

## PENILAIAN KINERJA DENGAN PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. MONIER INDONESIA

Zindra

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Urip Sumoharjo

Email : 1)

**Abstract:** Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris tentang penerapan konsep *balanced scorecard* penilaian kinerja penerapan *balanced scorecard* pada PT. Monier Indonesia yang berkaitan dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, proses bisnis internal, pelanggan, dan finansial. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard* : (1) Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa perusahaan dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawan dan menciptakan kondisi kerja yang baik. (2) Kinerja perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa perusahaan dapat meningkatkan kualitas dan pengembangan produk, efektivitas serta efisiensi proses produksi. (3) Kinerja perspektif pelanggan menunjukkan bahwa perusahaan dapat memberikan kepuasan pelanggan cukup baik terutama bagi pelanggan baru, sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan pelanggan. (4) Kinerja perspektif finansial menunjukkan bahwa perusahaan belum dapat mencapai tingkat kemampulabaan (*profitabilitas*) sesuai dengan misi yang telah dirumuskan, akan tetapi dapat meningkatkan penjualan (*sales growth*).

*Kata kunci : Kinerja, Balanced Scorecard*

Dewasa ini berbagai kemajuan pesat disektor industri mensyaratkan perusahaan untuk berkembang sejalan dengan kemajuan tersebut, sehingga operasional perusahaan menjadi kian kompetitif dalam mencapai tujuannya. Perusahaan berlomba melakukan penciptaan nilai (Value creation) melalui berbagai diversifikasi produk yang tak terhitung variannya. Pada dasarnya sedang dilakukan pengelolaan aktiva-berwujud perusahaan (tangible assets).

Yuwono dkk. (2007:2) menyatakan perusahaan untuk menciptakan nilai dimasa mendatang telah bergeser dari pengelolaan aktiva berwujud ke pengelolaan berbagai strategi berbasis pengetahuan (knowledge-based strategy) dengan menggali aktiva tak berwujud perusahaan (intangible assets), seperti :

1. Menciptakan hubungan yang harmonis dan langgeng dengan pelanggan.
2. Mengarahkan produk dan jasa yang inovatif dan kompetitif.
3. Meniti teknologi informasi dan komunikasi yang canggih.
4. Menstimuli ketrampilan dan motivasi karyawan.

Tolok ukur yang umum digunakan perusahaan sejak lama secara tradisional antara lain, adalah ROI, ROE dan ROCE yang

bersumber dari laporan keuangan. Kemudian muncul beberapa alat pengukur kinerja manajemen yang populer beberapa tahun terakhir yaitu Economi Value Added (EVA) dan Total Quality Management (TQM), EVA adalah suatu pendekatan penilaian kinerja perusahaan yang berdasarkan pada besarnya biaya yang dikeluarkan dalam menghasilkan modal (cost of capital). Tetapi apabila dicermati, pembahasan metode EVA ini hanya dalam lingkup keuangan dan belum menyeluruh pada aspek lain dalam perusahaan.

Antony dan Govindarajan (2001 : 54) meyakini Balance Scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja yang tetap mempertahankan tolok ukur keuangan sebagai indikator tindakan manajemen dimasa lalu dengan menambahkan ukuran-ukuran dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka panjang pengukuran kinerja keuangan saja tidak cukup karena bersifat agregatif dan historis, sehingga tidak dapat digunakan sebagai alat untuk memperbaiki kinerja perusahaan, oleh karena itu selain mengukur aspek keuangan dan non keuangan data dan informasi yang dihasilkan dapat dijadikan alat pengendalian pada tingkat operasional untuk

pengukuran input dan output, sehingga bermanfaat untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Pendekatan Balance Scorecard berusaha untuk menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan kedalam tujuan-tujuan dan tolok ukur empat perspektif yang ada yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balance Scorecard merupakan metode yang baik dalam pengukuran kinerja bisnis, karena cakupan pengukurannya yang komprehensif, selain melakukan pengukuran kinerja keuangan dan mengukur kinerja non keuangan, disamping mengukur aktifitas-aktifitas penentu (driver), sehingga dapat membantu manajemen dalam penerapan strateginya sebagai pewujudan visi, misi dan strategi perusahaan yang telah ditetapkan. Dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif PT. Monier adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri genteng, pihak manajemen dituntut untuk dapat mempertahankan eksistensi dan meningkatkan kemampuannya dalam mengoptimalkan kinerja perusahaan.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan fenomena, baik keadaan yang ada pada saat ini maupun yang ada pada masa lampau.

