

## **BALANCED SCORECARD (BSC) SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA MANAJEMEN DALAM PENGEMBANGAN STRATEGI PERUSAHAAN**

oleh:

**Utami Puji Lestari**  
**Universitas Sunan Giri Surabaya**

### **ABSTRACT**

*Performance measurement plays an important role in the business world, because by measuring performance it can be seen the effectiveness of the determination of a strategy and its implementation within a certain period of time. Performance measurement can detect weaknesses or deficiencies that still exist in the company, for further improvement in the future. The Balanced Scorecard provides a company performance measurement tool that includes four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and growth and learning perspective. Furthermore, the results of these performance measurements can be used to develop company strategies so that companies can implement them comprehensively, both from a financial and non-financial perspective.*

*Keywords: performance, performance appraisal, balanced scorecard, strategy.*

### **PENDAHULUAN**

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu (Ceacilia Srimindarti, <http://id-jurnal.blogspot.com/2008/04/balanced-scorecard-sebagai-alternatif.html>)

Murphy and Russel (2002:2) menemukan bahwa penggunaan Balanced Scorecard dapat menggantikan Customer Relationship Management (CRM) Strategi, yakni suatu strategi dimana perusahaan mencoba mengelola hubungan yang baik dengan para pelanggan untuk menciptakan nilai tambah untuk para pelanggan dan untuk perusahaan itu sendiri. Hal ini ditunjukkan bahwa lebih dari setengah proyek-proyek CRM tidak menghasilkan nilai tambah apapun bagi perusahaan, dan 50% dari CRM Strategy tetap saja mengalami kegagalan dalam penerapannya di dunia bisnis, namun Balanced Scorecard dapat menggantikannya.

Pemakaian penilaian kinerja tradisional yaitu ROI, Profit Margin dan Rasio Operasi sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan karena ROI, Profit Margin dan Rasio Operasi hanya menggambarkan pengukuran efektivitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Ukuran-ukuran keuangan

tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi finansial (Sinambela & Darmawan, 2011). Ini misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan & Norton, 1996).

Dalam konteks pengukuran kinerja perusahaan ini, kita mengenal adanya sebuah pendekatan yang disebut sebagai Balanced Scorecard (BSC), yang dikembangkan oleh Norton pada tahun 1990. Balanced Scorecard merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang (Mulyadi dan Johny Setyawan, 1999). Balanced Scorecard tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Dengan pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya merupakan ukuran-ukuran keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan maka perusahaan dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik.

BSC sendiri merupakan inovasi dengan banyak keunggulan dibandingkan dengan strategi manajemen lainnya yang masih tradisional karena dapat memberikan gambaran keseimbangan pada performance keuangan dan non-keuangan, serta performance internal dan eksternal. Mengapa sebuah organisasi atau perusahaan membutuhkan Balanced Scorecard? Menurut Kaplan dan Norton (1996), Balanced Scorecard juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional, ada beberapa manfaat yang ditawarkan pada strategi manajemen dengan Balanced Scorecard, meliputi:

1. Menyelaraskan sasaran departemen dan individu dengan strategi organisasi.
2. Mengidentifikasi dan menyelaraskan inisiatif strategi.
3. Mengklarifikasikan dan mengkonsumsikan strategi ke seluruh organisasi.
4. Melaksanakan peninjauan strategi secara periodik.
5. Mengkaitkan sasaran strategis dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan.
6. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk memperbaiki strategi.

Melalui Balanced Scorecard diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan manajemen dalam organisasi. Balance Scorecard tidak hanya dapat digunakan sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah rerangka berpikir dalam pengembangan strategi. Paper ini bertujuan untuk mengetahui tentang bagaimanakah mengukur kinerja manajemen ditinjau dari pendekatan Balanced Scorecard dalam pengembangan strategi perusahaan?" Dengan demikian, tujuan artikel konseptual ini adalah untuk mengetahui bagaimana mengukur kinerja manajemen ditinjau dari pendekatan Balanced Scorecard dalam pengembangan strategi perusahaan.

