

ANALISIS STRATEGI BISNIS DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN METODE BALANCED SCORECARD PADA PT. XYZ

Satria Widyatama Ramelan¹, Purnomo Sidhi², & Muhril Ardiansyah³

ABSTRACT

PT. XYZ established in 1986 by the idea of PT. B as the first foundry company in Indonesia and made a business partnership with PT. K who has access to the automotive spare part component technologies. To know and improve the company performance, therefore the research is held on PT.XYZ with balanced scorecard method.

With the approach and result from the Balanced Scorecard method, there by, a strategic planning can be made for the company, so the company could analyze their performance with the external business condition, so the company can compete in automotive industry.

The method used for this research is descriptive method with case study research.

The qualitative data achieved by translating company vision and mission to be measurable and fit into the four balanced scorecard perspectives, then the quantitative data achieved by evaluating the financial ratios. For the research samples are 98 employees and 5 main customers of PT. XYZ.

The result of balanced scorecard method is implemented to the SWOT analysis (Strength, Weakness, Opportunity, Threat), for strategic action. According to the SWOT analysis the company position in ST (Strength, Threat) zone, which is support the diversification strategies. The strategies might be useful by the company are concentric diversification, market penetration, and efficiency strategy. The IE matrix showed quadrant I for the company position, which mean that the company is in the growing position. With the applied strategies action, the company progress can be achieved and able to maintain the existence in the automotive industry.

Keywords: *business strategies, balanced scorecard, SWOT*

ABSTRAK

PT. XYZ didirikan pada tahun 1986 atas prakarsa PT. B sebagai pabrik pengecoran logam (foundry) pertama di Indonesia dan bekerja sama dengan PT. K yang memiliki akses terhadap teknologi industri komponen. Untuk melihat dan meningkatkan kinerjanya maka diadakan penelitian pada PT. XYZ dengan metode balanced scorecard.

Dengan pendekatan dan hasil dari metode balanced scorecard maka dapat dilakukan perencanaan strategi untuk perusahaan kedepannya, sehingga perusahaan dapat

^{1,2} BINUS BUSINESS SCHOOL, BINUS UNIVERSITY, JWC Campus, Jl. Hang Lekir I No. 6, Kebayoran Baru, South Jakarta 12120, widibass@yahoo.com

³ President University, Jababeka Education Park, Jl. Ki Hajar Dewantara. Kota Jababeka, Bekasi 17550

menganalisa kemampuan perusahaan dengan kondisi bisnis di luar perusahaan dan mampu bersaing dalam persaingan dalam dunia otomotif.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus.

Data kualitatif diperoleh dengan menterjemahkan visi dan misi perusahaan ke dalam ukuran-ukuran yang jelas dalam empat perspektif balanced scorecard, sedangkan data kuantitatif diperoleh dengan cara mengevaluasi rasio-rasio keuangan. Sampel penelitian diperoleh melalui 98 orang pekerja dan 5 pelanggan dari PT. XYZ. Hasil dari balanced scorecard diimplementasikan kedalam metode analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) untuk menentukan langkah strategis. SWOT perusahaan berada di zona ST (Strength, Threat) yang mendukung strategi diversifikasi. Strategi yang digunakan adalah concentric diversification, market penetration, dan penghematan. Untuk matriks IE (internal-eksternal) berada dalam kuadran 1, berarti dalam posisi tumbuh dan bina. Dengan langkah strategis yang diterapkan, diharapkan perusahaan dapat lebih maju dan mempertahankan keberadaannya di industri otomotif.

Kata kunci: *strategi bisnis, balanced scorecard, SWOT*

PENDAHULUAN

Dampak globalisasi sangat mempengaruhi industri, salah satunya industri otomotif yang berada di Indonesia. Pertumbuhan industri otomotif tidak bisa dikatakan tidak signifikan di Indonesia. Pertumbuhan motor dan mobil khususnya di Jakarta sangat signifikan. Jalanan yang semakin padat dari hari ke hari menunjukkan gejala peningkatan kendaraan. Hal ini memberikan dampak pada industri yang bergerak dalam pembuatan komponen *sparepart*.

Melihat kesempatan dan peluang itu maka terbentuklah kegiatan bisnis ini dalam bentuk kegiatan unit bisnis yang terorganisir dengan nama PT. XYZ. Yang didirikan pada tahun 1986 atas prakarsa PT. B sebagai pabrik pengecoran logam (*foundry*) pertama di Indonesia, dengan PT. K yang memiliki akses terhadap teknologi industri komponen. PT. XYZ ditargetkan menghasilkan produk komponen (*machined products*) bernilai presisi tinggi. Produk berupa komponen otomotif dengan standard kualitas OEM (*Original Equipment Manufacturer*) bagi industri perakitan otomotif di Indonesia.

