

# **PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. CAHAYA BULAN PERMATA**

**Zazilatul Fadilah**

Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya  
Email : [zazilatul.fadilah@gmail.com](mailto:zazilatul.fadilah@gmail.com)

## **ABSTRACT**

Thesis entitled "Application of the Balanced Scorecard as a Tool for Measuring Company Performance at PT. Cahaya Bulan Permata" which aims to determine the company's research performance of PT. Cahaya Bulan Permata if measured using the Balanced Scorecard approach. This type of research is descriptive research. The method used in this research is descriptive qualitative research method. The measurements used are four Balanced Scorecard perspectives which include: 1) financial perspective, 2) customer perspective, 3) internal business perspective, 4) learning and growth perspective.

Results of overall performance research at PT. Cahaya Bulan Permata by using the Balanced Scorecard method, that the Balanced Scorecard method is good to use in this company because it not only measures from the financial aspects but the customer aspects, internal business aspects and aspects of growth and learning.

Keywords : Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Growth and Learning Perspective.

## **A. PENDAHULUAN**

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan suatu alat manajemen yang penting. Di dalam menghadapi persaingan di pasar global, perusahaan harus selalu

terpacu untuk meningkatkan kinerjanya secara terus menerus. Adanya suatu pengukuran, kondisi proses bisnis perusahaan dapat diketahui, *Balance Scorecard* (BSC) yang merupakan konsep pengukuran yang diturunkan

langsung dari strategi bisnis perusahaan perlu terus dipantau. Untuk mencapai keberhasilan ini, perusahaan harus termotivasi untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan baik terhadap hasil pengukuran kinerja maupun tolak ukur kinerja itu sendiri.

BSC adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan and David Norton pada awal tahun 1990. BSC berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan nonkeuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, antara kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

PT. Cahaya Bulan Permatamerupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pengangkutan dan pengumpulan limbah B3 dan non

B3. Untuk dapat memiliki keunggulan dalam persaingan bisnis yang pesat, PT. Cahaya Bulan Permataperlu memiliki kerangka kerja sistem pengukuran kinerja yang tepat. Dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard* yang memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan.

## B. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen adalah suatu sistem pengelolaan informasi keuangan dan suatu sistem yang berkaitan dengan ketentuan dan penggunaan informasi akuntansi untuk manajer atau manajemen dalam suatu organisasi untuk memberikan dasar kepada manajemen dalam mengambil sebuah keputusan.

#### Pengertian Akuntansi

#### Manajemen menurut para ahli :

1. Menurut Hansen dan Mowen (2006:9)  
Akuntansi manajemen merupakan alat untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, mengklasifikasi, dan melaporkan informasi yang bermanfaat bagi pengguna internal dalam merencanakan, mengendalikan, dan mengambil keputusan.
2. Rudianto (2013:9)

Akuntansi manajemen adalah sistem akuntansi dimana informasi yang dihasilkannya ditujukan kepada pihak-pihak internal organisasi, seperti manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran, dan sebagainya guna pengambilan keputusan internal organisasi.

## 2.2 Laporan Keuangan

Laporan Keuangan adalah ringkasan dari suatu proses pencatatan, merupakan suatu ringkasan dan transaksi-transaksi keuangan yang terjadi selama tahun buku yang bersangkutan atau dalam periode tertentu.

Berdasarkan PSAK No. 1 Tahun 2013 komponen laporan keuangan lengkap terdiri dari:

1. Laporan Posisi Keuangan (*Balance Sheet*)
2. Laporan Laba Rugi (*Income Statement*)
3. Laporan Perubahan Ekuitas
4. Laporan Arus Kas (*Cash Flow*)
5. Catatan Atas Laporan Keuangan (*Notes to the financial statement*)

## 2.3 Balanced Scorecard

Konsep Balanced Scorecard adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran strategik yang komprehensif itu dapat dirumuskan ke dalam Balanced Scorecard, menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan yang merupakan

indikator pengukur kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab-akibat (Mulyadi, 2001: 7).

