

EVALUASI KINERJA ORGANISASI NIRLABA (STUDI KASUS GEREJA BETHEL INDONESIA CITRA 1)

Jeremy Kevin dan Rosmita Rasyid

Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara, Jakarta

Email: kevin.suhandi@yahoo.com

Abstract: *This case study aims to understand the Evaluation of Management Control Systems in Nonprofits (A Case Study Indonesian Bethel Church of Citra 1). This case study material consisted of budgetary processes including planning, implementation, measurement and evaluation, and reporting. Besides, this case study also illustrates the obstacles faced in the budgeting process. Results were analyzed by the method of data collection using qualitative descriptive paradigm. Phenomenological approach is used to describe a deep understanding of the budgeting process in GBI Citra Garden 1. The findings of this study indicate that in general the ideal budgeting has not been reached, although the workers and leaders understand the significance of Performance-Based Budgeting. There are some weakness in the budgeting process stages including planning, implementation, measurement and evaluation, and reporting. Lack of communication, computer application systems are already integrated, system of rewards and sanctions, and work ethic to be the causes of the existing problems.*

Keywords: Budgeting, Non Profit Organization, Planning & Control, Performance-Based Budgeting, Budgeting Process

Abstrak: Studi kasus ini bertujuan untuk memahami Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus Gereja Bethel Indonesia Citra 1). Materi studi kasus ini terdiri dari proses-proses penganggaran termasuk perencanaan, implementasi, pengukuran dan evaluasi kinerja serta pelaporan. Disamping itu studi kasus ini juga menggambarkan kendala-kendala yang dihadapi dalam proses penganggaran. Hasil pengumpulan data dianalisis dengan metode kualitatif menggunakan paradikma diskriptif. Pendekatan fenomenologi digunakan untuk mendiskripsikan pemahaman yang mendalam dari proses penganggaran di GBI Citra Garden 1. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum Penganggaran yang ideal belum tercapai, meskipun para pekerja dan pimpinan memahami makna Penganggaran Berbasis Kinerja. Ada beberapa kelemahan dalam tahapan proses penganggaran termasuk perencanaan, implementasi, pengukuran dan evaluasi kinerja serta pelaporan. Kurangnya komunikasi, sistem aplikasi komputer yang sudah terintegrasi, sistem penghargaan dan sanksi, serta etika kerja menjadi penyebab-penyebab permasalahan yang ada.

Kata kunci: Penganggaran, Organisasi Nirlaba, Perencanaan & Kontrol, Penganggaran Berbasis Kinerja, Proses Penganggaran

LATAR BELAKANG

Organisasi nirlaba merupakan suatu organisasi yang bersasaran pokok untuk mendukung suatu isu atau perihal di dalam menarik publik untuk suatu tujuan yang tidak komersial, tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba (moneter). organisasi nirlaba meliputi

keagamaan, sekolah negeri, derma publik, rumah sakit dan klinik publik, organisasi politis, bantuan masyarakat dalam hal perundang-undangan, organisasi sukarelawan, serikat buruh.

Karakteristik organisasi nirlaba tidak sama dengan organisasi lain, antara lain“(1) dana diperoleh dari sumbangan yang tidak mengharapkan imbalan,(2) menghasilkan barang dan jasa dengan tujuan untuk mencari laba,walaupun memperoleh laba pendiri dan pemilik tidak mengambilnya,(3) hak milik entitas tidak dapat pindah tangankan,dijual,diberikan,dan,(4) kepemilikan tidak menunjukkan jumlah pembagian saat pencairan atau likuidasi” (IAI,2017)

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (edisi kelima, 2016) Nirlaba diartikan sebagai suatu kegiatan usaha yang tidak mengutamakan perolehan keuntungan atau laba. Entitas nirlaba memperoleh sumber daya dari sumbangan para anggota dan para penyumbang lain yang tidak mengharapkan imbalan apapun dari entitas nirlaba tersebut (PSAK No 45, revisi 2019). Walaupun para donator tidak mengharapkan imbalan dari sumbangan mereka, namun mereka tetap ingin pelaporan, pertanggungjawaban atas dana yang mereka dikelola oleh entitas tersebut dan benar-benar digunakan untuk kepentingan public. Maka peran laporan keuangan yang dibuat secara akurat berdasarkan bukti-bukti yang sah dan dapat dipertanggungjawabkan penting untuk mengukur serta menilai kinerja entitas nirlaba tersebut.

