

## **BALANCED SCORECARD: PERSPEKTIF BARU DALAM MENILAI KINERJA ORGANISASI**

Oleh :  
Barbara Gunawan

*Dengan semakin kompleksnya kondisi lingkungan organisasi, diperlukan ukuran-ukuran kinerja yang komprehensif sehingga akan terlihat kondisi berbagai sisi organisasi. Hal tersebut memberikan kejelasan arah dan sasaran bagi organisasi untuk bergerak maju baik dari sisi finansial maupun non finansial secara seimbang. Balanced Scorecard hadir untuk memfasilitasi pengukuran kinerja secara komprehensif baik dari sisi finansial dan sisi perspektif customer, internal business process, dan learning and growth dimana belum bias difasilitasi oleh pengukuran kinerja manajerial. Apabila semua sisi organisasi bias terukur maka organisasi akan dapat dikelola dengan baik seperti ungkapan "If We can count it, we can manage it". Lebih dari itu Balanced Scorecard juga memberikan penawaran kepada organisasi akan pencapaian keunggulan kompetitif karena dengan terukurnya seluruh aspek organisasi secara komprehensif dan seimbang akan dapat memotivasi "breakthrough improvement" di berbagai bidang seperti: produk, proses, customer, dan pengembangan pasar.*

*Keywords: Balance scorecard, financial performance, customer satisfaction, internal business process, innovation and learning.*

## **PENDAHULUAN**

Memasuki abad XXI dan millenium ketiga, perusahaan-perusahaan yang ingin tetap *exist* harus dapat menyesuaikan cara kerja dan cara pandang dari berbagai sudut kegiatan. Globalisasi ekonomi yang akan segera terjadi dan melanda seluruh negara akan merubah lingkungan bisnis yang pada akhirnya akan merubah prinsip manajemen yang digunakan selama ini, termasuk cara yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi.

Perubahan paradigma tersebut diatas diimplementasikan dalam perubahan visi, misi, strategi, tujuan serta adaptasi selanjutnya dalam struktur, kultur dan sistem organisasi dalam akuntansi manajemen. Oleh karena itu visi organisasi untuk pengukuran kinerja organisasi yang akan bersaing di era globalisasi harus ditinjau dari berbagai perspektif, baik perspektif keuangan maupun nonkeuangan. Akuntansi manajemen kontemporer yang makin terintegrasi dan berevolusi dari aspek-aspek yang semula bersifat operasional dan taktikal seperti *quality control circle*, *business process reengineering* dan *activity based costing* menuju aspek-aspek yang makin strategik seperti *total quality management*, *activity based budgeting* dan mencapai titik kulminasi dalam bentuk *balanced scorecard* yang akan segera direalisasikan seiring dengan berjalannya waktu yang sangat cepat.

## **PENGUKURAN KINERJA**

Menurut Siegel, et al. (1989) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan-nya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari definisi tersebut dapat dilihat bahwa penilaian kinerja lebih ditekankan pada bagaimana karyawan sebagai bagian dari organisasi dapat mengerjakan sesuatu berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Penilaian tersebut menurut hemat penulis masih cocok bila diterapkan dalam sistem akuntansi manajemen tradisi-onal, tapi tidak untuk akuntansi manajemen kontemporer. Asumsi yang mendasari pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional adalah bagaimana pekerja dapat bekerja mengerjakan sesuatu yang telah diharapkan untuk mencapai tujuan pe-rusahaan, pekerja tidak dituntut berinovasi karena ukuran kinerja hanya ditujukan untuk mengendalikan tindakan personel.

Dalam akuntansi manajemen tradisional, pengukuran kinerja manajemen hanyalah berdasarkan pada aspek-aspek keuangan semata, hal ini disebabkan karena ukuran keuangan dapat dengan mudah dilakukan karena ukuran tersebut berupa nilai kuantitatif. Oleh karena itulah kinerja personel yang ada dalam organisasi hanya diukur pada hal-hal yang berkaitan dengan keuangan. Kinerja-kinerja non-keuangan ternyata telah diabaikan karena dianggap sebagai sesuatu yang sulit pengukurannya. Beberapa cara yang digunakan dalam manajemen tradisional untuk mengukur kinerja organisasi adalah dengan menggunakan *return on investment*, *residual income* dan *economic value added*, cara-cara yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi yang hanya memperhatikan perspektif keuangan. Dalam jangka pendek mungkin manajer dapat menghasilkan kinerja yang baik meskipun mengabaikan pengukuran nonfinansial, tapi tidak untuk jangka panjang.

