revenue atau pendapatan, gross margin, dan Opex Revenue. Indikator tersebut penting karena menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba, meningkatkan pendapatan, mempertahankan margin, serta mengendalikan biaya operasional.

Berdasarkan hasil audit kinerja, capaian perspektif keuangan menunjukkan adanya penurunan pada bulan Januari, kemudian mulai mengalami peningkatan pada bulan Februari hingga Maret. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun kinerja keuangan pada awal periode belum optimal, perusahaan mulai menunjukkan perbaikan pada bulan berikutnya. Peningkatan tersebut dapat dikaitkan dengan adanya aktivitas bisnis dan pertumbuhan pelanggan baru pada bulan Maret yang turut mendorong kenaikan pendapatan perusahaan.

Berdasarkan Tabel 2, dapat dijelaskan bahwa kinerja keuangan PT Bumi Jasa Utama pada bulan Januari masih belum optimal, terutama karena capaian pendapatan dan laba belum menunjukkan hasil yang kuat. Namun, pada bulan Februari dan Maret terjadi kecenderungan peningkatan. Peningkatan ini menunjukkan adanya perbaikan dalam aktivitas bisnis perusahaan. Revenue menjadi indikator yang paling terlihat mengalami perubahan karena adanya tambahan pelanggan baru pada bulan Maret. Meskipun demikian, perusahaan masih perlu meningkatkan pengendalian biaya operasional agar pencapaian laba bersih dapat lebih maksimal.

### Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan digunakan untuk menilai kemampuan PT Bumi Jasa Utama dalam mempertahankan pelanggan lama, memperoleh pelanggan baru, memperluas pangsa pasar, serta

meningkatkan kualitas pelayanan. Dalam perusahaan jasa, pelanggan merupakan faktor utama yang menentukan keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, perspektif pelanggan menjadi ukuran penting dalam audit kinerja karena berhubungan langsung dengan kepuasan, loyalitas, dan pertumbuhan pendapatan perusahaan.

Berdasarkan hasil audit, pada bulan Januari dan Februari belum terdapat pertumbuhan pelanggan baru yang signifikan. Namun, pada bulan Maret terjadi peningkatan pelanggan baru, salah satunya melalui kerja sama penyewaan 100 unit kendaraan untuk Telkomsel selama tiga tahun. Pertumbuhan pelanggan baru ini memberikan dampak positif terhadap pendapatan perusahaan, terutama pada indikator revenue. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru dapat memperkuat capaian keuangan.

**Tabel 3. Realisasi Kinerja Perspektif Pelanggan Tahun 2017**

No	Key Performance Indicators	Target 2017	Januari	Februari	Maret	YTD	Kategori
1	Pertumbuhan pelanggan baru	Meningkat setiap periode	Tidak ada pertumbuhan signifikan	Tidak ada pertumbuhan signifikan	Ada pelanggan baru, yaitu kerja sama rental 100 unit untuk Telkomsel	Mulai meningkat	CP
2	Market share	Meningkatkan pangsa pasar rental	Belum berubah signifikan	Belum berubah signifikan	Meningkat melalui tambahan kontrak pelanggan	Mengarah pada pertumbuhan	CP
3	Service Excellence Award	Mempertahankan kualitas pelayanan	Pelayanan berjalan normal	Pelayanan berjalan normal	Pelayanan meningkat seiring penambahan pelanggan	Cukup baik	CP
4	Tingkat kepuasan pelanggan	Pelanggan puas terhadap layanan	Cukup baik	Cukup baik	Meningkat karena pelayanan kepada pelanggan baru	Cukup baik	CP

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa perspektif pelanggan menunjukkan perkembangan positif pada bulan Maret. Tidak adanya pertumbuhan pelanggan baru pada bulan Januari dan Februari menunjukkan bahwa perusahaan masih perlu memperkuat strategi pemasaran dan perluasan pasar. Namun, masuknya pelanggan baru pada bulan Maret menjadi sinyal positif bagi perusahaan karena menunjukkan adanya peningkatan kepercayaan pelanggan terhadap layanan PT Bumi Jasa Utama. Peningkatan pelanggan baru juga berkontribusi terhadap pertumbuhan pendapatan, sehingga perspektif pelanggan memiliki hubungan yang kuat dengan perspektif keuangan.

#### Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal digunakan untuk menilai efektivitas proses operasional perusahaan dalam mendukung pencapaian target bisnis.