Entitas nirlaba dalam penelitian ini adalah gereja, yang merupakan lembaga keagamaan dan tempat beribadah umat Kristiani. Seluruh pengurusnya merupakan jemaat yang terpanggil oleh Allah menurut talentanya untuk melayani di gereja. Sumber penerimaan gereja berasal dari persembahan mingguan dan persepuluhannya jemaat (Alkitab, Maleakhi 3 :10a) dan pengeluaran gereja diatur dan dikelola oleh bendahara gereja.

Rumusan masalah pada peneliti ini antara lain :

1. Mengapa terjadi perbedaan antara realisasi dengan anggaran.
2. Kurang nya pemahaman anggota organisasi terhadap peran nya

KAJIAN TEORI

Sistem pengendalian manajemen adalah realitas sosial perusahaan yang diciptakan melalui pengalaman dan pemikiran manusia, sehingga dengan pengendalian manajemen yang baik dapat menjadi tolok ukur dalam menciptakan suatu produktivitas yang baik dan terarah sesuai tujuan (Hanif, 2015). Sumarsan (2013: 4) menyatakan bahwa, Sistem Pengendalian Manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus. Pengendalian manajemen bukan hanya sebuah sistem saja dalam suatu organisasi, melainkan harus di anggap sebagai bagian penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya.

Pembelajaran organisasi adalah organisasi yang secara terus menerus belajar meningkatkan kapasitasnya untuk berubah (Lukito Shieren Kurniasari, 2014). Pembelajaran organisasi berupa adanya tindakan dari individu maupun kelompok yang dapat mempengaruhi organisasi (Lios Erlinda, 2015). Pembelajaran organisasi merupakan perubahan dalam

pengetahuan organisasi untuk memberikan pengalaman kepada organisasi (Wijaya Sheleen, 2015). Dimana individu secara berkelanjutan mengembangkan kemampuan mereka untuk mencapai hasil yang diharapkan, dimana dengan menambah pola berfikir yang lebih baik, adanya aspirasi bersama yang terbuka, dan individu secara bersama terus belajar (Yulia Yemima, 2015). Dalam pembelajaran organisasi diperlukan proses pembelajaran interaktif untuk menanggapi perubahan internal dan eksternal organisasi serta konsep yang digunakan dalam organisasi untuk mendeskripsikan aktivitas yang terjadi dalam organisasi dan merupakan bentuk dari organisasi ketika aktivitas atau proses pembelajaran terjadi dalam organisasi (Lianna Octavia, 2015). Pembelajaran organisasi adalah organisasi yang mampu belajar dari pengalaman dan mampu melakukan eksperimen akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukannya (Pranata Andrew, 2015). Organisasi haruslah mengembangkan kemampuannya untuk mencapai hasil yang diinginkan dan pembelajaran berkelanjutan penting pada setiap individu organisasi (Lukito Shieren Kurniasari, 2014).

Kinerja atau performance menurut Moeheriono (2014), merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi. Sedangkan menurut Rivai (2014), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya. Menurut Whittaker dalam Moeheriono (2014), pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (goal and objectives). Sedangkan menurut Moeheriono (2014), pengukuran kinerja (performance measurement) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Sasongko dan Parulian (2015:2), berpendapat bahwa “Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh dari anggaran di antaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan”. Sedangkan Nafarin (2013:11), mendefinisikan bahwa “Anggaran (budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan dalam suatu uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa”.