### **Manfaat dan Penilaian Kerja**

Penilaian kinerja bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi karyawan perusahaan. (Mulyadi 1997), penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

### **Visi Tujuan dan Sasaran Strategis**

Untuk menentukan ukuran kinerja, maka visi organisasi perlu dijabarkan kedalam tujuan dan sasaran. Dalam proses perumusan strategi, visi organisasi dijabarkan kedalam

tujuan. Visi organisasi dijabarkan kedalam tujuan organisasi berikut ini (Mulyadi dan Setyawan, 1999):

1. Perspektif keuangan  
Terwujudnya tanggung jawab ekonomi melalui penerapan pengetahuan manajemen dalam pengelolaan bisnis dan peningkatan produktifitas pengetahuan yang dikuasai oleh personel.
2. Perspektif *Customer*  
Terwujudnya tanggung jawab sosial sehingga perusahaan dikenal secara luas sebagai perusahaan yang akrab dengan lingkungan.
3. Perspektif proses bisnis intern  
Terwujudnya pelipatgandaan kinerja seluruh personel perusahaan melalui implementasi *open-book management*.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan  
Terwujudnya keunggulan jangka panjang perusahaan dilingkungan bisnis global melalui pengembangan dan pemfokusan potensi sumber daya manusia.

### ***Balanced Scorecard***

Pengukuran yang efektif harus merupakan bagian integral dari proses manajemen. *Balanced scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, menyediakan rerangka komprehensif yang menterjemahkan tujuan strategik perusahaan kedalam set pengukuran kinerja yang menyeluruh. *Balanced scorecard* adalah laporan akuntansi yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu:

#### **1. *Financial Performance***

*Financial performance* mengukur kinerja perusahaan dalam memperoleh laba dan nilai pasar. Ukuran keuangan biasanya diwujudkan dalam *profita-bilitas*, pertumbuhan dan *shareholder value*. Alat ukur yang biasa digunakan adalah *return on investment*, *residual income* dan *economic value added*. Berikut ini contoh penentuan sasaran strategi dan ukuran hasil dari perspektif keuangan:

	<b>Sasaran Strategi</b>	<b>Ukuran Hasil</b>
1	Meningkatnya <i>financial return</i>	Kenaikan pangsa pasar
2	Meningkatnya pendapatan penjualan	Pertumbuhan pendapatan penjualan
3	Menurunkan biaya	Penurunan biaya penuh

#### **2. *Customer Satisfaction***

Dalam perspektif ini kinerja diukur dari bagaimana perusahaan dapat memuaskan *customer*. Alat ukur yang biasa digunakan adalah *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction* dan *customer probability*. Contoh penentuan sasaran strategi dan ukuran hasil dari perspektif *customer* adalah:

	Sasaran Strategi	Ukuran Hasil
1	Meningkatnya kepercayaan <i>customer</i>	Bertambahnya <i>customer</i> baru dan loyalitas <i>customer</i>
2	Bertambahnya produk dan jasa baru	Proporsi produk dan jasa baru dari jumlah total produk dan jasa
3	Meningkatnya <i>value</i> yang diperoleh <i>customer</i>	Kecepatan responden terhadap permintaan <i>customer</i>

### 3. *Internal Business Processes*

Dalam perspektif ini kinerja perusahaan diukur dari bagaimana perusahaan dapat memproduksi produk atau jasa secara efektif dan efisien. Ukuran yang biasa digunakan adalah kualitas, *responsi time*, *cost* dan pengenalan produk baru. Contoh penentuan sasaran dan ukuran hasil dari perspektif *internal business processes* adalah:

	Sasaran Strategi	Ukuran Hasil
1	Meningkatkan <i>improvement</i> terhadap layanan kepada <i>customer</i>	Kepuasan <i>customer</i>
2	Menurunnya <i>non-value added activities</i>	Kenaikan <i>cycle effectiveness</i>