Indikator yang digunakan dalam perspektif ini mencakup realisasi proyek baru, sinergi bisnis, pencapaian Service Level Agreement (SLA), serta rasio transaksi internal dengan unit bisnis atau vendor internal dalam grup perusahaan. Perspektif ini sangat penting karena kualitas proses internal akan memengaruhi kepuasan pelanggan dan pencapaian keuangan.

Berdasarkan hasil audit, proses bisnis internal PT Bumi Jasa Utama masih perlu ditingkatkan, khususnya dalam aspek sinergi bisnis. Pada bulan Januari, Februari, dan Maret belum terlihat adanya sinergi bisnis yang optimal dengan unit-unit usaha dalam Kalla Group. Kondisi ini menunjukkan bahwa koordinasi internal, pemanfaatan peluang kerja sama dalam grup, dan efektivitas proses layanan masih perlu diperkuat. Jika proses internal dapat berjalan lebih baik, maka perspektif pelanggan dan keuangan juga akan terdorong untuk meningkat.

**Tabel 4. Realisasi Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal Tahun 2017**

No.	Key Performance Indicators	Target 2017	Januari	Februari	Maret	YTD	Kategori
1	Realisasi proyek baru Otobos	Proyek berjalan on time, on budget, dan on schedule	Belum ada realisasi signifikan	Belum ada realisasi signifikan	Belum optimal	Belum maksimal	K
2	Sinergi bisnis	Meningkatkan kerja sama dengan unit Kalla Group	Belum terjadi sinergi optimal	Belum terjadi sinergi optimal	Belum terjadi sinergi optimal	Belum tercapai	K
3	Pencapaian SLA yang terpenuhi	Pelayanan sesuai standar waktu yang disepakati	Perlu peningkatan	Perlu peningkatan	Cukup baik seiring adanya pelanggan baru	Mulai membaik	CP
4	Vendor Internal Transaction Ratio	Meningkatkan transaksi internal dalam grup	Belum optimal	Belum optimal	Belum optimal	Belum tercapai	K

Berdasarkan Tabel 4, perspektif proses bisnis internal merupakan aspek yang paling perlu mendapatkan perhatian. Belum optimalnya sinergi bisnis menunjukkan bahwa perusahaan belum sepenuhnya memanfaatkan

potensi kerja sama internal dalam grup. Selain itu, realisasi proyek baru dan transaksi internal juga belum menunjukkan capaian yang maksimal. Pencapaian SLA mulai menunjukkan perbaikan pada bulan Maret, terutama

karena adanya kebutuhan pemenuhan layanan kepada pelanggan baru. Namun, secara umum perusahaan masih perlu memperkuat koordinasi antarbagian, pengendalian proyek, dan standar layanan agar proses bisnis internal dapat berjalan lebih efektif.

### Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan untuk menilai kesiapan organisasi dalam mendukung pencapaian kinerja jangka panjang. Perspektif ini mencakup kompetensi karyawan, promosi internal, kesesuaian budaya perusahaan, serta pencapaian rencana teknologi informasi. Dalam Balanced Scorecard, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi

fondasi penting karena kinerja sumber daya manusia, budaya organisasi, dan teknologi akan memengaruhi efektivitas proses internal, kualitas pelayanan pelanggan, dan kinerja keuangan.

Berdasarkan hasil audit, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan belum menunjukkan perubahan yang signifikan selama bulan Januari hingga Maret 2017. Hal ini disebabkan oleh belum adanya perubahan yang dapat diukur secara jelas pada indikator kompetensi karyawan, promosi dari dalam organisasi, kesesuaian nilai budaya perusahaan, dan pencapaian rencana teknologi informasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyusun indikator yang lebih jelas agar perkembangan sumber daya manusia dan teknologi dapat dipantau secara periodik.

**Tabel 5. Realisasi Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Tahun 2017**

No.	Key Performance Indicators	Target 2017	Januari	Februari	Maret	YTD	Kategori
1	Competency Fit	Karyawan ditempatkan sesuai kompetensi	Belum terukur secara maksimal	Belum terukur secara maksimal	Belum terukur secara maksimal	Data belum memadai	K
2	Promotion from Within	Promosi jabatan berasal dari internal perusahaan	Belum ada perubahan signifikan	Belum ada perubahan signifikan	Belum ada perubahan signifikan	Belum optimal	K
3	Kalla Values Fit Index	Karyawan menerapkan nilai-nilai Kalla	Berjalan, tetapi belum terukur	Berjalan, tetapi belum terukur	Berjalan, tetapi belum terukur	Perlu pengukuran lebih jelas	CP
4	Pencapaian Blueprint IT	Rencana IT terlaksana sesuai target	Belum ada realisasi signifikan	Belum ada realisasi signifikan	Belum ada realisasi signifikan	Belum tercapai optimal	K

