

JUS TEKNO

Jurnal Sains & Teknologi

BALANCE SCORE CARD (BSC), SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA

Wastam Wahyu Hidayat

Abstrak

Tujuan penulisan ini untuk mengetahui bagaimana mengukur kinerja organisasi/Pusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Sehingga diharapkan Organisasi/Perusahaan mampu menjadi organisasi/Perusahaan yang dapat menghasilkan laba optimal, Oleh karena itu perlu penilaian tentang ; sistem perbaikan teknologi dan karyawan serta menciptakan nilai, bagaimana menghasilkan produk yang lebih baik, cara memandang konsumen terhadap hasil produksi dan memberikan pelayanan yang terbaik. Kemudian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan peningkatan produktivitas karyawan dan tingkat presentase pelatihan karyawan yang terampil setiap tahunnya. Hal ini mempengaruhi peningkatan tingkat kepuasan terhadap karyawan, konsumen dan pemilik.

Kata kunci: Balanced Scorecard, penilaian kinerja.

A. PENDAHULUAN

Suatu kemajuan organisasi secara umum, apalagi birokrasi dapat ditentukan oleh faktor-faktor non keuangan, yaitu faktor politik, ekonomi, sosial dan budaya. Sedangkan faktor keuangan sangat menentukan kinerja keuangan dan nilai-nilai pelanggan (kredibilitas pejabat, perumusan dan perincian strategi sampai ke program, kegiatan, penempatan anggaran dan lainnya). Perumusan strategi sering kali diintervensi dan tidak terkait langsung dengan program kegiatan sesuai dengan Visi dan Misi, maupun kegiatan operasional. Oleh karena itu dengan adanya *Balance Scorecard* (BSC), maka Visi dan Misi suatu organisasi sesuai dengan mekanisme dapat di terjemahkan ke dalam strategi dan terminologi operasional serta mengkomunikasikannya ke seluruh bagian organisasi dan sistem manajemen yang fokus serta dapat menyelaraskan antara strategi dan tujuan-tujuan individu.

B. PERMASALAHAN

Masalah yang dihadapi setiap perusahaan/organisasi sebelum menggunakan *Balance Scorecard* (BSC) pada umumnya terdapat empat masalah penting, oleh karena itu setiap perusahaan/organisasi hendaknya menggunakan program *Balance Scorecard* (BSC), sehingga terhindar dari masalah. Empat masalah itu adalah sebagai berikut :

1. Dapatkah perusahaan/organisasi secara berkelanjutan melakukan perbaikan teknologi dan karyawan serta menciptakan nilai ?
2. Apakah di dalam Perusahaan/Organisasi menghasilkan produk yang lebih baik ?
3. Bagaimana pelanggan memandang hasil produk, apakah sesuai dengan yang diinginkan ?
4. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk memberikan yang terbaik pada pemilik usaha (negara, Masyarakat) ?

C. PEMBAHASAN

1. Pengertian

Scorecard adalah Kartu yang digunakan untuk mencatat skor performance organisasi dan juga untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. *Balance Scorecard* (BSC) adalah Konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan sebagai upaya untuk memantau pencapaian tujuan perusahaan/organisasi, tidak hanya dari perspektif *financial*, melainkan dari perspektif pelanggan, penyempurnaan proses internal serta pembelajaran dan inovasi (pertumbuhan).

2. Manfaat *Balance Scorecard* (BSC).

Balance Scorecard (BSC) dapat bermanfaat untuk :

- Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan / organisasi. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi, juga digunakan untuk menentukan "sistem imbalan"
- *Balance Scorecard* (BSC) tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja, tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik kepada seluruh tingkatan dlm organisasi
- Pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya pengukuran keuangan tetapi penggabungan pengukuran keuangan dan non keuangan sehingga organisasi dapat berjalan dengan baik.
- Penilaian Kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk :
 - a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien dengan cara memotivasi karyawan.
 - b. Membantu pengambilan keputusan dalam hal promosi, pemberhentian, mutasi dan lainnya.
 - c. Mengidentifikasi pengembangan dan kebutuhan pendidikan dan pelatihan karyawan.
 - d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja karyawannya.
 - e. Menjadi dasar bagi pemberian *reward* ataupun *punishment*.