### 4. *Learning and Growth*

Perspektif ini menekankan pada bagaimana perusahaan dapat berinovasi dan terus tumbuh dan berkembang agar dapat bersaing dimasa sekarang maupun yang akan datang. Oleh karena itu sumber daya dituntut untuk produktif dan terus belajar agar mempunyai kemampuan dalam berinovasi dan mengembangkan produk baru yang memiliki *value* bagi *customer*. Alat ukur yang biasa dipakai adalah *employee satisfaction* dan *information system available*. Contoh penentuan sasaran dan ukuran hasil dari perspektif *learning and growth* adalah:

	Sasaran Strategis	Ukuran Hasil
1	Meningkatnya produktivitas dan komitmen personel	Jumlah personel yang dididik dan dilatih
2	Meningkatnya kualitas sistem informasi manajemen	Jumlah aplikasi baru yang dipasang dan diimplementasikan

Blocher, et al. (1999) mengatakan bahwa empat perspektif dalam *balanced scorecard* adalah *financial performance*, *customer satisfaction*, *internal business processes* dan *innovation and learning*.

Dari keempat perspektif di atas dapat dilihat bahwa elemen-elemen dalam *balanced scorecard* terdiri dari elemen-elemen keuangan (*financial performance*) dan elemen-elemen nonkeuangan (*customer satisfaction*, *internal bussiness processess* dan *learning and growth*). Dengan demikian maka *balanced scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja ada keseimbangan (*balance*) antara ukuran finansial dan ukuran nonfinansial.

Dalam rangka mempertimbangkan dan memilih *strategic objectives* yang komprehensif dan koheren maka visi organisasi perlu dijabarkan kedalam strategi dan

rencana strategik. Contoh penterjemahan visi dan strategi dengan empat perspektif *balanced scorecard* yang merupakan penjabaran *strategic objectives* kedalam ukuran hasil, target dan *strategic initiatives* dapat dilihat pada gambar berikut:

**GAMBAR 1**  
**Penjabaran Strategic Objectives ke dalam Ukuran Hasil, Target dan Strategic Initiative**

<b>STRATEGIC OBJECTIVES</b>	<b>UKURAN HASIL</b>	<b>TARGET</b>	<b>STRATEGIC INISIATIVE</b>
<b>Financial Perspectives</b> Meningkatnya <i>returns</i>	ROI	10% per tahun	
Meningkatnya pendapatan penjualan	<i>Revenue growth</i>	15% per tahun	
Meningkatnya <i>cost effectiveness</i>	Penurunan biaya	5% per tahun	
<b>Customer Satisfaction</b> Meningkatnya kepercayaan <i>customer</i>	<i>Customer acquisition</i>	25 <i>customer</i> baru per tahun	Pembangunan kemitraan dengan <i>customer</i>
Meningkatnya kepuasan <i>customer</i>	<i>Customer satisfaction</i>	80% puas setelah 3 tahun yang akan datang	Peningkatan layanan <i>customer</i>
<b>Internal Business Processes</b> Meningkatnya kualitas proses layanan <i>customer</i>	<i>Quick to respond</i>	3 kerjasama usaha per tahun	Pengembangan jaringan organisasi
Terintegrasikannya proses layanan <i>customer</i>	<i>Cycle effectiveness (CE)</i>	CE diatas 0.70 dalam 3 tahun mendatang	<i>Business process reengineering</i>
<b>Learning and Growth</b> Meningkatnya produktivitas dan komitmen personel	Persentase karyawan yang dididik	100% terdidik/terlatih dalam 3 tahun mendatang	Pengembangan SDM
	SIM yang direncanakan dapat terlaksana	100% terpasang dalam 3 tahun mendatang	Pengembangan sistem informasi manajemen

Salah satu bentuk *personal balanced scorecard* seperti yang dikenalkan oleh Kaplan dan Norton dapat dilihat pada gambar 2.