Berdasarkan Tabel 5, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masih belum menunjukkan hasil yang kuat karena sebagian besar indikator belum dapat diukur secara maksimal. Competency fit, promotion from within, dan blueprint IT masih memerlukan data yang lebih lengkap agar dapat dinilai secara objektif. Kalla Values Fit Index menunjukkan bahwa budaya perusahaan telah berjalan, tetapi belum tersedia pengukuran yang jelas untuk menilai

tingkat kesesuaiannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat sistem evaluasi sumber daya manusia dan teknologi agar perspektif ini dapat menjadi dasar pertumbuhan jangka panjang.

### Pembahasan Umum

Secara keseluruhan, hasil audit kinerja dengan pendekatan Balanced Scorecard menunjukkan bahwa kinerja PT Bumi Jasa Utama mengalami

perkembangan yang berbeda pada setiap perspektif. Perspektif keuangan menunjukkan adanya penurunan pada bulan Januari, tetapi mulai membaik pada bulan Februari dan Maret. Perspektif pelanggan menunjukkan peningkatan pada bulan Maret karena adanya pelanggan baru. Perspektif proses bisnis internal masih perlu mendapatkan perhatian karena sinergi bisnis dan transaksi internal belum berjalan optimal. Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan belum menunjukkan perubahan signifikan karena indikator sumber daya manusia, budaya, dan teknologi belum diukur secara maksimal.

Penggunaan Balanced Scorecard dalam audit kinerja memberikan manfaat karena perusahaan dapat melihat hubungan antara faktor penyebab dan hasil kinerja. Peningkatan pelanggan baru pada bulan Maret berdampak terhadap peningkatan revenue. Namun, agar peningkatan tersebut berkelanjutan, perusahaan perlu memperbaiki proses bisnis internal, meningkatkan kualitas layanan, dan memperkuat kompetensi sumber daya manusia. Dengan demikian, pencapaian keuangan tidak hanya bergantung pada transaksi jangka pendek, tetapi juga pada kemampuan perusahaan dalam membangun sistem kerja yang efektif dan berkelanjutan.

**Tabel 6. Ringkasan Hasil Audit Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard**

Perspektif	Kondisi Hasil Audit	Indikator Utama	Kategori Umum	Implikasi Kinerja
Keuangan	Januari mengalami penurunan, tetapi Februari dan Maret mulai meningkat	Net Profit Margin, Revenue, Gross Margin, Opex Revenue	Cukup	Perusahaan mulai menunjukkan perbaikan kinerja keuangan, tetapi masih perlu meningkatkan laba dan efisiensi biaya
Pelanggan	Januari dan Februari belum ada pertumbuhan pelanggan baru, tetapi Maret terdapat pelanggan baru dari kerja sama rental 100 unit untuk Telkomsel	Pertumbuhan pelanggan baru, Market Share, Service Excellence, Kepuasan Pelanggan	Cukup	Pertumbuhan pelanggan baru berdampak positif terhadap pendapatan dan perlu diperkuat melalui strategi pemasaran
Proses Bisnis Internal	Sinergi bisnis belum optimal selama Januari sampai Maret	Realisasi proyek, Sinergi bisnis, SLA, Vendor Internal Transaction Ratio	Kurang	Perusahaan perlu memperkuat koordinasi internal, pemenuhan SLA, dan kerja sama dalam grup
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Belum terdapat perubahan signifikan dan beberapa indikator belum terukur maksimal	Competency Fit, Promotion from Within, Kalla Values Fit Index, Blueprint IT	Kurang	Perusahaan perlu memperbaiki sistem pengukuran SDM, budaya organisasi, dan pengembangan teknologi informasi

Berdasarkan Tabel 6, dapat disimpulkan bahwa perspektif keuangan dan pelanggan menunjukkan perkembangan yang cukup baik, terutama pada bulan Maret. Namun, perspektif proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan masih perlu diperbaiki. Proses bisnis internal menjadi prioritas utama karena berhubungan langsung dengan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan meningkatkan pendapatan. Selain itu, pengembangan sumber daya manusia dan teknologi juga perlu diperkuat agar perusahaan memiliki fondasi yang kuat untuk meningkatkan kinerja jangka panjang.