3. Perspektif *Balance Scorecard* (BSC)

Balance Scorecard (BSC) melakukan pendekatan yang lebih komprehensif melalui empat perspektif yaitu :

1. Perspektif *Financial*/Keuangan,
Perspektif keuangan menjadi perhatian dalam *Balance Scorecard* (BSC), karena ukuran keuangan merupakan konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan kebijakan. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya, yaitu : *Customer*, *Int.Business Process Learning and Growth*). Sedangkan sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yaitu ; *Growth* (tumbuh berkembang), *Sustain* (bertahan) dan *Harvest* (panen).

Dalam hal pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard*, tolok ukur utama serta tujuan keuangan di setiap tahap siklus kehidupan bisnis adalah berbeda. Tahapan siklus kehidupan ini oleh Kaplan dan Norton (1996) dibagi atas :
1. *Growth* (pertumbuhan). *Growth* adalah tahap awal dari siklus kehidupan perusahaan. Produk dan jasa perusahaan yang berada di tahap ini memiliki potensi pertumbuhan yang tinggi. Agar potensi ini dapat dimanfaatkan dengan baik maka perusahaan harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan produk dan jasa tersebut. Selain itu, pembangunan dan perluasan fasilitas produksi juga dibutuhkan serta pentingnya membangun kemampuan operasi, menanamkan investasi dan mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang mendukung terciptanya hubungan global. Pembinaan dan pengembangan hubungan yang erat dengan pelanggan juga dilakukan pada tahap ini.

2. *Sustain* (bertahan). *Sustain* merupakan tahap kedua dari siklus kehidupan perusahaan. Sebagian besar perusahaan berada pada tahap ini, dimana unit bisnisnya melakukan investasi dan reinvestasi yang diharapkan dapat menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Perusahaan pada tahap ini mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada bahkan mengusahakannya agar lebih berkembang dari tahun ke tahun. Investasi yang dilakukan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan (*bottleneck*), mengembangkan kapasitas serta peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan. Tujuan finansial pada tahap ini bertumpu pada ukuran finansial tradisional dengan tolok ukur seperti: tingkat pengembalian investasi (ROI = Return on Investment), return-on-capital-employed (ROCE), dan economic value added (EVA).

3. *Harvest* (menuai). Pada tahap ini perusahaan mencapai kedewasaan dalam siklus hidupnya, dimana perusahaan benar-benar memanen hasil investasi yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya. Investasi yang besar sudah tidak dilakukan lagi dan pemaksimalan tingkat pengembalian investasi bukanlah menjadi sasaran perusahaan karena hal ini dapat mendorong para manajer untuk mencari dana investasi tambahan. Perusahaan justru memaksimalkan pengembalian kas atas investasi-investasi yang ditanamkan pada waktu yang lalu. Perusahaan juga melakukan penghematan bahkan pengurangan modal kerja serta pemeliharaan peralatan dan fasilitas.

Perspektif Keuangan, pengukurannya menggunakan ROI, Profit Margin, Operating Ratio.

ROI (Return On Investment)

Tingkat pengembalian investasi dari pendapatan operasi atau yang biasa disebut dengan ROI yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba bersih. ROI dapat dikatakan baik jika rata-rata industrinya sebesar 9,8%.

$$\text{ROI} = \frac{\text{EAT}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Profit Margin

Profit margin digunakan untuk melihat besar kecilnya laba usaha dalam hubungannya dengan penjualan untuk mengetahui efisiensi perusahaan. Profit margin dikatakan baik jika rata-rata nilainya adalah sebesar 8,3%. Semakin tinggi nilai profit margin berarti semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi.

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{EAT}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Operating Ratio

Merupakan biaya operasi dibagi dengan penjualan bersih, dan dinyatakan dalam persen. Biaya operasi sendiri terdiri dari harga pokok penjualan (HPP) ditambah dengan beban usaha. Semakin tinggi rasio operasi, berarti menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan biaya yang dimiliki dalam menghasilkan penjualan bersih.

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{Beban Usaha}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan (*Customer*) :

Perspektif pelanggan meliputi : pangsa pasar, tingkat perolehan para pelanggan baru, kemampuan mempertahankan para pelanggan lama, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan.