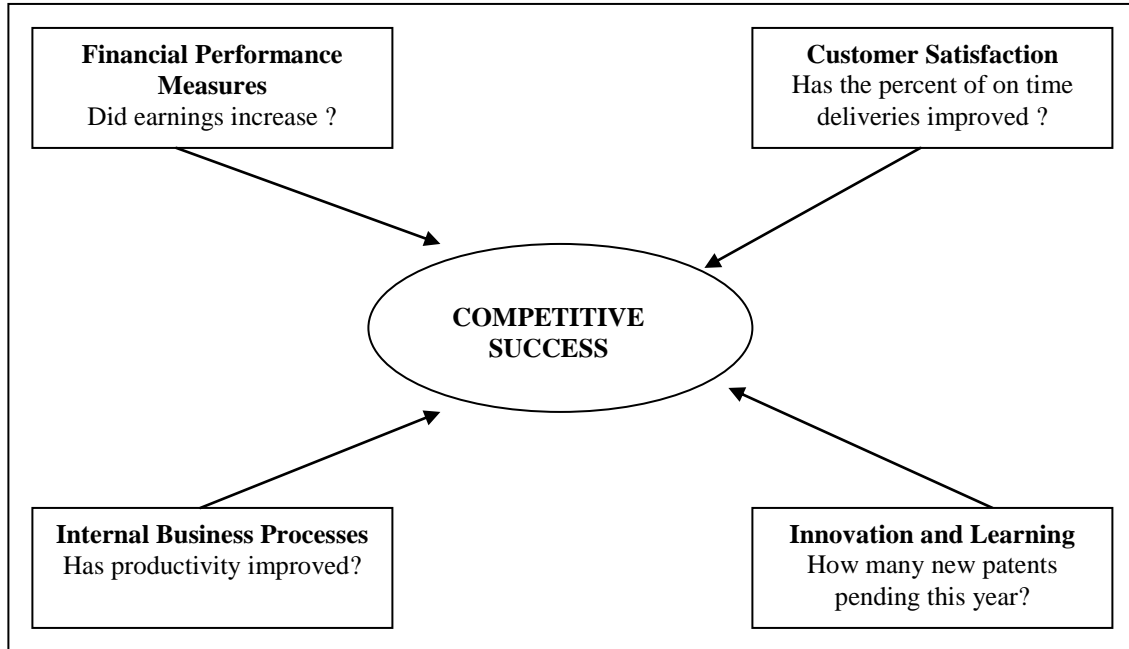
**GAMBAR 2**  
**The Personal Balanced Scorecard**  
**Pengukuran Kinerja Strategis dan *Ballanced Scorecard***

<b>THE PERSONAL SCORECARD</b>															
Corporate Objective															
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Double our corporate value in seven years</li> <li>• Increase your earnings by an average of 20% per year</li> <li>• Achieve an internal rate or return 2% above the cost of capital</li> <li>• Increase both production and reserves by 20% in the next decade</li> </ul>															
Corporate Targets					Scorecard Measures					Business Unit Targets					Team/Individual Objective and Initiatives
1995	1996	1997	1998	1999						1995	1996	1997	1998	1999	1.
<b>FINANCIAL</b>															
100	120	160	180	250	Earnings (in million of dollars)										
100	450	200	210	225	Net cash flow										
100	85	80	75	70	Overhead & operating expenses										2.
<b>OPERATING</b>															
100	75	73	70	64	Earnings (in million of dollars)										
100	97	93	90	82	Net cash flow										
100	105	108	108	110	Overhead & operating expenses										3.
Team/Individual Measures										TARGETS					
1.															
2.															4.
3.															
4.															
5.															5.
Name :															
Location :															

*Sumber: Kaplan dan Norton (1997)*

Untuk memenangkan persaingan di pasar global, maka ada tahapan dalam proses pengidentifikasian yang dapat menopang sasaran strategis yang digunakan untuk mengukur aspek-aspek dan kinerja perusahaan secara esensial yaitu *Critical Success Factors* (CSFs). Masing-masing kelompok dari CSFs dalam *balanced scorecard* meringkaskan kinerja keseluruhan perusahaan untuk sasaran strategis. (Lihat gambar 3).