## **PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN**

Menurut Mulyadi (2001), kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode. Siegel, Helene dan Marconi (1989) dalam Mulyadi (1997) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional dalam suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kinerja, yang telah ditetapkan sebelumnya. Selanjutnya Mulyadi (1997) mengemukakan bahwa penilaian kinerja dapat dibagi menjadi tiga tahap, yaitu:

1. Pembandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Informasi penyimpangan kinerja dari sasaran yang ditetapkan diumpanbalikkan di laporan kinerja kepada manajer yang bertanggung jawab menunjukkan efisiensi dan efektivitas kinerjanya
2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar. Adanya penyimpangan kinerja dari standar yang sudah ditetapkan perlu dianalisis sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan dan dapat direncanakan tindakan untuk mengatasinya. Penganalisaan penyimpangan dilakukan oleh manajer dengan bekerja sama dengan bagian penyelidikan.
3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan. Tindakan ini merupakan koreksi untuk menegakkan perilaku yang diinginkan dan mencegah terulangnya perilaku yang tidak diinginkan.

Selanjutnya menurut Yuwono dkk (2002) suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan;
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang konsumen-validated;
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif;
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

Eliada dan Teguh (2006) mengemukakan bahwa pada dasarnya tidak ada alat ukur untuk penilaian kinerja yang lengkap dan memuaskan bagi semua pihak, baik dari sudut pandang penilai maupun yang dinilai. Adanya perubahan lingkungan dan pergeseran tujuan perusahaan untuk memenuhi kepuasan pelanggan dan konsumen menuntut dilakukannya perubahan pada sikap dan pola pikir manajemen perusahaan. Laba merupakan alat ukur keuangan yang paling sering digunakan dan tidak dapat diandalkan. Penggunaan alat ukur keuangan hanya mengukur biaya yang terjadi dan tidak menghitung adanya nilai tambah yang diciptakan. Penundaan biaya akan meningkatkan kinerja laporan keuangan dalam jangka pendek, tetapi akan menghancurkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu perusahaan membutuhkan alat ukur baru yang dapat mempertimbangkan kepentingan jangka pendek dan jangka panjang, kepentingan intern maupun ekstern serta pertimbangan kuantitatif dan kualitatif.

## **BALANCE SCORECARD**

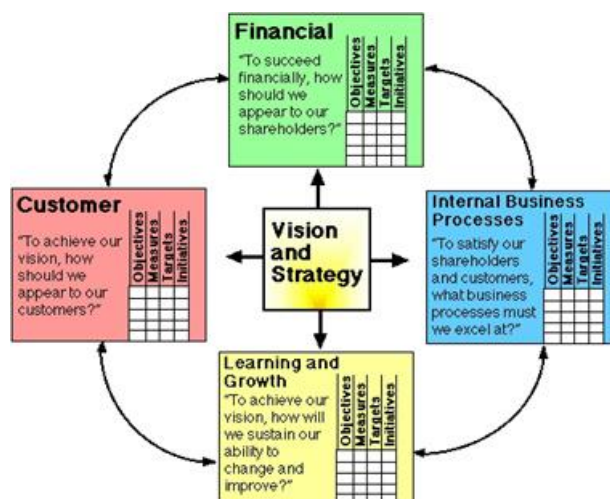
Konsep Balance Scorecard dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang berawal dari studi tentang pengukuran kinerja di sektor bisnis pada tahun 1990. Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996) menyebutkan bahwa Balanced Scorecard terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (scorecard) dan (2) berimbang (balanced). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan organisasi/individu di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja organisasi/individu yang bersangkutan. Kenapa disebut seimbang karena pendekatan ini hendak mengukur kinerja organisasi secara komprehensif melalui empat perspektif utama, yakni: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Lebih jelas lagi bahwa pendekatan Balance Scorecard dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok, yaitu:

1. Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham? (perspektif keuangan)
2. Bagaimana pandangan pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan)
3. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (perspektif bisnis internal)
4. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran)

Balance scorecard didasarkan pada konsep bahwa organisasi harus mengatur dan mengevaluasi bisnisnya dalam 4 perspektif yaitu:

1. Perspektif financial (keuangan), menurut Kaplan (Kaplan, 1996) pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu; growth, sustain, dan harvest. Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut akan diperlukan strategi-strategi yang berbeda-beda. Dalam perspektif finansial, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan perusahaan; (1) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki organisasi bisnis, (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, (3) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.
2. Perspektif Customer, dalam perspektif customer ini mengidentifikasi bagaimana kondisi customer mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan customer tersebut sebagai sumber pendapatan mereka. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama (Kaplan, 1996); yaitu
  - a. pengukuran pangsa pasar, yang mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah customer, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk terjual.