Kelompok penunjang dalam perspektif pelanggan adalah: atribut produk (fungsi, harga dan mutu), hubungan dengan pelanggan, dan citra serta reputasi perusahaan/organisasi beserta produk-produknya.

Ada dua kelompok pengukuran pelanggan yang dimiliki oleh perspektif ini yaitu *customer core measurement* dan *customer value propositions*.

1. *Customer Core Measurement*. Kelompok pengukuran ini terdiri dari komponen-komponen ukuran yaitu *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction* dan *customer profitability*.

a) *Market share* (pangsa pasar). Pengukuran ini menggambarkan proporsi bisnis yang dikuasai perusahaan di pasar tertentu baik dalam bentuk jumlah pelanggan, jumlah penjualan maupun volume unit penjualan dan lain sebagainya.

b) *Customer Retention* (retensi pelanggan). Pengukuran ini mencerminkan sampai dimana perusahaan dapat membina hubungan yang baik dan sejauh mana perusahaan mampu mempertahankan pelanggan. Loyalitas perusahaan juga diperhitungkan dalam pengukuran ini.

c) *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan). Pengukuran ini menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam menarik dan memenangkan pelanggan baru di segmen pasar yang ada. Hal ini dapat ditunjukkan oleh pengukuran terhadap banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru.

d) *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan). Pengukuran ini menilai tingkat kepuasan pelanggan atas kriteria kinerja tertentu di dalam *value proposition*. Kepuasan pelanggan yang diukur ini memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan menjalankan bisnisnya.

e) *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan). Pengukuran ini menghitung laba bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah dikurangi dengan berbagai pengeluaran yang dibutuhkan untuk mendukung pelanggan tersebut. Hal ini dapat memberikan yang baik bagi manajer mengenai efektifitas strategi segmen pasar perusahaan.

2. *Customer Value Proposition*. *Customer value proposition* merupakan faktor pendorong bagi terciptanya loyalitas dan kepuasan pelanggan terhadap produk dan jasa perusahaan. Tiga hal dalam CVP yaitu waktu, mutu dan kualitas merupakan faktor pendorong dari kepuasan pelanggan. *Customer value proposition* memiliki tiga atribut yaitu : *product / service attributes*, *customer relationship* dan *image and reputation*.

a) *Product/ Service attributes* (atribut produk/ jasa). Fungsionalitas produk jasa, harga, serta kualitas tercakup dalam atribut ini. Tiap pelanggan memiliki preferensi yang berbeda terhadap produk atau jasa yang diinginkannya. Contoh preferensi pelanggan terhadap produk/ jasa misalnya harga yang rendah, produk yang unik, produk yang bermutu tinggi, pengiriman yang tepat waktu dan sebagainya.

b) *Customer Relationship* (Hubungan pelanggan). Menyangkut penyampaian produk/ jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta perasaan pelanggan setelah membeli produk/ jasa tersebut yang responsif dengan ketepatan waktu merupakan faktor penting bagi kepuasan pelanggan.

c) *Image and reputation* (citra dan reputasi). *Image* dan reputasi perusahaan dapat dibangun melalui iklan atas produk/ jasa yang ditawarkan serta menyediakan mutu yang baik atas produk / jasa tersebut. *Image and reputation* menggambarkan faktor-faktor tak terwujud yang menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan.

Pengukuran kinerja pada perspektif ini adalah tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), dengan cara mengukur seberapa besar kepuasan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan. Biasanya data diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada pelanggan. Kepuasan pelanggan dapat dilihat pada skor rata-rata pada skala likert.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal :

Proses bisnis internal mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham yang meliputi inovasi, proses operasi, dan proses penyampaian produk atau jasa pelanggan.

Dalam perspektif ini komponen pengukuran yang digunakan yaitu inovasi, untuk mengetahui jumlah produk/jasa baru yang ditawarkan perusahaan dibandingkan dengan produk/jasa yang sudah ada. Semakin tinggi nilai yang dihasilkan, maka semakin baik inovasi yang dilakukan oleh perusahaan.