**GAMBAR 3**  
*The Balanced Scorecard Provides an Action Plan  
 for Achieving Competitive Success by Focusing Management  
 Attention on CSFs in Four Key Areas*



Sumber: blocher, et al. (1999)

*Cost, revenue dan laba Strategic Business Unit (SBU) adalah metoda yang telah digunakan untuk menilai kinerja prestasi strategi. Laba SBU dievaluasi dengan beberapa ukuran nonfinansial termasuk customer dan employee satisfaction, delivery performance dan process improvement. Tipe informasi yang relevan untuk critical success factor sering dipresentasikan dalam format balanced scorecard. Blocher, et al. (1999) memberikan contoh dari critical success factor yang potensial dan bagaimana mereka mungkin diukur dalam balanced scorecard SBU.*

**TABEL 1**  
**Critical Success Factor and How to Measure Them**

	<i>Critical Success Factor</i>	<i>How It Is Measured</i>
1.	<i>Quality</i>	<i>Number of defects or returns, customer satisfaction</i>
2.	<i>Efficiency</i>	<i>Throughput time</i>
3.	<i>Flexibility</i>	<i>Setup time, cycle time</i>
4.	<i>Effectiveness</i>	<i>Value added versus non value added</i>
5.	<i>Skill Development</i>	<i>Training hours, skill performance</i>
6.	<i>Customer Satisfaction</i>	<i>Number of complaints, survey results</i>

7.	<i>Timeliness delivery</i>	<i>Time from order to customer receipt</i>
8.	<i>Timeliness of new product release</i>	- <i>Number of days over/undertargeted introduction</i> - <i>Number of accidents related occurrences date</i>
9.	<i>Safety</i>	<i>Aging of receivables, number of delinquencies</i>
10.	<i>Collections</i>	<i>Cycle time, set up time, number of design changes</i>
11.	<i>Manufacturability</i>	<i>Complaints, turn over</i>

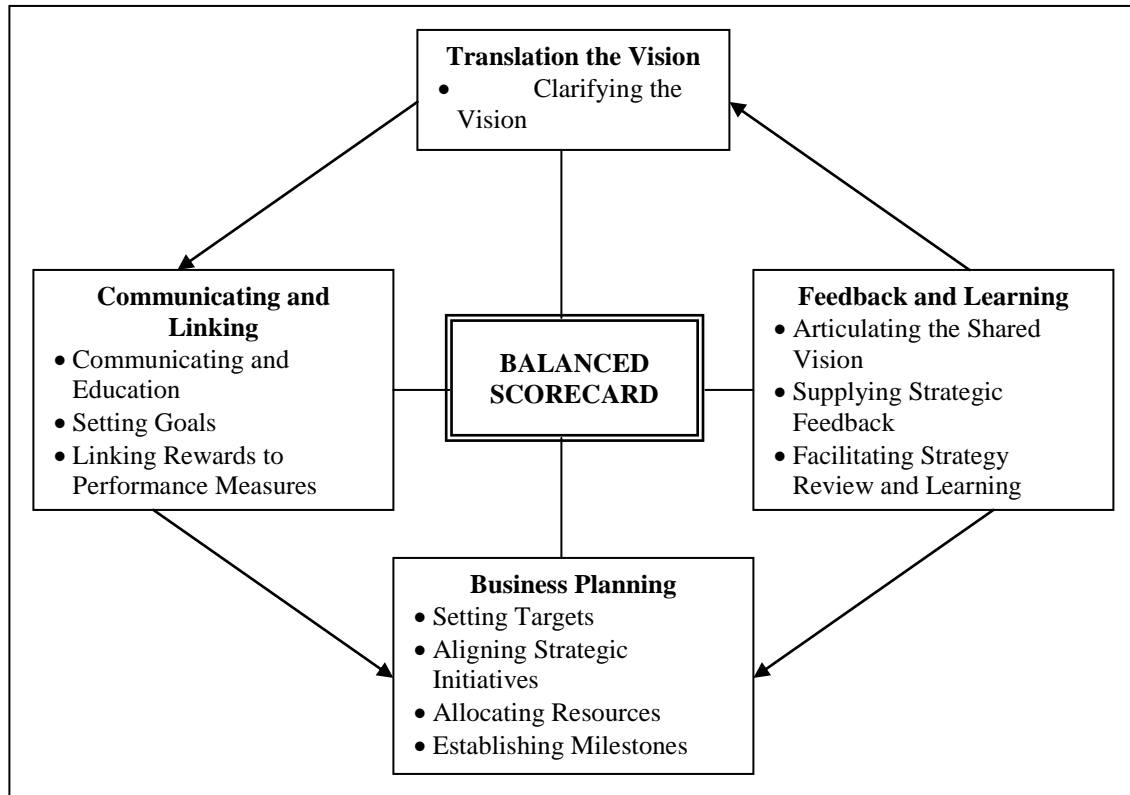
### **Penggunaan Balanced Scorecard sebagai Sebuah Sistem Manajemen Strategis**

