

## PENILAIAN KINERJA BERBASIS BALANCE SCORECARD PADA PERUSAHAAN

Feri Fauzi<sup>1</sup>, Aan Kanivia<sup>2</sup>, Isti Riani Dewi<sup>3</sup>, Nurul Aeni<sup>4</sup>, Michael Hendrawan<sup>5</sup><sup>1,2,4,5</sup>Universitas Catur Insan Cendekia<sup>3</sup>Universitas Jenderal Soedirman[Feri.fauzi@cic.ac.id](mailto:Feri.fauzi@cic.ac.id)<sup>1</sup>, [aankanivia@cic.ac.id](mailto:aankanivia@cic.ac.id)<sup>2</sup>, [isti.dewi@unsoed.ac.id](mailto:isti.dewi@unsoed.ac.id)<sup>3</sup>,[nurul.aeni.ak.22@cic.ac.id](mailto:nurul.aeni.ak.22@cic.ac.id)<sup>4</sup>, [Michael.hendrawan.mj.22@cic.ac.id](mailto:Michael.hendrawan.mj.22@cic.ac.id)<sup>5</sup>**Abstrak**

Studi ini mengkaji penerapan Balance Scorecard sebagai metode penilaian kinerja. Secara umum, penilaian kinerja seringkali hanya berfokus pada informasi keuangan perusahaan. Dengan memanfaatkan Balanced Scorecard, organisasi dapat lebih efektif dalam menyampaikan strategi bisnisnya serta menetapkan tujuan untuk mewujudkan visi dan misi yang akan menciptakan kemajuan dan peningkatan strategis guna mencapai kinerja optimal suatu organisasi. Studi ini bertujuan untuk menganalisis evaluasi kinerja menggunakan pendekatan Balanced Scorecard pada suatu organisasi. Studi ini menerapkan metode tinjauan pustaka sebagai pendekatan penelitian. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan Balanced Scorecard dan melakukan analisis melibatkan empat aspek. Dengan begitu, organisasi dapat memantau kemajuan dalam meraih keunggulan kompetitif, sekaligus mampu mewujudkan visi-misi dan strategi yang telah ditentukan melalui penilaian kinerja yang lebih terstruktur.

**Kata kunci:** *Balanced scorecard, Penilaian Kinerja, Strategi bisnis*

**Abstract**

This study examines the application of the Balance Scorecard as a performance assessment method. In general, performance appraisal often focuses only on the company's financial information. By utilizing the Balanced Scorecard, organizations can be more effective in conveying their business strategy and setting goals to realize the vision and mission that will create strategic progress and improvement to achieve optimal performance of an organization. This study aims to analyze performance evaluation using the Balanced Scorecard approach in an organization. This study applies the literature review method as a research approach. The results of this study show that organizations that apply the Balanced Scorecard and conduct analysis involve four aspects. That way, the organization can monitor progress in achieving competitive advantage, as well as being able to realize the vision-mission and strategy that has been determined through a more structured performance assessment.

**Key words:** *Balanced scorecard, Performance assessment, Business strategy*

**1. PENDAHULUAN**

Satu elemen yang signifikan dalam menyediakan informasi yang vital untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah penilaian kinerja perusahaan. Tanpa penilaian kinerja yang efektif, sulit untuk mengevaluasi pencapaian tujuan utama perusahaan dan perkembangan capaian kinerja dari berbagai sudut pandang tiap periode satu tahun. Menurut Aditiyo (2012), saat ini sebagian besar perusahaan di Indonesia masih menerapkan metode

tradisional dalam evaluasi kinerja, yang hanya berfokus pada faktor finansial tanpa memperhitungkan unsur-unsur lain dalam organisasi. Untuk mengatasi keterbatasan metode evaluasi kinerja yang cenderung berfokus pada komponen finansial dan mengesampingkan aspek non-keuangan, diciptakan konsep *Balanced Scorecard*.