Dengan demikian, Balanced Scorecard dapat digunakan sebagai alat audit kinerja yang komprehensif pada PT Bumi Jasa Utama. Melalui empat perspektif tersebut, perusahaan dapat mengidentifikasi capaian, kelemahan, dan peluang perbaikan secara lebih sistematis. Pendekatan ini juga membantu manajemen dalam menyusun strategi peningkatan kinerja yang tidak hanya berorientasi pada hasil keuangan, tetapi juga pada kualitas layanan, efektivitas proses, serta pengembangan organisasi secara berkelanjutan.

## CONSLUSION

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa audit kinerja dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard pada PT Bumi Jasa Utama mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja tidak hanya dilihat dari aspek keuangan, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut saling berkaitan dan menjadi dasar penting dalam menilai sejauh mana

perusahaan mampu menjalankan strategi, mencapai target, serta meningkatkan efektivitas pengelolaan organisasi.

Dari perspektif keuangan, kinerja PT Bumi Jasa Utama menunjukkan adanya dinamika capaian selama periode Januari sampai Maret 2017. Pada bulan Januari, kinerja keuangan mengalami penurunan, tetapi mulai menunjukkan peningkatan pada bulan Februari hingga Maret. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk memperbaiki capaian keuangan dalam periode berjalan, meskipun tetap diperlukan pengendalian yang lebih konsisten terhadap pendapatan, laba bersih, margin, dan biaya operasional. Dengan demikian, perspektif keuangan tetap menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan strategi perusahaan, tetapi tidak dapat berdiri sendiri tanpa dukungan perspektif lainnya.

Dari perspektif pelanggan, hasil analisis menunjukkan bahwa pada bulan Januari dan Februari belum terdapat perubahan yang signifikan dalam pertumbuhan pelanggan. Namun, pada bulan Maret mulai terlihat adanya pertumbuhan pelanggan baru yang berdampak terhadap peningkatan pendapatan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan jumlah pelanggan memiliki hubungan langsung dengan capaian keuangan, khususnya pada aspek revenue. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan, perluasan pangsa pasar, dan kemampuan perusahaan dalam memperoleh kontrak baru menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan untuk mendukung pertumbuhan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

Dari perspektif proses bisnis internal, hasil audit kinerja menunjukkan bahwa selama bulan Januari, Februari, hingga Maret belum terlihat adanya sinergi bisnis yang optimal, khususnya dalam hubungan kerja sama internal

dengan unit-unit usaha dalam Kalla Group. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses internal perusahaan masih perlu diperkuat, terutama dalam aspek koordinasi antarbagian, pemenuhan standar layanan, realisasi proyek, dan optimalisasi kerja sama bisnis internal. Perspektif internal menjadi sangat penting karena kualitas proses bisnis akan memengaruhi kepuasan pelanggan, efisiensi biaya, serta pencapaian target keuangan perusahaan.

Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, hasil analisis menunjukkan bahwa perubahan kinerja belum dapat diukur secara maksimal karena belum terdapat perubahan yang signifikan selama periode Januari sampai Maret 2017. Perspektif ini berkaitan dengan kompetensi karyawan, promosi internal, budaya perusahaan, serta pengembangan teknologi informasi. Belum optimalnya perubahan pada perspektif ini menunjukkan perlunya perhatian lebih besar terhadap pengembangan sumber daya manusia, kesesuaian kompetensi dengan jabatan, penguatan budaya kerja, serta implementasi rencana teknologi informasi. Faktor-faktor tersebut menjadi fondasi penting bagi peningkatan kinerja jangka panjang perusahaan.

Secara keseluruhan, audit kinerja berbasis *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja PT Bumi Jasa Utama tidak hanya ditentukan oleh pencapaian keuangan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas pelanggan, efektivitas proses internal, serta kesiapan sumber daya manusia dan teknologi. Apabila proses bisnis internal berjalan dengan baik, maka perspektif pelanggan, keuangan, serta pembelajaran dan pertumbuhan juga akan mengalami peningkatan. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat evaluasi strategis untuk