- b. customer retention, pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah customer yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.
  - c. customer acquisition, pengukuran dapat dilakukan melalui prosentase jumlah penambahan customer baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah customer baru yang ada.
  - d. customer satisfaction, pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya adalah survei melalui surat (pos), interview melalui telepon, atau personal interview.
  - e. customer profitability, pengukuran terhadap customer profitability dapat dilakukan dengan menggunakan teknik Activity Based-Costing (ABC).
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi customer dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi, proses pasca penjualan.
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, Perspektif yang terakhir dalam Balanced Scorecard adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kaplan (Kaplan,1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan.



Gambar 1

Penggunaan Balanced Scorecard sebagai suatu Sistem Manajemen Strategi  
 Sumber: Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1996

### **IMPLEMENTASI BALANCE SCORECARD**

Mengimplementasikan Balanced Scorecard diperlukan proses dan kesiapan dari seluruh manajemen di perusahaan. Seluruh lapisan manajemen harus memberikan dukungan penuh terhadap penerapan sistem tersebut agar dapat berhasil. Untuk itu, perusahaan sebelumnya harus melakukan langkah-langkah berikut:

1. Mendapatkan kesepakatan dan komitmen bersama dari semua pihak yang berada di t i ingkat manajemen atas.
2. Mendesain model scorecard yang dapat membuat perusahaan menentukan faktor-faktor penentu seperti perspektif bisnis dan tujuan strategik
3. Mengembangkan program pendekatan yang paling tepat diterapkan oleh perusahaan sehingga Balanced Scorecard dapat menjadi bagian dari budaya organisasi yang bersangkutan. Dengan begitu, proses penyesuaian akan berjalan lebih mudah dan perusahaan dapat memperhitungkan apakah ada akibat yang cukup besar atas perubahan tersebut.
4. Penentuan elemen-elemen scorecard dan pengoptimasian pendistribusian data di dalam nya dapat dilakukan dengan lebih mudah apabila perusahaan sudah mulai menggunakan software komputer. Data-data scorecard, yang berwujud angka-angka pengukuran tersebut, akan interview dari periode ke periode secara terus menerus.

Dengan diterapkannya alat tersebut di sistem manajemen, perusahaan dapat mengetahui seberapa jauh perkembangan dan kemajuannya. Tidak seperti alat tradisional sebelumnya yang hanya fokus pada aspek finansial, BSC juga mempertimbangkan aspek-aspek lainnya yang menjadikan penilaian kinerja perusahaan lebih menyeluruh.

Para pemegang saham serta pimpinan perusahaan tidak lagi hanya mendapatkan laporan kemajuan berdasarkan angka keuntungan, tetapi juga hal- hal yang berkaitan dan mendukung aspek finansial tersebut. secara lebih luas, ada beberapa keunggulan yang ditawarkan pada sistem BSC yang menjadikannya lebih populer dari sistem manajemen yang lain, yaitu; Komprehensif, Koheren, Seimbang, dan Terukur.

### **KEUNGGULAN PENGGUNAAN BALANCED SCORECARD**

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional (Mulyadi,2001). Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategic kontemporer dirumuskan secara koheren. Di samping itu, Balanced Scorecard menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan. Menurut Mulyadi (2001), keunggulan pendekatan Balanced

Scorecard dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. Komprehensif

Balanced Scorecard menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- a) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang
- b) Memampukan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kekkoherenan sasaran strategik yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperhatikan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran strategik di keempat perspektif.

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif nonkeuangan.

Dengan Balanced Scorecard, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

### **KEBERHASILAN PENGGUNAAN BALANCE SCORECARD**

Elieda dan Teguh (2006) mengemukakan bahwa Balance Scorecard yang baik harus memiliki suatu perpaduan ukuran keluaran dan pengendali kinerja. Menurut Kaplan dan Norton (1996) ada dua macam ukuran yang dapat digunakan yaitu

- a. Ukuran diagnostik yang memonitor apakah bisnis diingatkan “dalam pengendalian” dan dapat menjadi sinyal ketika kejadian tak biasa terjadi yang membutuhkan perhatian secepatnya.
- b. Ukuran strategis menggambarkan suatu desain strategi untuk kompetitif yang sempurna dan keberhasilan masa datang.