Suatu metode manajemen menyediakan informasi secara cepat, tepat, dan menyeluruh untuk membantu manajer memahami kinerja bisnis perusahaan serta

mengendalikannya disebut dengan *Balance Scorecard*. Dengan menerapkan pendekatan *Balance Scorecard* dalam mengukur kinerja, diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam perencanaan strategis perusahaan dan indikator kinerja yang ada. Selain itu, metode ini dapat menjelaskan dan mencapai kesepakatan terkait strategi, efektif dalam menyampaikan strategi kepada seluruh organisasi, menggabungkan tujuan dari berbagai departemen dengan strategi perusahaan, menghubungkan tujuan strategis dengan tujuan anggaran tahunan dan jangka panjang, dan mendapatkan *feedback* yang diperlukan untuk memahami dan meningkatkan strategi (Kaplan dan Norton, 2000).

Berdasarkan pemaparan sebelumnya terkait pemahaman serta keunggulan dari *Balanced Scorecard* (BSC), metode penelitian BSC dapat bermanfaat bagi banyak pihak khususnya bidang manajemen perusahaan, investor, bahkan petinggi perusahaan, sehingga penelitian terdalam mengenai metode tersebut perlu dilakukan. Pada penelitian kali ini, peneliti ingin mengkaji lebih terkait efektivitas *Balanced Scorecard* (BSC) dalam menguji kinerja perusahaan. Studi ini dilakukan dengan tujuan untuk mengkaji lebih dalam terkait evaluasi kinerja melalui pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam menguji keberhasilan dan kinerja perusahaan dalam konteks yang lebih kompleks yaitu dari sisi finansial dan non-finansial.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Definisi Kinerja dan Penilaian Kinerja

Menurut Mardiasmo (2009), untuk mengukur keberhasilan seseorang atau kelompok, kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai representasi tingkat keberhasilan implementasi kebijakan dalam memenuhi target, objektif, misi, dan visi institusi yang tercantum dalam perencanaan strategis organisasi. Dengan adanya tujuan, baik organisasi maupun individu dapat menilai pencapaian kinerja

mereka. Evaluasi kinerja dimaksudkan untuk memberikan dorongan kepada karyawan, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi, serta menjamin kepatuhan terhadap seluruh regulasi yang telah ditetapkan oleh organisasi (Mulyadi, 2009:420). Evaluasi kinerja berfungsi sebagai landasan dalam menentukan kompensasi, keputusan penempatan sumber daya manusia (SDM), dan sebagai landasan untuk mengetahui mekanisme kinerja. Tujuan di dalam proses penilaian kinerja adalah meminimalkan perilaku yang tidak seharusnya dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

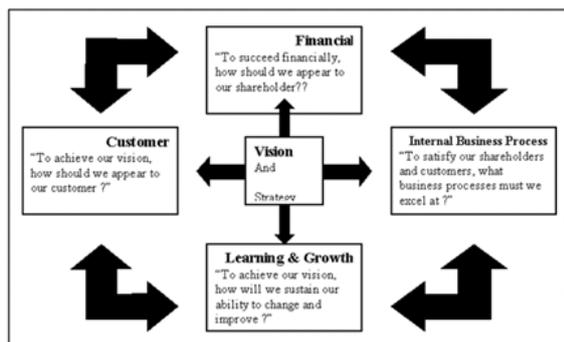
### 2.2 *Balance Scorecard*

*Balanced scorecard* berasal kombinasi dua istilah, yaitu '*Balanced*' dan '*Scorecard*'. *Scorecard* berfungsi sebagai alat merekam *achievement* karyawan, kinerja individu, memungkinkan perbandingan antara skor aktual dan rencana kerja (Kaplan dan Norton, 1996:60).

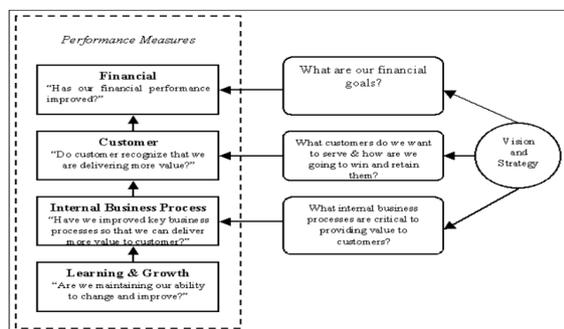
Dengan mempertimbangkan baik aspek keuangan maupun non-keuangan, *Balanced Scorecard* adalah cara untuk menilai kinerja melalui empat sudut pandang: pelanggan, keuangan, proses operasional internal, serta pengembangan kapabilitas, sesuai dengan pandangan Mulyadi (2009).