### Satuan Kajian

Satuan kajian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Visi, Misi dan Strategi Perusahaan Biromo dan Luis (2009:52) menyatakan bahwa visi adalah : keadaan organisasi yang diharapkan terwujud dimasa depan. Biromo dan Luis (2009:52) menyatakan Misi adalah : alasan keberadaan suatu organisasi. John (1994:164) menyatakan bahwa "*Mission is fundamental purpose and character of organization*". (Misi merupakan dasar bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuan). Formulasi sebuah misi bukanlah suatu proses yang hanya diketahui oleh orang-orang tertentu. Pada

kenyataannya misi menyediakan suatu konteks untuk menetapkan visi, sasaran, faktor-faktor kunci, dan strategi. Adapun tujuan perumusan misi adalah sebagai berikut:

- 1) Memantapkan kesatuan tujuan
- 2) Dasar motivasi pemanfaatan sumberdaya
- 3) Dasar standar alokasi sumber daya
- 4) Menciptakan iklim kerja
- 5) Menjadi inti arah dan sasaran perusahaan
- 6) Dasar pengendali biaya, waktu dan *performance*.

Biromo dan Luis (2009:52) menyatakan Strategi adalah : Serangkaian aktivitas yang dilakukan secara berbeda dibandingkan dengan pesaing untuk memberikan nilai tambah kepada pelanggan.

Penyusunan dan penerapan *balanced scorecard* dimulai dari visi perusahaan, visi adalah keadaan organisasi yang diharapkan terwujud dimasa depan, kemudian visi ini dijabarkan dalam perspektif-perspektif pengukuran yang spesifik. Perusahaan menentukan faktor-faktor keberhasilan kritikal, sehingga penerapan visi dapat diwujudkan, lalu ditentukan ukuran-ukuran strategis yang merupakan pencerminan strategi dan perusahaan. Dalam tahapan penerapan *balanced scorecard* penggunaan informasi teknologi diperlukan untuk mengimbangi terjadinya perubahan yang pesat. Ukuran-ukuran yang diterapkan harus mempunyai hubungan dengan strategi yang hendak dicapai perusahaan.

2. Penilaian kinerja empat perspektif model *balanced scorecard*

Adapun dalam kajian empat perspektif *balanced scorecard* dapat dirinci dalam ukuran sebagai berikut :

- a) Perspektif financial, Operating profit margin, net profit margin, return on investment, sales growth, dan gross profit margin.
- b) Perspektif pelanggan, Customer retention, on time delivery, number of customer, dan number of customer complain.
- c) Perspektif proses bisnis internal , Idle capacity, defect rate, dan supplier lead

- d) time.
- e) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, Employee productivity, absenteeism, employee turn over, dan persentase jumlah karyawan yang dilatih.

Dalam pembahasan satuan kajian ukuran kinerja empat perspektif balanced scorecard diperlukan data-data : laporan keuangan, proses produksi, jumlah produksi, karyawan dan supplier.

**Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini analisis data selama di lapangan menggunakan teknik analisis yang dikemukakan oleh Miles dan Hubberman yang mencakup tiga kegiatan yang bersamaan yaitu : reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (Basrowi dan Suwandi, 2008:209).