Dalam perkembangan selanjutnya, *balanced scorecard* tidak hanya dipakai untuk mengukur kinerja organisasi saja, namun berkembang menjadi inti sistem manajemen strategi. Lebih dari sekadar pengukuran, *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen yang memotivasi *breakthrough improvement* dalam semua bidang kritis, seperti produk, proses, *customer*, dan pengembangan pasar. Ada empat proses *managing strategy* yang mengkombinasikan tujuan jangka panjang dan jangka pendek secara optimal meliputi:

1. Proses *translating the vision* (proses menterjemahkan visi)  
Proses ini membantu manajer membangun konsensus visi dan strategi organisasi.
2. Proses *communication and Linking*  
Proses ini mengajak manajemen mengkomunikasikan tujuan individu dan departemen, *setting* tujuan, menghubungkan *reword* dengan pengukuran kinerja.
3. Proses *business planning* (perencanaan bisnis)  
Memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan perencanaan bisnis dan keuangan yang meliputi: *setting targets*, alokasi sumber daya, pelurusan *inisiatif strategy*, penetapan kejadian-kejadian penting.
4. Proses *feedback and learning* (umpan balik dan pembelajaran)  
Mengartikulasikan bagian visi, menyiapkan umpan balik strategi, memfasilitasi *review* dan *learning strategy*.  
Hubungan keempat proses di atas dapat dilihat dalam gambar berikut:  
(lihat gambar 4)



**GAMBAR 4**  
**Managing Strategy: Four Processes**



Sumber: Kaplan dan Norton (1997)

### **Keunggulan *Balance Scorecard* dari Pengukuran Kinerja Tradisional**

Dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan, maka *balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan, yaitu:

1. Merupakan konsep pengukuran yang komprehensif.  
*Balanced scorecard* menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek finansial dilengkapi dengan aspek *customer*, inovasi dan *market development* merupakan fokus pengukuran integral. Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba, dengan ukuran internal seperti pengembangan produk baru. Keseimbangan ini menunjukkan *trade-off* yang dilakukan oleh manajer terhadap ukuran-ukuran tersebut dan mendorong manajer untuk mencapai tujuan mereka dimasa depan tanpa membuat *trade-off* diantara kunci-kunci sukses tersebut. Melalui empat perspektif, *balanced scorecard* mampu memandang berbagai faktor lingkungan secara menyeluruh.
2. Merupakan konsep yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

- Pengukuran aspek keuangan tradisional melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kinerja masa depan. Aspek *customer*, inovasi dan pengembangan, *learning* memberikan pedoman terhadap *customer* yang selalu berubah preferensinya.
3. Memberikan fokus terhadap *goal* menyeluruh perusahaan.

### **Penerapan *Balanced Scorecard***

Dengan empat perspektif; *financial performance*, *customer satisfaction*, *internal business processes* dan *learning and growth* maka *balanced scorecard* dapat diterapkan pada berbagai perusahaan, baik perusahaan swasta maupun perusahaan milik negara, perusahaan yang berorientasi laba maupun perusahaan yang tidak berorientasi memperoleh laba (nirlaba), karena empat perspektif tersebut sudah mencakup perspektif yang dibutuhkan untuk menilai kinerja organisasi.

Empat perspektif dalam *balanced scorecard* model standar Kaplan dan Norton menurut penulis sangat relevan diterapkan untuk menilai kinerja organisasi termasuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) (Sudibyo 1997) mengatakan bahwa sepanjang suatu BUMN telah memformulasikan misi dan strateginya serta telah mengenal, apresiatif, dan bersikap positif terhadap paradigma dan pendekatan-pendekatan manajemen era informasi, maka ia bisa menjadi lingkungan yang kondusif bagi penerapan *balanced scorecard*, dan *balanced scorecard* bisa dipakai sebagai kerangka sentral yang terfokus pada misi dan strategi untuk mengelola perubahan yang disebabkan oleh diterapkannya pendekatan-pendekatan baru tersebut.