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{Produk/Jasa baru yang ditawarkan}}{\text{Total Produk/Jasa yang sudah ada}} \times 100\%$$

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*).
Mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh dengan tujuan menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian ketiga perspektif lainnya, dengan memperhatikan faktor :
 - a. Kepuasan Karyawan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukung dari atasan.
 - b. Kemampuan sistem informasi, informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

Pengukuran kinerja pada perspektif ini adalah tingkat kepuasan karyawan dengan cara mengukur seberapa besar kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan. Kepuasan karyawan dapat dilihat pada skala likert.

4. Keunggulan *Balance Scorecard* (BSC)

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 strategik 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 system perencanaan strategic adalah mampu menghasilkan rencana strategic yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategic, 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 strategic ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

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

2. 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. Kekoherenan sasaran strategik yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

3. Seimbang

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

4. 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.

5. Proses Manajemen dalam *Balance Scorecard* (BSC)

Ada empat proses manajemen yang baru yang diperkenalkan melalui *balanced scorecard* dalam memberikan kontribusi untuk menghubungkan strategi jangka panjang dengan tindakan-tindakan dalam jangka pendek, yaitu :

1. Translating the vision

Proses yang pertama ini membantu manajer dalam membangun suatu konsensus atau persetujuan mengenai visi dan strategi perusahaan. Pernyataan visi dan strategi tersebut harus mencerminkan susunan tujuan dan pengukuran yang terorganisasi serta mendipenelitiankan faktor pendorong jangka panjang meraih kesuksesan.

2. Communicationg and Lingking

Strategi yang telah ditentukan dikomunikasikan untuk mendapatkan keselarasan tujuan dari atas ke bawah dalam lingkup organisasi terhadap bagian-bagian tertentu serta tujuan individu. Proses ini juga mengkaitkan antara kompensasi dengan pengukuran kinerja serta pemberdayaan pekerja melalui pendekatan dan komunikasi yang terbuka tentang strategi.

3. Business Planning

Proses ini memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan perencanaan bisnis dengan sumber daya finansialnya. Yang termasuk dalam proses ini adalah menetapkan sasaran, mengidentifikasi inisiatif strategi dengan jelas,

mengalokasikan sumber daya perusahaan yang ada serta menghubungkan anggaran dengan tujuan strategi jangka panjang.

4. Feedback and Learning

Peninjauan dan pembelajaran terhadap strategi terus dilaksanakan oleh perusahaan secara berkelanjutan melalui adanya umpan balik (*feedback*).

6. Komponen Perspektif Balance Scorecard (BSC)

Setiap Perspektif *Balance Scorecard* (BSC) memiliki empat komponen penting antara lain :

1. Tujuan (*Objective*)
2. Ukuran/Indikator (*Measures*)
3. Target
4. Inisiatif/Langkah/Upaya (*initiatives*)

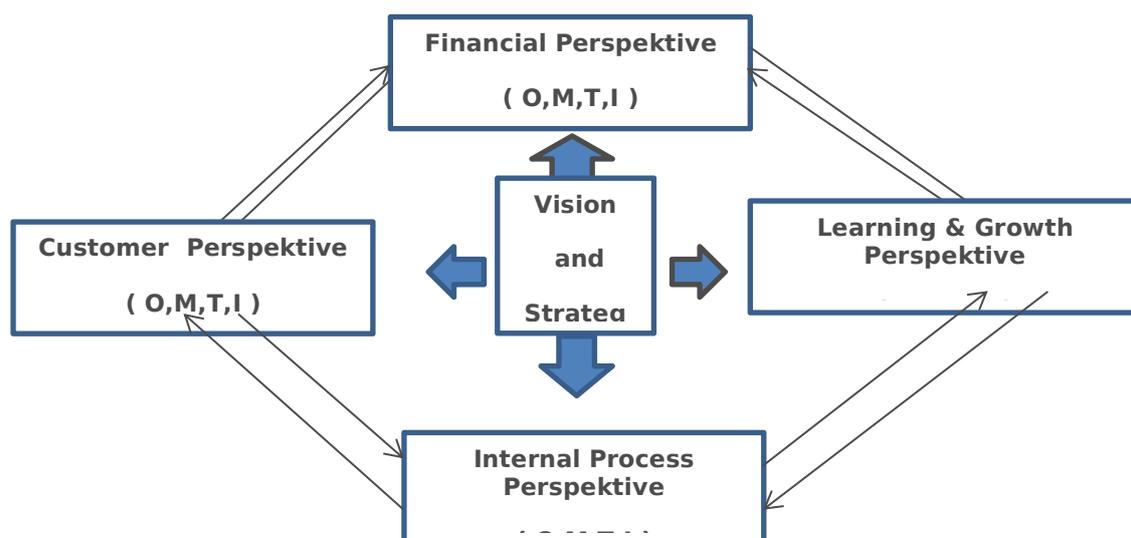
Ke empat komponen utama tersebut diatas diterjemahkan dan diarahkan dalam *Vision* dan *Strategy*.