METODOLOGI

Obyek penelitian dalam penyusunan skripsi ini adalah realiasi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada Gereja Bethel Indonesia (GBI) Citra Garden 1. GBI Citra Garden 1 adalah sebuah gereja Kristen yang beralamat di Citra Garden 1 Blok I12 No 16-17 Kalideres dengan bernomor akta notaris 173/KALIDERES/1996. Selain dilakukan penelitian pada GBI Citra Garden 1, penelitian juga dilakukan di perpustakaan Fakultas Ekonomi Tarumanagara lantai 10-11 blok A, Jl. Tanjung Duren Utara no 1 Grogol Jakarta Barat 11470.

Pengumpulan data dan informasi yang akurat diperlukan dalam penyusunan skripsi ini, oleh karena itu pengumpulan data dilakukan dengan cara berikut:

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Penelitian kepustakaan adalah penelitian yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari literature, buku ilmiah serta buku-buku kepustakaan lainnya yang berhubungan dengan skripsi ini. Penelitian kepustakaan bertujuan untuk memberikan pengetahuan dasar dalam membantu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi oleh GBI Citra Garden 1.

2. Penelitian Lapangan (Field Research)

Penelitian lapangan merupakan penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan data primer dengan melakukan peninjauan langsung pada objek yang diteliti. Berikut ini adalah penelitian lapangan yang dilakukan terhadap GBI Citra.

Data yang diperoleh dari gereja dan studi kepustakaan diolah dengan melakukan perbandingan antara system pengendalian manajemen dalam realisasi anggaran terhadap pemasukan dan pengeluaran yang telah dilakukan gereja dengan teori yang seharusnya. Langkah-langkah dalam pengolahan data tersebut antara lain :

1. Mengumpulkan data dan formulir yang berkaitan dengan penerimaan dan pengeluaran kas gereja antara lain formulir penerimaan uang persembahan, dan pelaporan akhirnya.
2. Mengumpulkan data dan formulir yang berkaitan tentang data anggaran dan realisasi yang terjadi.
3. Meneliti dan mengevaluasi data dan formulir GBI Citra Garden 1 yang didapat untuk mengetahui permasalahan yang terjadi dalam penerimaan dan pengeluaran gereja
4. Memberikan saranan output yang sesuai dengan system agar kegiatan penerimaan dan pengeluaran kas efisien.

HASIL ANALISIS

Informasi penelitian di peroleh secara langsung melalui wawancara dengan pimpinan dan staff yang terkait langsung, berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, kajian teori dan metodologi penelitian yang telah diuraikan, maka pada hal ini akan disajikan hasil penelitian melalui wawancara langsung dengan informan yang telah dipilih. Hal ini untuk menjamin validitas informasi yang disampaikan. Dari data wawancara, data dokumentasi dan observasi langsung yang diperoleh dilakukan organisasi data yaitu kategorisasi berdasarkan analisis penelitian. Selanjutnya dilakukan pemahaman untuk menemukan tema yang ada. Di dalam organisasi nirlaba GBI Citra 1, hal yang di analisis pertama adalah “Bagaimana pemahaman pekerja tentang Penganggaran Berbasis Kinerja dan sejauhmana keberhasilan penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja”. ditemukan 6 tema, yaitu pemahaman makna Penganggaran Berbasis Kinerja, perencanaan kinerja, pelaksanaan anggaran, pengukuran kinerja, evaluasi kinerja dan pelaporan kinerja. Hasil analisis data ditunjukkan dalam tabel 4.1 berikut ini

Tabel 4.1 Analisis Data Analisis Pertama

| Triangulasi | |
|---|----------------------|
| Informasi yang disampaikan (dari hasil wawancara) | Tema yang ditemukan |
| Pemakaian dana betul-betul ada kinerjanya | Pemahaman makna PBK |
| Kegiatan yang orientasinya aktivitas | |
| Rencana anggaran dimana target kinerjanya sudah jelas | |
| Anggaran bersifat shopping list | Perencanaan kinerja |
| Buat rencana dulu baru disambungkan ke RAKER | |
| Rencana tidak pernah dievaluasi di RAKER | |
| Penetapan penerimaan dan pengeluaran bersamaan | |
| Belum ada penetapan SOP dan SPM | Pelaksanaan anggaran |
| Pelaksanaan menyimpang dari perencanaan | |
| Pelaksanaan menyimpang proses keuangan jadi sulit | |
| Belum diketahui kinerja masing-masing kegiatan | Pengukuran kinerja |
| Banyak sekali dana bukan untuk output kinerjanya | |
| Lemahnya Control dan evaluasi | Evaluasi kinerja |
| Biaya operasional melebihi penerimaan yang diperoleh | |
| Kurangnya SDM yang ahli dibidangnya | |