### 2.3.1 Manfaat **Balanced Scorecard**

Menurut Naresh Makhijani dan James Creelman (2012:173) adalah :

- 1) Mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- 2) Memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh)
- 3) Memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

### 2.3.2 Keunggulan pendekatan **balanced scorecard** menurut Mulyadi (2001:18-24) dalam system perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Komprehensi
2. Kohern
3. Seimbang
4. Terukur

### 2.3.3 Perspektif dalam balanced scorecard

Ada empat perspektif kinerja bisnis dalam langkah menentukan perencanaan yang diukur dalam balanced scorecard, yaitu :

#### 1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Dalam perspektif keuangan *balanced scorecard* diterapkan untuk membantu tercapainya tujuan keuangan.

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan.

Tiap tahapan memiliki sasaran berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

- a. Tahap Perumbuhan (*growth*).
- b. Tahap Bertahan (*sustain*)
- c. Tahap Panen (*harvest*).

#### 2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif pelanggan dalam balanced scorecard mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitif mereka. Segmen yang ditargetkan dapat mencakup pelanggan yang ada sekarang dan pelanggan potensial.

Dalam perspektif pelanggan, Kaplan dan Norton dalam Tunggul (2009:66) membagi 2 kelompok pengukuran pelanggan, yaitu Kelompok pengukuran pelanggan utama (*Customer Core Measurement Group*) dan mengukur proporsi nilai pelanggan (*Measuring Customer Value Proposition*).

- a. Kelompok pengukuran pelanggan utama (*customer core measurement group*), mencakup lima tolak ukur generik yang berkaitan dengan loyalitas pelanggan
- b. Mengukur proporsi nilai pelanggan (*measuring customer value proposition*), pengukuran pertama kepuasan, akuisisi, retensi, serta pangsa pasar dan pangsa rekening pelanggan. Atribut-atribut yang membentuk proporsi nilai

#### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Proses Perspective*)

Perspektif proses bisnis internal lebih menekan pada serangkaian aktivitas dalam suatu perusahaan untuk penciptaan produk baru yang lebih berkualitas. Dalam pendekatan *balanced scorecard* perspektif proses bisnis internal ini menurut Kaplan dan Norton dalam Moehariono (2012:92), berfokus pada tiga proses utama yaitu :

- 1) Proses inovasi (*Innovation process*)
- 2) Proses operasi (*Operations process*)
- 3) Layanan purna jual (*Postsale service process*)

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan hal – hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia untuk memiliki kapasitas menjalankan system terhubung dalam perspektif internal proses.

Terdapat faktor-faktor penting yang harus diperhatikan, untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajaran (*learning organization*). yaitu :

- 1) Kapasitas Pekerja
- 2) Kapasitas Sistem Informasi
- 3) Motivasi, Kekuasaan dan Keselarasan

#### 2.4 Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

### C. METODE PENELITIAN

#### 1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh

kinerja perusahaan melalui empat persepektif balance scorecard yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### 2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Cahaya Bulan Permata yang beralamat di Jl. Raya Penggilingan No. 51 B, dengan data tahunan perusahaan. Adapun waktu penelitian ini dilaksanakan mulai dari bulan Juni 2020 sampai dengan selesai, menggunakan amatan data-data tahun 2016 - 2018.

#### 3. Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif dan kualitatif deskriptif. Penelitian ini akan memaparkan analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard*, pengumpulan data melalui wawancara dan studi literatur. Sumber Data yang digunakan menggunakan sumber data primer berupa data yang diperoleh dengan cara melakukan pengamatan langsung dan wawancara atau pengajuan pertanyaan kepada pimpinan perusahaan atau karyawan, serta data yang diperoleh dari pihak pelanggan.

#### 4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti yaitu :

##### 1. Observasi

Observasi yaitu metode pengumpulan data yang melibatkan berbagai faktor dalam pelaksanaannya.

##### 2. Teknik Kepustakaan

Pengumpulan teori yang berhubungan dengan pembahasan penulisan ini dengan mempelajari dan mengutip teori dari berbagai buku dan literatur.