Di samping proses analisis data di atas dalam penelitian digunakan teknik analisis konsep balanced scorecard data terdiri dari beberapa tahapan, yaitu :

1. Melakukan identifikasi atas visi, misi dan strategi perusahaan dengan realitas yang dijalankan perusahaan
2. Menganalisis rancangan dan penyusunan dari masing-masing perspektif balanced scorecard.
3. Menganalisis hasil perhitungan kinerja dari masing-masing perspektif

Dengan melakukan pengolahan dan analisis, maka dapat ditarik suatu kesimpulan dari hasil evaluasi yang telah dilakukan.

**HASIL PENELITIAN**

**Gambaran Umum Perusahaan**

Monier group, merupakan perusahaan terbesar produsen atap (roof) dengan kantor-kantor di lebih dari 40 negara, melayani empat benua. Berkantor Pusat di Frankfurt, Jerman. Karyawan Monier group sebanyak 11.155 yang tersebar di seluruh dunia. Memiliki 152 pabrik dan beroperasi di 46 negara.

**Pembahasan**

**Pembahasan Implementasi Konsep BSC pada PT. Monier Indonesia**

Berdasarkan kerangka pemikiran penilaian kinerja berdasarkan pendekatan Balanced

Scorecard maka dapat diuraikan pembahasan dengan langkah sebagai berikut :

**1. Tahap Mengidentifikasi Visi, Misi**

Berdasarkan dua kata kunci perusahaan “terunggul” dan produk “berkualitas utama” maka visi tersebut dapat dijabarkan ke dalam misi perusahaan sebagai berikut :

- a. Mewujudkan keuntungan yang berkesinambungan.
- b. Perbaikan produk dan teknologi secara terus menerus.
- c. Memberikan pelayanan tepat waktu.
- d. Pengembangan karyawan secara profesional.

**2. Penentuan Strategi Perusahaan**

Dalam menentukan strategi perusahaan proses yang terbaik adalah dengan menggunakan analisis SWOT dengan tujuan untuk menentukan posisi bisnis dalam industri dibandingkan dengan pesaing (competitive advantage). Dalam menentukan posisi bisnis untuk memperoleh keunggulan kompetitif dapat digunakan model analisis BCG atau matriks pertumbuhan pangsa pasar, analisis general electric atau matrik daya tarik industri, analisis industri life cycle atau daur kehidupan industri (Suwarsono, 1996:107).

**3. Tahap Menetapkan Strategi dalam Empat Perspektif**

Dari proses penjabaran visi, misi dan strategi PT Monier Indonesia ke dalam tujuan strategi ke dalam empat perspektif yang dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1  
Penjabaran Visi, Misi dan Strategi PT Monier Indonesia ke dalam Tujuan & Strategi Empat Perspektif

| Visi  |                            | Misi   |  |
|---|----------------------------|--|--|
| Mewujudkan keuntungan yang berkesinambungan, perbaikan kualitas produk, pelayanan tepat waktu, dan pengembangan karyawan secara profesional |                            |  |  |
| No  | Perspektif                 | Strategi   | Tujuan-tujuan Strategi   |
| 1   | Perencanaan dan Berkinerja | Mengembangkan dan memperbaiki kinerja sumber daya manusia perusahaan   | a. Meningkatkan kemampuan kerja karyawan<br>b. Meningkatkan jumlah kerja yang baik   |
| 2   | Proses Bisnis Internal     | Mengembangkan daya saing dengan ke, perbaikan operasional dan kualitas teknologi serta prosedur dengan praktik yang berbeda dari pesaing | a. Meningkatkan kualitas dan kecukupan produk<br>b. Meningkatkan efisiensi dan biaya produksi<br>c. Meningkatkan pelayanan yang unggul |
| 3   | Pelanggan                  | Mengembangkan praktik pasar yang memiliki pelayanan yang lebih baik, dan prosedur yang lebih aman dan efisien                            | a. Meningkatkan pelayanan yang unggul<br>b. Meningkatkan pelayanan yang unggul   |
| 4   | Keuangan                   | Mengembangkan praktik pasar dengan meningkatkan efisiensi operasi perusahaan   | Kemampuan dalam meningkatkan laba perusahaan   |

**4. Tahap Penetapan Ukuran Kinerja dari Keempat Perspektif**

- a. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.
- b. Perspektif Proses Bisnis Internal.
- c. Perspektif Pelanggan.
- d. Perspektif Finansial.

informasi yang disampaikan oleh sumber informasi masing-masing manajer produksi, manajer keuangan, manajer sumber daya manusia dan manajer keuangan.