Selanjutnya Pandey (2005) berpendapat bahwa keberhasilan dari implementasi Balanced Scorecard akan tergantung pada identifikasi yang jelas atas variable nonkeuangan dan keuangan serta keakuratan dan keobjektifan pengukuran dan juga pertalian kinerja terhadap imbalan dan hukuman. Balanced Scorecard adalah sebuah komponen kritis atas proses perencanaan strategis yang menerapkan pemikiran kreatif, pengkomunikasian, pembagian, penginformasian, penganalisaan, pemahaman dan lainnya.

Elieda dan Teguh (2006) mengemukakan bahwa penggunaan Balanced Scorecard sebagai alat pengukur kinerja manajemen memang lebih terbukti keandalannya. Namun kadang kala masih terjadi kesalahan dalam penerapan Balanced Scorecard yang biasanya adalah karena salah interpretasi terhadap Balanced Scorecard tersebut serta belum siapnya orang-orang yang terlibat dalam perusahaan untuk mengimplementasikannya.

### **PENUTUP**

Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan ukuran keuangan saja dianggap kurang mewakili. Penggunaan Balanced Scorecard sebagai alternatif pengukuran kinerja perusahaan yang lebih komprehensif dan tidak hanya bertumpu pada pengukuran atas dasar perspektif keuangan saja. Balanced Scorecard menggunakan kombinasi dari ukuran keuangan dan non keuangan, yang terdiri dari 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini terbukti dengan adanya manfaat-manfaat yang dirasakan oleh perusahaan-perusahaan yang menerapkannya.

Salah satu kunci keberhasilan penerapan Balanced Scorecard menurut adalah adanya dukungan penuh dari setiap lapisan manajemen yang ada dalam organisasi. Balanced Scorecard tidak hanya berfungsi sebagai laporan pengukuran kinerja saja tetapi lebih dari itu, Balanced Scorecard harus dapat digunakan untuk pengembangan strategi perusahaan. Balanced Scorecard dapat dipandang sebagai sebuah alat untuk mengkomunikasikan strategi perusahaan di setiap lapisan manajemen yang ada.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Darmawan, D. (2003). Teori Pengambilan Keputusan. Universitas Atmajaya, Yogyakarta.

- Darmawan, D. (2008). Sistem Informasi Manajemen. Badan Penerbit Mahardhika, Surabaya.
- Herwiyanti, E. & T. Djiwanto. (2006). Penggunaan Balance Scorecard Sebagai Alat Kinerja Manajemen. JEBA (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi) Volume 8 No. 1. Penerbit: ISEI dan FE Unsoed Purwokerto. Maret: 51-56
- Kaplan, R. S. & D. P. Norton. (1996). Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Khasanah, H., S. Arum, D. Darmawan. (2010). Pengantar Manajemen Bisnis. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Mulyadi. (1997). Akuntansi Manajemen: Konsep Manfaat dan Rekayasa. Edisi 2. Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Mulyadi. (1999). Strategic Management System Dengan Pendekatan Balanced Scorecard, Usahawan, No 02, Tahun XXVIII, Februari, Halaman 39-46.
- Mulyadi. (2001). Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- Murphy, K. & R. Russell. (2002). To Beat the odds against succesful CRM, Use Gartner's CRM Process map together with the Balanced Scorecard framework, Report Internet, July 2002.
- Sinambela, E. A. & D. Darmawan. (2011). Analisis Dampak Penerapan Sistem Informasi Akuntansi terhadap Kualitas Laporan Keuangan melalui Sistem Pengendalian Internal Sebagai Variabel Intervening, Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 1(1), 18-29.
- Srimindarti, C. (2008). Balanced Scorecard sebagai Alternatif untuk mengukur kinerja. <http://id-jurnal.blogspot.com>
- Yuwono, S. (2002). Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyudi, I, D. Bhaskara, D. Darmawan, Hermawan & N. Damayanti. (2006). Kinerja Organisasi dan Faktor-Faktor Pembentuknya, Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 4(2), 95-108.