#### 5. Proses Pengolahan Data

Untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif sebagai berikut :

##### 1. Perspektif Keuangan

Pada aspek keuangan memakai tolak ukur kinerja keuangan menggunakan analisis rasio keuangan:

1) Rasio Likuiditas, terdapat tiga rasio likuiditas yang akan digunakan diantaranya yaitu :

- Rasio Lancar (*Current Ratio*)

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$$

- Rasio Kas (*Cash Ratio*)

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas dan Setara Kas}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

- Rasio Cepat (*Quick Ratio*) .

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Hutang Lancar}}$$

2) Rasio Solvabilitas atau *Leverage*, terdapat dua rasio solvabilitas atau leverage yang akan digunakan diantaranya :

- *Debt to Asset Ratio*

$$\text{Debt to Asset Ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aset}}$$

- *Debt to Equity Ratio*

$$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Liabilities}}{\text{Total Equity}}$$

- *Time Interest Earned (TIE)*,

$$\text{TIE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Bunga}}$$

- *Fixed Charger Coverage*

$$\text{Fixed Charger Coverage} = \frac{\text{EBIT} + \text{Biaya sewa}}{\text{Bunga} + \text{Biaya sewa}}$$

##### 3) Rasio Aktivitas

Menggambarkan aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam menjalankan operasinya. Rasio Aktivitas terbagi menjadi 4 :

- Rata-rata umur Piutang

$$\text{Rata-rata umur Piutang} = \frac{\text{Piutang}}{\text{Penjualan}}$$

- Perputaran Persediaan (*Inventory Turn Over*)

$$\text{Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Persediaan}}$$

- Perputaran Aktiva Tetap

$$\text{Perputaran Aktiva Tetap} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Tetap}}$$

- Perputaran Total Aktiva

$$\text{Perputaran Total Aktiva} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$$

##### 4) Rasio Profitabilitas

Rasio ini mengukur perusahaan menghasilkan keuntungan pada tingkat penjualan, asset, dan modal saham. Ada tiga rasio yaitu :

- Profit Margin

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}}$$

- *Return On Assets (ROA)*

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Asset}}$$

- *Return On Equity (ROE)*

$$\text{Return On Equity (ROE)} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal Saham}}$$

## 2. Perspektif Pelanggan

Pada aspek pelanggan penelitian ini memakai tolak ukur sebagai berikut :

- Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)  
Pengukuran ini dapat diukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas dengan layanan perusahaan dari sisi ketepatan barang, ketepatan waktu permintaan, dan ketepatan timbangan, dalam pengukuran ini dilakukan secara langsung melalui pertanyaan.

## 3. Perspektif Bisnis Internal

- Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian :
  - Proses pembuatan produk
  - Proses penyampaian produk kepada pelanggan.
 Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu penyimpanan, berat barang, dan pemakaian peralatan.

## 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- Produktivitas Karyawan  

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$
- Retensi Karyawan  

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

## 3.6 Teknik Analisa Data

1. Pengumpulan data Laporan Keuangan PT. Cahaya Bulan Permata tahun 2016 - 2018
2. Pengelolaan data dengan metode Balanced Scorecard

## D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil perhitungan kinerja perusahaan dengan *Balance Scorecard* yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran  
 Pada tabel 4.13 :

Ukuran	Tahun		
	2016	2017	2018
Perspektif Keuangan			
Current Rasio	6.39	13.67	28.87
Hutang Terhadap Total Aset	0.13	0.06	0.03
Time Internt Earned (TIE)	0.10	0.13	0.11
Profit Margin	0.02	0.03	0.02
Return On Assets (ROA)	0.06	0.08	0.03
Return On Equity (ROE)	0.07	0.08	0.03
Perputaran Aktiva Tetap	17.67	23.31	15.8

Perputaran Total Aktiva	2.62	2.61	1.34
Perspektif Pelanggan			
Ketepatan Barang	30%	55%	80%
Ketepatan Waktu Pengiriman	2	1	0.5
Ketepatan Timbangan	1	5	10
Perspektif Proses Bisnis Internal			
Waktu Penyimpanan	12	7	3
Berat Barang	1	5	10
Pemakaian Peralatan	8	5	3
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan			
Produktivitas Karyawan	328698 8.1	4701639 .93	2324125 .97
Retensi Karyawan	0.12	0.08	0.05

Uraian dari perhitungan kinerja dengan 4 perspektif Balance Scorecard tahun 2016 – 2018 pada table 4.12 berikut ini :

#### 1. Perspektif Keuangan

Hasil perhitungan current rasio PT. Cahaya Bulan Permata pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 mengalami kenaikan setiap tahunnya, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sangat baik dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya menggunakan aktiva lancarnya.