Di dalam organisasi nirlaba GBI Citra 1, hal yang di analisis kedua adalah “Apa yang menjadi kendala/hambatan dalam realiasi penganggaran Berbasis Kinerja dan bagaimana mengatasinya?”, ditemukan 4 tema, yaitu komunikasi, sistem aplikasi yang terintegrasi dan terkomputerisasi, rewards and punishment, dan etika kerja. Hasil analisis data ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.2 Analisis Data Untuk Analisis Kedua

| Triangulasi | |
|---|---------------------|
| Informasi yang disampaikan (dari hasil wawancara) | Tema yang ditemukan |
| Perlu sering sosialisasi | Komunikasi |
| Perlu adanya monitoring | |
| Arahan atau informasi yang disampaikan kurang jelas | |

| | |
|--|--|
| Perlu adanya pelatihan atau training pekerja / pengurus | Sistem aplikasi yang terintegrasi dan terkomputerisasi |
| Kendala pada SDM dan sistem | |
| Sistem yang baru harus terkomputerisasi | |
| Perlu sistem akuntansi yang bagus untuk menyambungkan perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan | |
| Belum ada reward dan punishment | Reward and punishment |
| Reward diikutkan pada kegiatan-kegiatan lain | |
| Perlu ada remunerasi | |

Analisis Varian

- a) Analisis varian (Selisih) Anggaran Pendapatan
 Di dalam organisasi GBI Citra 1 masih belum menggunakan sistem pembuatan anggaran pendapatan tiap bulannya .

- b) Analisis Pembiayaan
 Berdasarkan standar akuntansi Pemerintah definisi pembiayaan (financing) adalah setiap penerimaan yang perlu dibayar kembali atau pengeluaran yang akan diterima kembali, baik pada tahun anggaran bersangkutan maupun tahun-tahun anggaran berikutnya yang dalam penganggaran terutama dimaksudkan untuk menutup defisit atau memanfaatkan surplus anggaran. Laporan Anggaran Pendapatan dan Realisasi Pendapatan pada GBI Citra Garden 1 dapat dilihat melalui Daftar Tabel 4.4

Tabel 4.4 Laporan Anggaran Pendapatan dan Realisasi

| ANALISIS VARIAN IMPLEMENTASI ANGGARAN PENGELUARAN DAN REALISASI | | | | | |
|---|--------|------------|------------|------------|---------------|
| JANUARI | BUDGET | | REALISASI | | JENIS VARIANS |
| | | BIAYA | PEMASUKAN | BIAYA | |
| | | 72.000.000 | 87.303.500 | 75.014.895 | UNFAVORABLE |
| FEBUARI | BUDGET | | REALISASI | | JENIS VARIANS |
| | | BIAYA | PEMASUKAN | BIAYA | |
| | | 68.000.000 | 63.674.000 | 57.101.329 | FAVORABLE |
| MARET | BUDGET | | REALISASI | | JENIS VARIANS |
| | | BIAYA | PEMASUKAN | BIAYA | |
| | | 64.000.000 | 75.434.500 | 65.835.172 | UNFAVORABLE |
| APRIL | BUDGET | | REALISASI | | JENIS VARIANS |
| | | BIAYA | PEMASUKAN | BIAYA | |
| | | 60.000.000 | 89.707.200 | 83.076.320 | UNFAVORABLE |
| MEI | BUDGET | | REALISASI | | JENIS VARIANS |
| | | BIAYA | PEMASUKAN | BIAYA | |
| | | 64.000.000 | 74.745.500 | 79.452.473 | UNFAVORABLE |