Menurut Andi Sucipto (2008), "Bahwa dasar didalam proses menyusun *Balanced Scorecard* itu melakukan pengukuran visi dan strategi". Kedua hal tersebut harus didasarkan pada tindakan startegis yang akan diambil oleh suatu organisasi atau perusahaan. Fokus utama *Balanced Scorecard* meliputi aspek finansial, kepuasan pelanggan, pertumbuhan, dan operasional internal, serta visi dan startegi. Dengan demikian, sebelum menentukan instrument pengukuran, perusahaan sebaiknya merinci tujuan apa saja yang hendak dicapai dan mengartikannya didalam empat perspektif *Balanced Scorecard* (BSC). Tujuan-tujuan inilah yang seharusnya

memiliki hubungan sebab-akibat. Keterkaitan sebab-akibat dari sasaran BSC dan metrik penilaiannya dapat membentuk sebuah kerangka strategi organisasi. Hal ini dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antar setiap indikator dalam empat sudut pandang *Balanced Scorecard* (BSC) (Kaplan, 2010).



**Gambar 1.** 4 Perspektif *Balanced Scorecard*, (Kerangka kerja untuk menjabarkan strategi ke dalam istilah operasional)  
**Sumber:** Mariza, 2003



**Gambar 2.** Strategi ke pengukuran kerja  
**Sumber:**Mariza, 2003

**2.3 Empat Perspektif *Balance Scorecard***

Kaplan dan Norton (1996) telah mendefinisikan 4 sudut pandang melalui metode penilaian *Balanced Scorecard*. Keempat dimensi tersebut mencakup pertumbuhan dan perkembangan organisasi, proses operasional internal, kepuasan konsumen, dan kinerja finansial.

**2.3.1 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth (infrastructure perspective)*)**

Guna mewujudkan kemajuan berkesinambungan dan optimalisasi kinerja jangka panjang, perusahaan harus mengetahui infrastruktur yang perlu ditingkatkan dari perspektif pengembangan (*learning*) dan pertumbuhan (*growth*). Terdapat tiga komponen fundamental dalam pengembangan organisasi, yaitu faktor sumber daya manusia, mekanisme sistem, dan tata kelola prosedural. Berdasarkan Lestari dan Sumarsih (2016), indikator pengukuran pada perspektif pembelajaran dan pengembangan meliputi:

- a. Tingkat produktivitas pegawai

Digunakan sebagai parameter evaluasi efisiensi kerja personel pada periode waktu tertentu.

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

**Sumber:** Lestari & Sumarsih, 2016

Semakin tinggi produktivitas karyawan, maka mengindikasikan peningkatan output yang dihasilkan oleh setiap karyawan.

- b. Tingkat retensi pegawai

Perhitungan retensi pegawai melibatkan kalkulasi tingkat employee turnover.

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang ke luar}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

**Sumber:** Lestari & Sumarsih, 2016

Semakin tinggi tingkat retensi karyawan, maka menandakan bahwa presentase perputaran karyawan meningkat.

- c. Tingkat kepuasan pegawai

Tingkat satisfaksi pegawai dapat menjadi determinan penting dalam menilai produktivitas kerja dan stabilitas keanggotaan SDM.

$$\text{Kepuasan karyawan} = \frac{\text{Jumlah pernyataan puas} \times \text{Skor}}{\text{Jumlah bobot}} \times 100\%$$

**Sumber:** Lestari & Sumarsih, 2016

**2.3.2 Perspektif Proses Bisnis Internal (*internal business process perspective*)**

Pada aspek proses operasional internal, para eksekutif melakukan identifikasi terhadap berbagai aktivitas operasional internal yang perlu dikelola secara optimal. Perspektif ini mencakup dua indikator kunci, yaitu inovasi produk dan efisiensi proses operasional. Perspektif proses internal merepresentasikan prosedur fundamental yang memungkinkan organisasi mendapatkan kemungkinan tawaran mutu yang dapat mempertahankan pelanggan dan bahkan dapat menarik pelanggan dalam segmen pasar yang diinginkan. Selain itu, perspektif ini juga bertujuan untuk memenuhi harapan pemegang saham melalui hasil keuangan yang memuaskan (Simons, 1999).