Hasil perhitungan Total Hutang Terhadap Total Aset cukup baik dimana dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 mengalami penurunan setiap tahunnya, hal

ini menunjukkan bahwa perusahaan sangat baik karna semakin tinggi rasionya semakin besar pula resiko yang terkait dengan operasional perusahaan.

Hasil perhitungan Time Interest Earned (TIE) ini kurang stabil dalam membayar hutang dengan laba sebelum pajak, karena pada dua tahun terakhir ditahun 2016 dan 2017 mengalami dimana perusahaan mampu membayar hutang dengan laba sebelum pajak, ditahun berikutnya mengalami penurunan. Hal ini mencerminkan bahwa perusahaan belum cukup baik dalam membayar hutang dengan laba sebelum pajak.

Hasil dari Profit Margin ini tidak cukup baik karena ditahun 2016 dan 2017 mengalami kenaikan dan ditahun 2018 turun, hal ini menunjukkan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih masih kurang baik. Hasil perhitungan Return On Assets (ROA) mengalami penurunan pada pada tahun 2018, di tahun 2016 dan 2017 mengalami kenaikan, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan masih kurang baik dalam memanfaatkan asset yang dimiliki untuk menghasilkan laba yang lebih tinggi.

Hasil perhitungan Return On Equity (ROE) mengalami penurunan pada tahun 2016 dan 2018, hal ini menunjukkan bahwa ROE sudah cukup baik walau ada penurunan ditahun 2018.

Hasil perhitungan Perputaran Aktiva Tetap mengalami naik turun dari tahun 2016 – 2018, hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dari 2016 – 2018 kurang produktif dalam menggunakan asset yang dimiliki perusahaan.

Hasil perhitungan Perputaran Total Aktiva mengalami penurunan dalam tiga tahun terakhir, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tersebut tidak mampu

menghasilkan penjualan berdasarkan aktiva yang dimiliki dan penggunaan aktivitya juga belum efektif.

## 2. Perspektif pelanggan

Hasil perspektif pelanggan didalam perusahaan PT. Cahaya Bulan Permata yang diukur dari kepuasan pelanggan melalui wawancara pelanggan dari tahun ke tahun menunjukkan tren yang membaik setiap tahunnya dari aspek ketepatan barang, ketepatan waktu permintaan dan ketepatan timbangan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tersebut mampu dalam member kepuasan kepada pelanggan satu-satunya.

## 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Hasil penelitian tentang proses operasi di dalam perusahaan ini cukup baik dalam 3 tahun terakhir, dari aspek waktu penyimpanan semakin lama semakin menurun, dari aspek berat barang dari tahun ke tahun semakin baik perusahaan mampu mengirim barang sesuai target yang ditetapkan pelanggan, dan dari aspek pemakaian peralatan perusahaan cukup baik dari setiap tahunnya kerusakan semakin menurun. Hal ini menunjukkan bahwa dalam proses operasi perusahaan melakukan dengan baik.

## 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hasil hasil perhitungan tabel diatas, Produktivitas Karyawan mengalami penuruna drastis pada tahun 2018, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi provitabilitas karyawan semakin tinggi pula laba yang akan dihasilkan oleh karyawan.

Hasil perhitungan tingkat Retensi Karyawan mengalami penurunan dalam tiga tahun, hal ini

menunjukkan bahwa perusahaan dalam memberikan kepuasan kepada karyawan kurang baik.