Metode *Balanced Scorecard* adalah suatu konsep untuk mengukur apakah aktivitas-aktivitas operasional suatu perusahaan dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi. Dengan melakukan *Balanced Scorecard* maka perusahaan dapat melihat dan mengawasi apakah strategi perusahaan, visi misi, dan kinerja perusahaan telah dijalankan dengan baik dan sesuai dengan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan. Dengan adanya *Balanced Scorecard* diharapkan agar visi, misi, nilai tujuan dalam perusahaan dapat tercapai karena *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai tolak ukur bagi kinerja perusahaan. Penulis tertarik untuk menulis penelitian yang akan dijadikan tesis mengenai “ANALISIS STRATEGI BISNIS DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN METODE BALANCED SCORECARD PADA PT. XYZ”

RUMUSAN PERMASALAHAN

Penilaian kinerja PT. XYZ hanya berdasarkan laporan keuangan. Hal tersebut berdampak pada penilaian yang kurang objektif untuk mengukur suatu kinerja perusahaan, demikian juga dalam menetapkan langkah alternatif ke depan untuk kemajuan perusahaan. Penulis menemukan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana mengukur kinerja PT. XYZ dengan metode *Balanced Scorecard*.
2. Bagaimana manfaat PT. XYZ menerapkan Metode *Balanced Scorecard*.
3. Bagaimana pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap perencanaan strategi bisnis yang baik bagi PT. XYZ untuk menjaga kestabilan perusahaan.

LANDASAN TORI

Pengertian Penilaian Kinerja seperti dalam buku *Performance Appraisal* disebutkan bahwa, “Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan.” (Rivai, 2004)

Menurut Widjaja (2000), *Balanced Scorecard* merupakan sekelompok tolak ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi

perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh organisasi. *Balanced Scorecard* menunjukkan bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasi keuangannya, *Balanced Scorecard* yang dibangun dengan baik memberikan pertanyaan seperti: “Proses usaha internal apakah seharusnya diperbaiki?” dan “Pelanggan mana yang seharusnya ditargetkan dan bagaimana mereka akan tertarik dan bertahan pada suatu laba?” Singkatnya, *Balanced Scorecard* yang terbangun dengan baik dapat memberikan peta jalan yang menunjukkan bagaimana perusahaan meningkatkan ROI (*Return on Investment*).

SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weaknesses*) intern perusahaan serta peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.

Pengukuran kesenjangan kualitas pelayanan (*service quality gap*) didasarkan pada perbedaan antara nilai harapan pelanggan dan nilai pengalaman pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh suatu perusahaan.

Menurut Rangkuti (2005) matrik SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Empat set alternatif strategis tersebut adalah strategi SO (*Strength-Opportunity*), strategi ST (*Strength-Threat*), strategi WO (*Weakness-Opportunity*), strategi WT (*Weakness-Opportunity*)

METODOLOGI PERANCANGAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus.

Metode analisis kualitatif yaitu teknik analisis yang dipakai dengan cara menterjemahkan visi, misi serta strategi yang digunakan oleh perusahaan kedalam-dalam ukuran-ukuran yang jelas dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Menurut Riduwan (2002), dimana jawaban atas kuesioner memiliki acuan bobot dan penilaian sebagai berikut:

Tabel 1. Bobot dan Kategori Kuesioner

Bobot	Penilaian
5	Sangat Puas
4	Puas
3	Cukup Puas
2	Kurang Puas
1	Tidak Puas

Sumber: Riduwan (2002)
kemudian diolah melalui perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Bobot} \times \text{Penilaian} = \text{Total Kumulatif Nilai Akhir}$$

Analisis rasio keuangan berguna untuk menentukan kesehatan atau kinerja suatu perusahaan baik pada saat sekarang maupun masa datang.

Rasio-rasio yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja keuangan ini dijelaskan pada tabel rasio keuangan berikut ini:

Tabel 2. Rasio Keuangan

Rasio Keuangan	Perhitungan Rasio Keuangan
	<p>A. Rasio Likuiditas</p> <ul style="list-style-type: none"> - $\text{Current ratio} = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$ - $\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar} - \text{persediaan}}{\text{Hutang lancar}}$ <p>B. Rasio Solvabilitas</p> <ul style="list-style-type: none"> - $\text{Rasio Hutang Atas modal} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Modal}}$ - $\text{Rasio Hutang Atas aktiva} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Aktiva}}$ <p>C. Rasio Rentabilitas/ Profitabilitas</p> <ul style="list-style-type: none"> - $\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba bersih Sebelum pajak}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100\%$ - $\text{Gross Margin Ratio} = \frac{\text{Laba kotor}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$ - $\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih sebelum pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$

Intepretasi skor dilakukan dengan acuan dengan ketentuan pada tabel intepretasi skor sebagai berikut :

Tabel 3. Kriteria Intepretasi Skor

Kelompok	Penilaian
0 % - 20 %	Sangat Lemah
21% - 40 %	Lemah
41 % - 60 %	Cukup Kuat
61 % - 80%	Kuat
81 % - 100 %	Sangat Kuat

Sumber: Riduwan (2002)

Penelitian ini akan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dimana adanya pengukuran empat perspektif dalam perusahaan yang mempengaruhi kondisi internal perusahaan.