**2.3.3 Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)**

Indikator kepuasan pelanggan digunakan untuk menilai seberapa berhasilkah perusahaan dalam memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Sementara itu, ukuran retensi atau kesetiaan pelanggan memberikan gambaran tentang sejauh mana perusahaan berhasil mempertahankan basis pelanggannya. Tolak ukur pelanggan pada Perusahaan didasarkan pada (Lestari & Sumarsih, 2016):

a. Jumlah aduan

Jumlah aduan mencerminkan seberapa baik perusahaan menangani dan memenuhi harapan pelanggan. Jika jumlah aduan rendah, hal ini dapat menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi dan layanan yang memuaskan. Sebaliknya, jumlah aduan yang tinggi dapat menjadi indikasi adanya masalah dalam produk atau layanan perusahaan.

b. Tingkat akuisisi pelanggan

Tingkat akuisisi pelanggan mengevaluasi keberhasilan organisasi dalam memperluas basis konsumen. Jika tingkat akuisisi tinggi, ini bisa

menandakan efektivitas strategi pemasaran dan daya tarik produk atau layanan perusahaan. Namun, perlu diperhatikan bahwa tingkat akuisisi yang tinggi saja tidak cukup; yang penting adalah mempertahankan pelanggan tersebut dalam jangka panjang.

c. Tingkat kepuasan konsumen

Tingkat kepuasan konsumen merepresentasikan tingkat kepuasan konsumen terhadap produk maupun layanan yang ditawarkan perusahaan. Kepuasan konsumen yang tinggi dapat berkontribusi pada retensi pelanggan, rekomendasi positif, dan citra positif perusahaan di pasar. Monitoring tingkat kepuasan konsumen membantu perusahaan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan berkelanjutan.

$$\text{Kepuasan konsumen} = \frac{\text{Jumlah pernyataan puas} \times \text{Skor}}{\text{Total bobot}} \times 100\%$$

Sumber: Lestari & Sumarsih, 2016

**2.3.4 Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)**

Penilaian performa finansial mengindikasikan mengenai berhasil atau tidaknya strategi, pelaksanaan, serta implementasi perusahaan terhadap peningkatan nilai untung perusahaan. Menurut Lestari dan Sumarsih perspektif keuangan terdiri dari beberapa ukuran utama:

a. *Return on Investment (ROI)*

Suatu indikator yang digunakan untuk menilai tingkat pengembalian investasi dalam suatu periode disebut sebagai *Return on Investment (ROI)*. Sebuah nilai ROI yang meningkat menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam memanfaatkan asetnya akan semakin baik, sebaliknya jika nilai ROI menurun.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Pendapatan usaha}} \times \frac{\text{Pendapatan usaha}}{\text{Operating asset}} \times 100\%$$

Sumber: Lestari & Sumarsih, 2016

b. Profit Margin

Salah satu profitabilitas yang mencerminkan laba bersih perpenjualan yang diperoleh. Profit margin rate memberikan sebuah informasi terkait efisiensi perubahan dalam mengontrol biaya dan memperoleh laba dari penjualan. Semakin tinggi profit margin maka akan baik pula kinerja keuangan di dalam suatu perusahaan.

$$\text{Profit margin} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Pendapatan usaha}} \times 100\%$$

Sumber: Lestari & Sumarsih, 2016

#### c. Rasio Operasi

Rasio operasi yang tinggi terkait dengan aset lancar dan penjualan bersih; lebih tinggi rasio operasi, lebih efisien perusahaan menggunakan aset lancarnya untuk menghasilkan penjualan bersih.