| JUNI | BUDGET | | REALISASI | | JENIS VARIANS |
|-----------|--------|------------|-------------|-------------|---------------|
| | | BIAYA | PEMASUKAN | BIAYA | |
| | | 60.000.000 | 68.675.100 | 61.729.170 | UNFAVORABLE |
| JULI | BUDGET | | REALISASI | | JENIS VARIANS |
| | | BIAYA | PEMASUKAN | BIAYA | |
| | | 56.000.000 | 107.482.500 | 103.936.297 | UNFAVORABLE |
| AGUSTUS | BUDGET | | REALISASI | | JENIS VARIANS |
| | | BIAYA | PEMASUKAN | BIAYA | |
| | | 60.000.000 | 127.464.500 | 139.625.748 | UNFAVORABLE |
| SEPTEMBER | BUDGET | | REALISASI | | JENIS VARIANS |
| | | BIAYA | PEMASUKAN | BIAYA | |
| | | 64.000.000 | 73.263.000 | 101.773.607 | UNFAVORABLE |
| OKTOBER | BUDGET | | REALISASI | | JENIS VARIANS |
| | | BIAYA | PEMASUKAN | BIAYA | |
| | | 60.000.000 | 71.696.000 | 84.296.240 | UNFAVORABLE |
| NOVEMBER | BUDGET | | REALISASI | | JENIS VARIANS |
| | | BIAYA | PEMASUKAN | BIAYA | |
| | | 56.000.000 | 129.663.000 | 141.271.898 | UNFAVORABLE |
| DESEMBER | BUDGET | | REALISASI | | JENIS VARIANS |
| | | BIAYA | PEMASUKAN | BIAYA | |
| | | 60.000.000 | 116.493.500 | 113.794.681 | UNFAVORABLE |

Berdasarkan laporan yang diperoleh, laporan tersebut menyatakan bahwa jenis varians yang diperoleh dari bulan Januari sampai Desember kecuali bulan Februari mengalami unfavorable. Hal itu disebabkan alokasi biaya yang tidak tepat sasaran yang mengakibatkan overbudgeting. Gereja Bethel Indonesia Citra 1 memiliki pemasukan rata-rata Rp 90.000.000,00 per bulannya dan mengalokasikan 80% dari pemasukan yang diperoleh untuk menutupi biaya-biaya yang diperlukan. Tapi pada realisasinya banyak biaya yang dikeluarkan setiap bulannya melebihi dari biaya yang sudah dianggarkan sebelumnya.

DISKUSI

Hasil penelitian dan analisa melalui penelitian lapangan (Field Research), yaitu bahwa organisasi Gereja Bethel Indonesia Citra 1 masih perlu adanya pelatihan atau pendalaman ilmu tentang sistem organisasi yang baik dan benar.

PENUTUP

Berdasarkan observasi, system pemrosesan persembahan dan pengeluarannya yang ada saat ini kurang baik. Sistem pemrosesan persembahan dan pengeluarannya akan mengalami masalah inefisiensi dan adanya kesempatan bagi individu untuk melakukan fraud karena internal control yang kurang memadai.

Struktur organisasi gereja sebenarnya sudah baik dengan menggunakan struktur organisasi fungsional dimana setiap pekerja dan pengurus gereja ditempatkan sesuai dengan fungsinya masing-masing.

Sistem yang terjadi sekarang memiliki kelebihan, yaitu : otorisasi secara manual yang memadai, dan dokumen-dokumen yang diarsip lengkap oleh setiap bidang. Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan system pemrosesan akuntansi dengan system yang terkomputerisasi tidak dapat menjamin sepenuhnya bahwa efisiensi dan efektivitas gereja akan meningkat, mengingat sumber daya di gereja yang terbatas. Anggaran yang dibuat oleh gereja dalam rapat kerja satu tahun sudah baik namun perlu diperhatikan terhadap biaya yang akan melebihi pemasukan yang diterima oleh gereja karena dapat menyebabkan aktivitas gereja dapat terganggu jika kebutuhan yang diperlukan gereja tidak terpenuhi oleh sebab itu diperlukan management yang baik terhadap alokasi biaya yang akan dikeluarkan gereja.