Perspektif :	Objectives (O)	Measures (M)	Target (T)	Initiatives (I)
--------------	---------------------------	-------------------------	-------------------	----------------------------

6. Proses Balance Scorecard (BSC) dengan Visi dan Strategi

Dibawah ini adalah diagram proses hubungan antara empat Perspektif *Balance Scorecard* (BSC) antara lain *Objective* (O), *Measures* (M), Target (T) dan *Initiatives* (I) dengan Visi dan Strategi dalam suatu perusahaan/organisasi secara umum adalah sebagaiberikut,

Diagram Proses Balance Scorecard (BSC) dengan Visi dan Strategi



D. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Beberapa kesimpulan yang dapat diambil dari narasi topik tentang *Balanced Scorecard* ini, antara lain:

- a. Fungsi maksimal dari penerapan *Balanced Scorecard* tidak hanya diperoleh bagi perusahaan manufaktur, akan tetapi juga bagi perusahaan sektor publik yang sangat membutuhkan informasi yang terintegrasi bagi kepentingan publik.
- b. Keunggulan *Balanced Scorecard*, antara lain: komprehensif (terintegrasi dari keempat aspek pengukuran kinerja), responsif dan adaptif pada perubahan, fokus pada tujuan organisasi.
- c. Bagi organisasi sektor publik (organisasi pemerintah), *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan kualitas dan nilai tambah yang menuju pada efektivitas dan efisiensi.

2. Saran

Beberapa saran yang dapat disampaikan kepada organisasi sektor publik/ pemerintah berkaitan dengan penggunaan pendekatan *Balanced Scorecard*, antara lain:

- a. Peningkatan kepercayaan publik harus didukung oleh seperangkat alat yang akurat yang dapat memenuhi semua aspek yang dibutuhkan oleh publik.
- b. Pentingnya pemahaman suatu konsep yang menyeluruh guna pemanfaatan secara maksimal dari konsep yang digunakan tersebut dan tidak disalahgunakan.
- c. Seiring dengan perkembangan dunia bisnis dan perubahan politik semakin dibutuhkan kecanggihan suatu teknologi informasi dalam pengolahan transaksi operasional perusahaan/ organisasi.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Ferdinan, 2005 " *Balance Scorecard alat pengukur kinerja manajemen (studi kasus PT.Makro Indonesia)*, Jurnal ESENSI, Vol.8 No.1 STIE.Nusantara, Jakarta.
- Dwi Handayani, 2011," Pengukuran kinerja organisasi dengan Balance Scorecard, pada kasus RSUD Kab.Kebumen", jurnal Dinamika Manajemen Vol.2 No.1 UNES, Semarang
- Fadilah, Noer dan Handayani, Nur. 2013 " Penerapan Balance Scorecard sebagai tolak ukur dalam pengukuran kinerja" , Jurnal Ilmu & riset Akuntansi, vol.2 no.2 STIESA, Surabaya.
- Kaplan, R. S. dan David P. Norton. 2000. "*Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*", Terjemahan: Pasla Yosi Peter R. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Mayasari dan Arwinda. 2015 " *Analisa Balance Scorecard sebagai alat pengukur kinerja PT.Jamsostek Cab.Belawan*", Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis, Vol.15, No.1, Universitas Muhamadiyah Sumatra Utara.
- Mulyadi. (2001)." *Balanced Scorecard: Alat manajemen kontemporer untuk pelipatganda kinerja keuangan perusahaan*", Jakarta: Salemba Empat.
- Yuwono, S. 2002. "*Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*", Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.