$$\text{Rasio operasi} = \frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Aktiva lancar}} \times 100\%$$

Sumber: Lestari & Sumarsih, 2016

### 2.4 Keunggulan dan Kelemahan *Balance Scorecard*

Meskipun metode *Balanced Scorecard* banyak digunakan dalam penilaian kinerja, namun metode ini memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihan dari evaluasi kinerja menggunakan metode ini mencakup aspek komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur (Nizha, 2011). Sementara itu, kelemahan *Balanced Scorecard*, sebagaimana diungkapkan oleh Anthony dan Govindarajan (2005:180), hal ini dalam konteks hasil keuangan, terdapat keterbatasan korelasi yang rendah antara ukuran non-keuangan dengan performa keuangan atau yang disebut dengan hasil, kemungkinan kehilangan fokus jika terlalu banyak ukuran, dan kurangnya pengkajian ulang terhadap tolok ukur yang dapat menyebabkan penggunaan yang berkelanjutan meskipun strategi telah berubah (Nizha, 2011).

### 3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan metode serta teknik pengumpulan data dengan metode studi literatur. Perolehan data pada penelitian menggunakan data sekunder yang didapatkan dari sumber buku-buku serta jurnal dan artikel dari peneliti terdahulu terkait metode uji keberhasilan perusahaan yaitu *Balanced Scorecard*. Data-data yang diperoleh berkaitan dengan pemahaman, implementasi, keunggulan serta model penerapan metode *Balanced Scorecard*. Informasi data yang diperoleh dari kajian literatur ini akan dimanfaatkan sebagai acuan dalam penyusunan penelitian.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Strategi dalam Mengaplikasikan *Balance Scorecard*

Penjabaran strategis perusahaan memiliki signifikansi baik dalam periode singkat maupun panjang. Evaluasi kinerja menjadi strategi krusial bagi perusahaan. Pemanfaatan metode *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja memungkinkan perusahaan untuk mengenali bidang-bidang yang memerlukan perbaikan melalui empat sudut pandang analisis.

Mulyadi (2007:18) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan, yaitu sulit diukur karena perspektif sasaran customer, perspektif internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Namun, pada konsep *Balanced Scorecard* dengan pembuatan ukuran, hal ini bisa diatur dan terwujud. Dengan demikian, perusahaan dapat memahami berbagai elemen dalam mengevaluasi kinerja serta hubungan sebab-akibat di dalam struktur organisasinya, dan tidak terbatas pada perspektif keuangan saja. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat terus mengawasi perkembangan dalam upaya membangun keunggulan kompetitif.

Menerjemahkan strategi (*strategy translation*) mengimplikasikan menetapkan tujuan (*objectives*), indikator kinerja (*measures*), sasaran, dan inisiatif untuk setiap sudut pandang. Korelasi

kausalitas diantara keempat perspektif *Balance Scorecard*, dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, contohnya dengan kegiatan *quality training* untuk para tenaga kerja perusahaan, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan *performance* tenaga kerja perusahaan. Kegiatan *quality training* memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kualitas pekerja yang berdampak pada proses produksi. pekerja mampu menginovasi produk (perspektif proses bisnis internal), dimana hal ini dapat meningkatkan *value proposition* yang dapat menarik pangsa pasar (perspektif pelanggan), dimana hal ini berhubungan dengan peningkatan laba (perspektif keuangan).

#### 4.2 Implementasi *Balance Scorecard*

Implementasi *Balanced Scorecard* memiliki beberapa tahap sebagai berikut :

1. Manajemen harus menentukan tujuan utama perusahaan.
2. Perusahaan harus memahami bagaimana kontribusi pemangku kepentingan terhadap tujuan utamanya.
3. Perusahaan mengembangkan serangkaian tujuan sekunder yang menjadi pendorong kinerja pada tujuan utama.
4. Perusahaan mengembangkan sejumlah metrik untuk memantau kinerja baik pada tujuan utama maupun tujuan sekunder.
5. Perusahaan dapat mengupayakan sejumlah proses, beserta kontrak tersirat dan eksplisitnya dengan para pemangku kepentingan, untuk mencapai tujuan utama.
6. Perusahaan harus membuat pernyataan khusus dan, oleh karena itu, publik mengenai keyakinannya tentang bagaimana proses-proses menciptakan hasil.