**5. Tahap Penetapan Target Kinerja Keempat Perspektif**

Pada tahap penetapan target kinerja keempat perspektif balanced scorecard pada Monier Indonesia dapat mengacu pada

**Interpretasi Kinerja Empat Perspektif Balanced Scorecard**

**1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Tabel 2  
Interpretasi Hasil dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Periode 2007 – 2008

| Tujuan Strategis                         | Pengukuran   | 2007                        | 2008                         |
|--|--|-----------------------------|------------------------------|
| a. Meningkatkan kemampuan kerja karyawan | - Employee productivity per jam kerja<br>- Turnover<br>- Employee turnover | 1.250 buah<br>2,5%<br>3,75% | 1.354 buah<br>1,30%<br>1,40% |
| b. Mencapai tingkat kinerja yang baik    | - Persentase karyawan yang tidak Absenteeism                               | 20%                         | 31,16%                       |
|  |  | 3,75 %                      | 2,58%                        |

Sumber: Data diolah.

**2. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Tabel 3  
Interpretasi Hasil dari Perspektif Proses Bisnis Internal Periode 2007 – 2008

| Tujuan Strategis   | Pengukuran   | 2007                   | 2008                  |
|--|--|------------------------|-----------------------|
| a. Meningkatkan keterefektifitas dan efisiensi proses produksi | - Aile capacity<br>- Defect rate                     | 25%<br>5%              | 18,75%<br>5%          |
| b. Meningkatkan kemampuan kerja karyawan                       | Supplier lead time mesin<br>Supplier lead time semen | 9,83 hari<br>6,17 hari | 7,5 hari<br>6,17 hari |

Sumber: Data diolah.

**3. Perspektif Pelanggan**

Tabel 4  
Interpretasi Hasil dari Perspektif Pelanggan Periode 2007 – 2008

| Tujuan Strategis                     | Pengukuran   | 2007                   | 2008                       |
|--------------------------------------|--|------------------------|----------------------------|
| a. Pertumbuhan pelanggan yang tinggi | Customer retention<br>New customer<br>Customer loyalty | 61,69%<br>9,31%<br>80% | 68,54%<br>11,60%<br>74,93% |
| b. Kepuasan pelanggan yang tinggi    | Customer complain                                      | 2,07%                  | 1,17%                      |

Sumber: Data diolah.

**4. Perspektif Finansial**

Tabel 5  
Interpretasi Hasil dari Perspektif Finansial Periode 2007 – 2008

| Tujuan Strategis                              | Pengukuran                 | 2007     | 2008     |
|---|----------------------------|----------|----------|
| Kemampuan dalam memaksimalkan laba perusahaan | Return on Investment (ROI) | (19,32%) | (30,33%) |
|   | Operating Profit Margin    | (7,28%)  | (6,91%)  |
|   | Net Profit Margin          | (32,88%) | (42,44%) |
|   | Sales Growth               | -        | 20,98 %  |
|   | Gross Profit Margin        | 24,11%   | 22,70%   |

Sumber: Data diolah.