Untuk perusahaan yang tidak berorientasi memperoleh laba (nirlaba), maka perspektif *customer*, perspektif *internal business processes* dan perspektif *learning and growth* merupakan paradigma baru dalam menilai kinerja organisasi yang pada akhir-akhir ini menjadi sorotan masyarakat luas dan makin dituntut keprofesionalannya.

*Balanced scorecard* hanya akan efektif dan memberikan kemanfaatan pada perusahaan yang mempunyai visi jauh ke depan, karena penerapan perspektif *customer*, perspektif *internal business processes* dan perspektif *learning and growth* harus ditunjang dengan investasi yang tidak murah dan tidak dapat segera dipenuhi dalam satu periode akuntansi. Soetjipto (1997) mengatakan bahwa BSC merupakan metode pengukuran kinerja bisnis yang perlu mendapatkan perhatian serius dari para eksekutif dan manajer perusahaan karena metode tersebut meng-ukur kinerja bisnis secara komprehensif. Namun demikian dalam menerapkan *balanced scorecard*, para eksekutif dan manajer perusahaan tidak boleh mengabaikan masalah akurasi informasi yang diperoleh dengan cara memberikan rumusan yang jelas terhadap tolok ukur kinerjanya.

### **Simpulan**

Dengan semakin kompleksnya kondisi lingkungan organisasi, diperlukan ukuran-ukuran kinerja yang komprehensif sehingga akan terlihat kondisi berbagai sisi organisasi. Hal tersebut memberikan kejelasan arah dan sasaran bagi organisasi untuk bergerak maju baik dari sisi finansial maupun non finansial sesera seimbang.

*Balanced scorecard* hadir untuk memfasilitasi pengukuran kinerja secara komprehensif baik dari sisi finansial maupun sisi perspektif *customer*, *internal business*

*process*, dan *learning and growth* dimana belum bisa difasilitasi oleh pengukuran kinerja manajerial. Apabila semua sisi organisasi bisa terukur maka organisasi akan dapat dikelola dengan baik seperti ungkapan “*If we can count it, we can manage it*”.

Lebih dari itu *balanced scorecard* juga memberikan penawaran kepada organisasi akan pencapaian keunggulan kompetitif karena dengan terukurnya seluruh aspek organisasi secara komprehensif dan seimbang akan dapat memotivasi “*breakthrough improvement*” di berbagai bidang seperti: produk, proses, customer, dan pengembangan pasar.

### Referensi

- Blocher, Edward J., Kung H. Chen dan Thomas W. Lin. 1999. *Cost Management: A Strategic Emphasis*, New York: McGraw-Hill International Inc.
- Kaplan, Robert S. dan Anthony A. Atkinson. 1989. *Advanced Management Accounting*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategi into Action*,” Boston: Harvard Business Scholl Press.
- \_\_\_\_\_. 1997. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", dalam S. Mark Young, *Readings in Management Accounting*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Lawrence S. Maisel. 1992. *Performance Measurement The Balanced Scorecard Approach*
- McCrary, Erancis V. dan Peter G. Gerstberger. 1992. *The New Math of Performance Measurement*.
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat ddan Rekayasa*, Edisi kedua, Yogyakarta: BP STIE YKPN.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: Aditya Media.
- Prakarsa, Wahyudi .1999. *Perkembangan Terakhir Riset Empirikal di Bidang Akuntansi dan Kontribusinya Bagi Pengembangan Bisnis*, makalah dalam *Simposium Nasional Akuntansi II*, Malang.
- Siegel, Gary, dan Helena Ramnauskeas-Markoni. 1989. *Behavioral Accounting*, Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Soetjipto, Budi W. 1997. *Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balance Scoregard*, *Usahawan*, No. 06 Juni 1997, hal. 21-25.
- Sudibyo, Bambang, "Pengukuran Kinerja Perusahaan cengan Balanced Scorecard: Bentuk, Mekanisme, dan Proses Aplikasinya pada BUMN", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 12,2 hal. 35-49.