#### 5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil yang telah dipaparkan, didapat kesimpulan bahwa

penerapan evaluasi kinerja melalui metode *Balanced Scorecard* dapat memberikan kemudahan bagi perusahaan dalam mengukur aspek-aspek baik dari segi keuangan maupun non-keuangan. Berdasarkan sumber literatur utama, dapat diketahui faktor apa saja yang harus diperbaiki dalam pengukuran kinerja perusahaan. Dalam mengevaluasi kinerja perusahaan, terdapat beberapa analisis dilakukan, yakni keuangan, pelanggan, internal bisnis, pembelajaran, serta pertumbuhan. Penerapan metode *Balanced Scorecard* dan analisis empat perspektif ini bertujuan untuk mencapai ukuran kinerja yang lebih terukur.

Metode *Balanced Scorecard* dapat menjadi solusi dari pengujian kinerja perusahaan yang disajikan secara lebih multidimensional dan detail karena mengkaji empat perspektif. Penerapan metode *Balanced Scorecard* juga dapat diterapkan pada berbagai jenis perusahaan. Dengan menerapkan langkah-langkah implementasi, diharapkan bahwa penerapan metode *Balanced Scorecard* akan memberikan manfaat bagi perusahaan dengan memungkinkannya memonitor kemajuan dalam mencapai keunggulan bersaing. Selain itu, perusahaan diharapkan mampu mencapai visi-misi dan strategi yang telah ditetapkan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aditiyo, Marhendra. (2012). Evaluasi Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Pengukuran Organisasi. Dalam Jurnal Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada, 2(3).
- Agus Sudarmayasa, I Gede. 2003. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Penilaian Kinerja pada PT.EMKL Badung. Skripsi Sarjana Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. Denpasar.

- Andi, Sucipto. (2008). Penerapan Balanced Scorecard sebagai Indikator Komprehensif Pengelolaan Sumber Daya Alam Lingkungan Hidup. *Jurnal Sistem Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 2(1), 1-10.
- Andriani, Siska. 2011. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada PT. Unilever Indonesia Tbk. *Ekonomi Manajemen*. Jakarta
- Anthony, Robert N, dan Vijay Govindarajan (F.X. Kurniawan Tjakrawala, Penerjemah). 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: SalembaEmpat.
- Arya Semadi, I Putu. 2005. Penilaian Kinerja PDAM Kabupaten Klungkung Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. Skripsi Sarjana Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. Denpasar.
- Eftimov L, Trpeski P, Gockov G, Vasileva V. 2016. Designing a balanced scorecard as strategic management system for higher education institutions: a case study in macedonia. *Ekonomika* 62(2):29-48.  
<https://doi.org/10.5937/ekonomika1602029E>
- Firdaus, Dzulchis. 2014. Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balance Scorecard. *Ilmu Ekonomi*. Surabaya
- Hansen EG, Schaltegger S. 2016. The sustainability balanced scorecard: a systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*
- Harumantaka, D., Fahmi, I. and Maulana, A. (2019) 'Perancangan Sistem pengukuran Kinerja Dengan metode balanced scorecard (Studi Kasus BUMD ABC kota bogor)', *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen [Preprint]*. doi:10.17358/jabm.5.3.541.
- Huang, Hao-Chen. (2009). Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. *Expert systems with applications*, 36(1), 209-218.
- Kaplan, Robert S and Norton, D.P. 1996. *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*, Harvard. Harvard Business School Press. Boston.
- Kaplan, Robert S. (2009). "Conceptual foundations of the balanced scorecard." *Handbooks of management accounting research*, 3, 1253-1269.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. (1996) "Using the balanced scorecard as a strategic management system.", 75-85.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Focusing Your Organization on Strategy – with the Balanced Scorecard*, 49(5), 167-176.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton, and Bjarne Rugelsjoen. (2010). *Managing alliances with the balanced scorecard*. *Harvard business review*, 88(1), 114-120.
- Kartika, June dan Ardianto, Jimmy. 2013. Perancangan Metode Balanced Scorecard pada PT. Samchem Prasandha. Jakarta: Institut Mariza, I. (2023). Pengukuran Kinerja Dengan Balance Scorecard. *Journal The Winners Vol. 4 No. 2*, 130-134.
- Lestari, Sri, and Sumarsih Sumarsih. (2016). Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 dan 2014. *Jurnal Profita: Kajian Ilmu Akuntansi*, 4(2).
- Mardisamo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: AND
- Mariza, I. (2023). Pengukuran Kinerja Dengan Balance Scorecard. *Journal The Winners Vol. 4 No. 2*, 130-134.
- Mujiati, N.W., Kartika Dewi, A.A. and Sriathi, A.A. (2018) 'Analisis Penilaian Kinerja Dengan metode balanced scorecard pada organisasi