Tabel 6  
Penilaian Kinerja *Balanced Scorecard* pada PT Monier Indonesia

| No   | Perspektif                   | Strategi   | Tujuan-tujuan Strategis  | Indikator   | Target Capaian                         | Capaian  |  | Variances   |  |
|--|------------------------------|--|--|---|--|--|--|---|--|
|  |                              |  |  |   |  | 2007   | 2008   | 2007  | 2008   |
| Visi<br>Merajut perusahaan pembuat pinggan beton terunggul dengan memberikan produk kualitas utama kepada pelanggan.<br>Misi<br>1. Menawarkan keuntungan yang berkesinambungan<br>2. Memperkenalkan produk secara terus menerus<br>3. Meningkatkan pelayanan yang tepat waktu<br>4. Pengembangan karyawan secara profesional |                              |  |  |   |  |  |  |   |  |
| 1  | Pembelajaran dan Pertumbuhan | Mempersiapkan dan memotivasi potensi sumber daya manusia perusahaan  | a. Meningkatkan kemampuan kerja karyawan<br>b. Mencapai tingkat kinerja yang baik  | Employee productivity per jam kerja<br>Employee turnover<br>Persentase karyawan yang tidak Absenteeism            | 1250<br>2,5%<br>20%                    | 1.250 buah<br>3,75%<br>20%                     | 1.354 buah<br>1,30 %<br>31,16%                       | -<br>1,25%<br>0,00%                                     | 104,00 buah<br>(1,20%)<br>11,58%                     |
| 2  | Proses Bisnis Internal       | Meningkatkan daya saing dengan keunggulan operasional dan penguasaan teknologi serta pengembangan produk yang berbeda dari pesaing       | a. Meningkatkan kualitas dan pengembangan produk (mesin) perusahaan<br>b. Meningkatkan efisiensi dan efisiensi proses produksi | Aile capacity<br>Defect rate<br>Supplier lead time dash<br>Supplier lead time semen                               | 25%<br>5%<br>5 hari 7,5 hari<br>5 hari | 25%<br>5%<br>9,83 hari<br>6,17 hari            | 18,75%<br>5%<br>7,5 hari<br>6,17 hari                | 5,10%<br>-<br>2,33 hari<br>(1,17 hari)                  | (1,28%)<br>-<br>-<br>(1,17 hari)                     |
| 3  | Pelanggan                    | Meningkatkan pangsa pasar yang tinggi, pelayanan yang lebih baik, dan promosi yang tepat agar menjamin kepuasan dan kepercayaan konsumen | a. Pertumbuhan pelanggan yang tinggi<br>b. Kepuasan pelanggan yang tinggi  | Customer retention<br>New customer<br>On time delivery<br>Customer complain                                       | 90%<br>15%<br>75%<br>1%                | 61,69%<br>9,31%<br>80%<br>2,07%                | 68,54%<br>11,66%<br>74,93%<br>1,17%                  | 0,60%<br>(5,66%)<br>5,00%<br>1,07%                      | (1,81%)<br>(5,34%)<br>(0,07%)<br>0,17%               |
| 4  | Keuangan                     | Meningkatkan pendapatan dengan menerapkan efisiensi operasi perusahaan   | Kemampuan dalam meningkatkan laba perusahaan   | Return on Investment (ROI)<br>Operating Profit Margin<br>Net Profit Margin<br>Sales Growth<br>Gross Profit Margin | 5%<br>20%<br>10%<br>25%<br>25%         | (19,32%)<br>(7,28%)<br>(32,88%)<br>-<br>24,11% | (30,33%)<br>(6,91%)<br>(42,44%)<br>20,98 %<br>22,70% | (24,32%)<br>(27,28%)<br>(42,88%)<br>(25,00%)<br>(0,88%) | (05,33%)<br>(06,91%)<br>(02,44%)<br>1,98%<br>(2,30%) |

Sehingga perusahaan tidak mengalami kerugian pada masa yang akan datang.

## KESIMPULAN & SARAN

### 1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk mencapai tujuan strategi yang sudah dirumuskan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang sudah dirumuskan, sebaiknya perusahaan menambah frekuensi dan jumlah karyawan yang dilatih terutama teknologi proses produksi dan quality control sehingga meningkatkan persentase jumlah karyawan yang dilatih dan employee productivity.

### 2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk mencapai tujuan strategi yang sudah dirumuskan dalam perspektif proses bisnis internal yaitu meningkatkan kualitas dan pengembangan produk, efektivitas serta efisiensi proses produksi, perusahaan sebaiknya mengurangi jumlah produk cacat (defect rate) dengan cara mengembangkan manajemen kualitas, memanfaatkan idle capacity dengan cara terus mengembangkan produk baru, memperkecil rata lead time dengan menambah jumlah supplier khususnya bahan baku semen.