membantu perusahaan mengidentifikasi kelemahan, memperbaiki sistem kerja, dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, PT Bumi Jasa Utama disarankan untuk terus mengembangkan sistem audit kinerja berbasis *Balanced Scorecard* secara lebih terstruktur dan berkelanjutan. Perusahaan perlu menetapkan indikator kinerja utama atau *Key Performance Indicators* yang jelas pada setiap perspektif, sehingga pencapaian target dapat dipantau secara periodik. Setiap indikator sebaiknya dilengkapi dengan target tahunan, capaian bulanan, realisasi kumulatif, serta tindak lanjut apabila hasil yang diperoleh belum sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Pada perspektif keuangan, perusahaan perlu meningkatkan pengendalian terhadap pendapatan, laba bersih, *gross margin*, dan biaya operasional. Perusahaan juga perlu melakukan evaluasi berkala terhadap faktor-faktor yang menyebabkan penurunan kinerja pada bulan tertentu, agar perbaikan dapat dilakukan secara cepat. Pengelolaan biaya operasional harus dilakukan secara efisien tanpa mengurangi kualitas pelayanan kepada pelanggan. Dengan demikian, peningkatan kinerja keuangan dapat dicapai secara lebih stabil dan berkelanjutan.

Pada perspektif pelanggan, perusahaan perlu memperkuat strategi pemasaran, pelayanan pelanggan, dan pengelolaan hubungan dengan pelanggan. Pertumbuhan pelanggan baru pada bulan Maret menunjukkan adanya peluang yang baik bagi perusahaan untuk meningkatkan pendapatan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjaga kualitas layanan, mempercepat respons terhadap keluhan, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta memperluas

kerja sama dengan pelanggan korporasi. Upaya tersebut penting agar perusahaan mampu mempertahankan pelanggan lama sekaligus menarik pelanggan baru.

Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan perlu memberikan perhatian lebih besar terhadap peningkatan sinergi bisnis internal. Kerja sama antarbagian dan antarunit usaha dalam Kalla Group perlu diperkuat agar proses operasional berjalan lebih efektif, efisien, dan terkoordinasi. Perusahaan juga perlu memastikan bahwa setiap proyek dilaksanakan tepat waktu, sesuai anggaran, dan sesuai jadwal. Selain itu, pencapaian Service Level Agreement harus dipantau secara ketat agar pelayanan kepada pelanggan dapat memenuhi standar yang telah disepakati.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan disarankan untuk meningkatkan pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan, evaluasi kinerja, dan penempatan kerja yang sesuai dengan keahlian masing-masing. Perusahaan juga perlu memperkuat sistem promosi internal agar karyawan memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan karier. Selain itu, nilai-nilai budaya perusahaan perlu terus ditanamkan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Pengembangan teknologi informasi juga perlu dipercepat agar mampu mendukung pelayanan, pengolahan data, dan pengambilan keputusan manajerial secara lebih efektif.

Dengan memperkuat keempat perspektif Balanced Scorecard tersebut, PT Bumi Jasa Utama diharapkan dapat meningkatkan kualitas audit kinerja dan memperbaiki sistem pengelolaan perusahaan secara menyeluruh. Perbaikan pada proses internal menjadi prioritas utama karena perspektif ini memiliki pengaruh besar terhadap perspektif lainnya. Apabila proses internal berjalan baik, maka pelayanan

pelanggan akan meningkat, pendapatan perusahaan dapat bertumbuh, dan pengembangan sumber daya manusia dapat diarahkan secara lebih efektif.

## REFERENCE

- Agoes, S. (2012). *Auditing: Petunjuk praktis pemeriksaan akuntan oleh akuntan publik* (Edisi 4, Buku 1). Jakarta: Salemba Empat.
- Ardianingsih, A. (2021). *Audit laporan keuangan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bungkaes, H. R., Posumah, J. H., & Kiyai, B. (2013). Hubungan efektivitas pengelolaan program Raskin dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat di Desa Mamahan Kecamatan Gemeh Kabupaten Kepulauan Talaud. *Acta Diurna Komunikasi*, 2(2), 1–23.
- Harahap, S. S. (2011). *Analisis kritis atas laporan keuangan* (Edisi 1, Cetakan ke-10). Jakarta: Rajawali Pers.
- Hery. (2015). *Analisis laporan keuangan: Pendekatan rasio keuangan*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- International Organization of Supreme Audit Institutions. (2019). *ISSAI 300: Performance audit principles*. INTOSAI.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Koesomowidjojo, S. R. M. (2017). *Balanced Scorecard: Model pengukuran kinerja organisasi dengan empat perspektif* (Cetakan 1). Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Lubis, R. H. (2017). *Cara mudah menyusun laporan keuangan perusahaan jasa: Berdasarkan*

*siklus akuntansi mulai dari analisis transaksi, pencatatan ke jurnal umum sampai laporan keuangan perusahaan.*  
Yogyakarta: Penerbit Andi.

Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mulyadi. (2014). *Auditing* (Edisi 6). Jakarta: Salemba Empat.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.