- bisnis', *Forum Manajemen*, 16(2), pp. 16-27. doi:10.61938/fm.v16i2.262.
- Mulyadi. (2009). Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard. *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN*.
- Nizha Luvmi. (2011). Penilaian Kinerja pada PT. Jayakarta Balindo Utama dengan Balanced Scorecard. *Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. Denpasar*
- Olson, Eric M., and Stanley F. Slater. (2002). The balanced scorecard, competitive strategy, and performance. *Business Horizons*, 45(3), 11-16.
- Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. (1999). Philanthropy's new agenda: Creating value. *Harvard business review*, 77, 121-131.
- Pika, P. A. Titha Paramitha, & Dharmadiaksa, Ida Bagus. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada PT. BPR Sari Sedana. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 2(22), 1253-1280.
- Pratama, M.I. and Sulistiyowati, W. (2023) Company performance measurement analysis using the balanced scorecard method and importance performance analysis [Preprint]. doi:10.21070/ups.2493.
- Pratiwi Syair (2019) 'Analisa Pengukuran Kinerja perusahaan pt. BCV Dengan Menggunakan konsep balanced scorecard', *International Journal of Education, Science, Technology, and Engineering*, 2(1), pp. 1-11. doi:10.36079/lamintang.ijeste-0201.14.
- Rostami, Malihe, Ahmad Goudarzi & Mahdi Madanchi Zaj. (2015). Defining Balanced Scorecard Aspects in Banking Industry Using FAHP Approach. *International Journal of Economics and Business Administrations*, 1 (1), 25-38.
- Sainaghi, Ruggero, Paul Philips & Valentina Corti. (2013). Measuring Hotel Performance: Using a Balanced Scorecard Perspectives' Approach. *International Journal of Hospitality Management*, 34 (5), 150-159.
- Sari, Suryaningrat Intan, Bagus Wiksuana & Sri Artini. (2016). Kinerja PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Naga Berbasis Balanced Scorecard di Gianyar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5 (4), 749-774.
- Stellata, Annisa. (2013). Analisis Kinerja Bank Umum Syariah Dan Bank Konvensional Dengan Perspektif Balanced Scorecard (Studi Pada Bank Mandiri Dan Bank Syariah Mandiri). *Naskah Publikasi Sarjana Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta, Jawa Tengah*.
- Surya, Lusi Setyandarini. (2014). Analisis Kinerja Berbasis Balanced scorecard Pada Koperasi XYZ. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 8 (2), 279-293.
- Teknologi dan Bisnis Kalbe. Vol. 18 No. 2 Oktober - November
- Widiastiti, Yenni & Yadnyana. (2013). Analisis Perbandingan Kinerja PT. BPR Mitra Baliyaya Mandiri dan PT. BPR Cahaya Bina Werdhi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 4 (3), 605-621
- Wiguna, Eggy Prasutha & Wirawati. (2017). Penerapan Balanced Scorecard Pada Pengukuran Kinerja Trans Sarbagita. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 21.2, 21(2), 1072-1100.