### 3. Perspektif Pelanggan

Untuk mencapai tujuan strategi yang sudah dirumuskan dalam perspektif pelanggan yaitu pertumbuhan pelanggan dan kepuasan pelanggan, perusahaan sebaiknya dapat meningkatkan customer retention dan ontime delivery. Peningkatan customer retention dilakukan cara memenuhi kebutuhan pelanggan lama dengan produk-produk baru yang lebih baik kualitasnya dan menambah kualitas pelayanan, sedangkan peningkatan ontime delivery dilakukan dengan cara memperbaiki sistem distribusi dan transportasi pengiriman barang.

### 4. Perspektif Finansial

Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan strategi yang sudah dirumuskan perusahaan harus dapat meningkatkan sales growth dengan harapan bahwa peningkatan sales growth dapat menutup seluruh biaya yaitu : biaya langsung produksi (HPP), biaya pemasaran, biaya administrasi umum dan biaya lain-lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Antony, R. N. dan V. Govindarajan, 2001, *Management Control System*, 10 th ed. Richard D.Irwin, Mc. Grawhill
- Anthony, Robert N., 2002, *Management Control System*, Salemba, Jakarta.
- As'ad, 2001, *Seri Ilmu Sumber Daya : Psikologi Industri*, Liberty, Yogyakarta
- Biromo, A.,P. dan S. Luis, 2009, *Step by Step in Cascading Balance scorecard to Functional Scorecards*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Budiarti, 2007, *Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Dan Alat Pengendali Sistem Manajemen Strategis*, Majalah Ilmiah Unikom, 6: 51-59
- Efferin, Sujoko, 2004, *Metode Penelitian Untuk Akuntansi*, Bayu Media Publishing, Malang
- Gasperz, Vincent, 2002, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- \_\_\_\_\_. 2006. *Balanced Scorecard dengan Sigma*. Cetakan Keempat. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Hansen dan Mouritsen, 2005, *Constructing Corporate Value and Coherence in Balancedscore Card Processes*, Jurnal management, Accounting and Performance Measurement, Pg.130, Oxford University Press, New York
- Hansen dan Mowen, 2000, *Management Accounting International*, Thompson Publishing, Ohio.
- Hellriegel dan Slocum, 1996, *Management*, Edition of Cincinatti, South Western.
- Hidayat, Rachmad, 2006, *Perspektif Balance Scorecard Dalam Pengukuran Produktivitas Organisasi*, Jurnal Ekonomi dan Keuangan, Ekuitas Volume 12, No.2, Hal.:177, STIESIA, Surabaya
- Imelda R.H.N, 2004, *Implementasi Balance Scorecard Pada Organisasi Publik*, Universitas Kristen Petra, Fakultas Ekonomi, Surabaya

- Jhon W. J., 1994. *Strategic Management : Planning and Implementing Successful Corporate Strategies*, Logman Pty Ltd, Austria
- Jhon S. O., 1993, *Total Quality Management*, Edisi kesatu Terjemahan, Salemba Empat, Jakarta
- Kaplan, R. dan Norton, 1996, *Translating Strategy in to Action The Balance Scorecard*, Harvard.
- \_\_\_\_\_, 2000, *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta
- \_\_\_\_\_, 2004, *Strategy Maps*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston
- Kaplan, Robert S, dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Kartono, Kartini, 1994, *Psikologi Sosial Untuk Manajemen Perusahaan Dan Industri*, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Kim, 1997, *Strategic Logic*, Harvard Business Review, Journal of Accounting. Pg. 45-47, New York
- Krismiaji. 2002. *Dasar-dasar Akuntansi Manajemen*. UPP YKPN. Yogyakarta.
- Luis, Suwardi dan Prima Biromo. 2009. *Balanced Scorecard*. Cetakan Ketiga. PT. Gramedia. Jakarta.