Keterbatasan dari penelitian ini dikarenakan: Peneliti ini hanya menggunakan periode penelitian di tahun 2019

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian yang telah penulis lakukan, maka pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan atau mengajukan saran-saran berikut :

1. Dengan adanya system yang terkomputerisasi, akan memudahkan pekerjaan pengurus gereja dalam melakukan tugasnya. Selain itu, tingkat akurasi laporan keuangan yang diberikan juga lebih tinggi dibandingkan laporan keuangan secara manual, serta laporan keuangan mudah diberikan apabila diperlukan cepat.
2. Sedianya gereja menyisihkan anggaran untuk program pelatihan pengurus untuk system yang terkomputerisasi serta pembelian software akuntansi yang cocok untuk digunakan gereja.
3. Gereja disarankan untuk dapat memberikan pelatihan untuk Standard of Procedures (SOP) gereja yang baru, dimana prosedur tersebut baik untuk meningkatkan pengendalian internal.
4. Disarankan gereja juga memberikan sanksi yang tegas untuk pengurus yang tidak mentaati aturan agar tidak terjadi pelanggaran terus menerus terhadap standar yang ditetapkan.
5. Disarankan agar laporan keuangan gereja disusun berdasarkan format yang telah ditetapkan oleh PSAK No 45 dan memuat laporan keuangan gereja setiap akhir periode dalam warta jemaat gereja dengan tujuan transparansi serta pertanggung jawaban dana jemaat yang telah diberikan.

DAFTAR PUSTAKA

Alkitab. (2019). Jakarta : Lembaga Alkitab Indonesia.

Davila, A. and. Foster G. (2005). *Management Accounting Systems Adoption Decisions : Evidence and Performance Implications from earlystage/startup Companies*. *The Accounting Review*, vol. 80 (4), 1039-1068.

Hanif (2015) *Management Control System Design: An Interpretive Ethnography*, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 211, pp. 119–126. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.018.

- Ikatan Akuntan Indonesia (2017). *PSAK No 45 Pelaporan Keuangan Entitas Nirlaba*. Revisi 2010. Jakarta : Dewan Standar Akuntansi Keuangan.
- Lianna, Octavia. Pengaruh Transformational Leadership Terhadap University Performance Dengan Learning Organization Dan University Culture Sebagai Variabel Intervening. *Business Accounting Review* 3.1 (2015): 489-500.
- Lios, Erlinda. Pengaruh Strategic Leadership Terhadap Competitive Advantage Melalui Organizational Learning Sebagai Variabel Intervening. *Business Accounting Review* 3.2 (2015): 241-250.
- Lukito, Shieren Kurniasari. Pengaruh Organizational Culture Terhadap Firm Performance Melalui Learning Organization Pada Sektor Non Manufaktur di Surabaya. *Business Accounting Review* 2.2 (2014): 111-122.
- Moeheriono, (2014), *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi.
- Pranata, Andrew. Pengaruh Organizational Learning Terhadap Competitive Advantage Melalui Accounting Information System Pada Perusahaan Non Manufaktur Terbuka. *Business Accounting Review* 3.2 (2015): 251-260.
- Robbins, Stepen P. and Coulter, Mery. (2010). *Manajemen*. Edisi ke 2. Jakarta: Erlangga.
- Veithzal Rivai. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi ke 6
- Wijaya, Sheleen. Pengaruh Organizational Learning Terhadap Competitive Advantage Melalui Accounting Information System Pada Perusahaan Manufaktur Terbuka. *Business Accounting Review* 3.2 (2015): 61-70.
- Yulia, Yemima. Analisa Pengaruh Leadership Style Terhadap Firm Performance Melalui Learning Organization Dan Employee Satisfaction Pada Perusahaan Sektor Manufaktur Di Surabaya. *Business Accounting Review* 3.2 (2015): 171-180.