## E. SIMPULAN DAN SARAN

### 1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian kinerja secara keseluruhan pada PT. Cahaya Bulan Permata dengan menggunakan metode Balanced Scorecard dapat mengetahui bahwa metode Balanced Scorecard dari aspek perspektif keuangan trennya bagus, aspek perspektif pelanggan diperusahaan ini kurang baik dikarnakan hanya memiliki satu pelanggan, aspek bisnis internal perusahaan ini cukup baik prosesnya semakin lama semakin bagus, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Jadi Balanced Scorecard ini bagus digunakan karna tidak hanya mengukur dari aspek keuangannya melainkan aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran.

### 2. Saran

Sebaiknya perusahaan PT. Cahaya Bulan Permata lebih banyak bekerja sama dengan perusahaan peleburan yang lain sehingga tidak hanya di satu perusahaan peleburan saja sehingga perusahaan bisa memilih dari aspek harga yang ditawarkan perusahaan mana yang lebih mahal dalam menawarkan untuk membeli barangnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, A.A., R.D. Banker., R.S. Kaplan dan Y.S. Mark, (2001), *Management Control System*, 3 Edition, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Anthony, Govindarajan, (2001), *Management Control System*, Tenth Edition, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Brigham, E.F dan J.F. Houston, (1998), *Manajemen Keuangan: Fundamentals of Financial Management*, Alih Bahasa: Herman Wibowo, Edisi 8, Jakarta: Erlangga.
- Cascio, Wyne F. (1999). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 6th Edition, New York: McGraw Hill.
- Choiriyah, Siti. (2009). "Efektifitas Penerapan Balance Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Pada Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang)". *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* Vol. 2 Tahun 2009. Malang: Universitas Brawijaya
- Erna, Yolani. (2011). "Penerapan BSC sebagai alat pengukuran kinerja yang memadai (sebuah studi pada perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)". Skripsi Akuntansi. Bandung: Universitas Kristen Maranatha
- Hansen dan Mowen, (1999), *Cost Management: Accounting and Control*, 3 Edition, SouthWestern College Publishing, a Division of Thomson Learning.
- Husnul, M. (2006). "Penerapan Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan di CV. Indah Cemerlang Singosari Malang". *Jurnal Akuntansi dan Manajemen* Vol. 11 No.2, Hal: 166-174. Malang: Universitas Brawijaya
- Hongren, Charles T., Datar, Srikant M., and Foster, George. (2003). *Cost Accounting: A Managerial*. 11th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc. New York.
- Kaplan, Robert S., Norton. (1999). *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press.
- Laksana, SK. (2011). "Penerapan balanced scorecard sebagai tolok ukur kinerja (studi komparasi UD.Yan Murnidan CV. Lestari)". *Jurnal Ilmiah Akuntansi Nomor 05 Tahun ke-2 Mei-Agustus 2011*. Malang: UIN Maliki Malang
- Mahtumah, S. (2012). "Analisis Pengukuran Kinerja dengan menggunakan metode Balanced Scorecard pada KANINDO Syari'ah Jatim". *Jurnal El-Dinar*, Vol. 1, Januari 2012. Malang: UIN Maliki Malang
- Mulyadi, (1998), *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Edisi 3, Yogyakarta: STIE YKPN
- Novella, A. (2010). "Penerapan balanced scorecard sebagai tolak ukur pengukuran kinerja (studi pada RSUD Tungurejo Semarang)". *Jurnal EMBA*. 1(3).841-850. Semarang: Universitas Negeri Semarang

- Putri, Dhika Pratiwi. (2008). "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard Studi Kasus Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo". Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Semarang: Universitas Diponegoro
- Retnowati, Trida. (2005). "Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan di PT. BPRS Bumi Rinjani Batu". Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia, Vol. XV, No. 2 Tahun 2005. Malang: Universitas Negeri Malang
- Rusdiyanto, Ahmad Falah. (2010). "Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Pada PDAM Kabupaten Semarang". Skripsi Fakultas Ekonomi 2010. Semarang: Universitas Diponegoro
- Setyarini Galih. (2005). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahann. Skripsi S-1, Program Sarjana Univesitas Widyatama, Bandung
- Sri Wahyuni. (2011). "Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros. Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia Vol. III. No. 1. Makassar: Universitas Hasanuddin
- Wijaya, Amin, (2000), Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard, Jakarta : Harvindo.