HASIL

A. Metode Balanced Scorecard

I. Perspektif Keuangan

Tabel 4. Hasil Kinerja Keuangan

Keterangan	Kinerja saat ini	Tingkat	Nilai
ROI	23,16%	20,1% s/d 25%	5
		15,1%-20%	4
		10,1% s/d 15 %	3
		5,1% s/d 10%	2
		0% s/d 5%	1

Sumber : PT. XYZ diolah oleh penulis

Keterangan	Kinerja saat ini	Tingkat	Nilai
NPM	13,67%	16,1% s/d 20,5%	5
		11,6%-16%	4
		7,1% s/d 11,5%	3
		2,6% s/d 7%	2
		0% s/d 2,5%	1

Sumber : PT. XYZ diolah oleh penulis

II. Perspektif Pelanggan

Tabel 5. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Pendapat Responden	Nilai (a)	Tingkat Kepuasan
Sangat Puas	5	81%-100%
Puas	4	61%-80%
Cukup Puas	3	41% - 60%
Kurang Puas	2	21% - 40%
Tidak Puas	1	0% - 20%

Berdasarkan hasil diatas menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan adalah 76,62% yang berada pada nilai 4 dan berada pada rentang 61%-80% yang artinya pelanggan merasa puas terhadap apa yang selama ini sudah dijalankan oleh PT. XYZ.

III. Perspektif Proses Bisnis Internal

- Proses Inovasi

Nilai *performance* produk yang telah disempurnakan dengan jasa mesin dari PT. XYZ adalah Tingkat produk yang gagal produksi sangat minimal dan Produk yang dipesan sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan.

Nilai ekonomis setelah memakai produk yang telah disempurnakan dengan jasa mesin dari PT. XYZ adalah Kualitas atau mutu produk yang baik, Ketepatan waktu dan pengiriman yang tepat waktu.

Untuk dapat meningkatkan pelayanan terhadap pelanggannya serta berusaha untuk meningkatkan efektifitas kinerja operasionalnya, maka perusahaan telah melakukan berbagai cara, yaitu ;perusahaan memberikan informasi terhadap proses produksi dan hasil produksi yang diminta pelanggan, perusahaan mampu menanggapi perubahan permintaan dari pelanggannya, perusahaan mampu menanggapi keinginan pelanggannya dalam membuat produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan , dan adanya pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) dalam pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.

- Proses Inovasi

Untuk mengukur seberapa efektif proses operasi pada PT. XYZ, maka dapat digunakan rumus *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE).

$$MCE = \frac{\text{Waktu pengolahan}}{\text{Waktu pengolahan} + \text{waktu pemeriksaan} + \text{waktu pemindahan} + \text{waktu menunggu}}$$

Hasil dari lima produk dengan pesanan terbanyak adalah 0.9 (90%) yang artinya dalam hal ini perusahaan sangat baik dalam memnuhi kebutuhan pelanggan atau memenuhi pesanan para pelanggannya, karena dari rata2 produk yang diproduksi MCE menunjukkan 0.9 (90%), yang artinya mendekati angka 1.

IV. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

a. Kepuasan karyawan

Tabel 6. Kepuasan Karyawan

Pendapat Responden	Nilai (a)	Tingkat Kepuasan
Sangat Puas	5	81%-100%
Puas	4	61%-80%
Cukup Puas	3	41% - 60%
Kurang Puas	2	21% - 40%
Tidak Puas	1	0% - 20%

Sumber : Hasil olahan penulis

Berdasarkan hasil diatas menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pekerja adalah 62,78% yang artinya pekerja merasa puas terhadap apa yang selama ini sudah diberikan oleh PT. XYZ.

b. Kemampuan Teknis Dan Manajerial Pekerja

Tabel 7. Rasio Jumlah Laba/ Rugi Bersih Dengan Jumlah Pekerja Tahun 2004, 2005, 2006, 2007, 2008

Tahun	Laba/ Rugi Bersih (Rp)	Jumlah Pekerja (orang)	Jumlah Laba Per Pekerja (Rp)
2004	9.947.109.681	212	46.920.328
2005	11.585.729.128	201	57.640.443
2006	2.197.972.854	166	13.240.800
2007	4.425.188.751	179	24.721.724
2008	13.728.207.743	130	105.601.598

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

V. Hasil Penelitian

Tabel 8. Balanced Scorecard

No	Aspek Yang Diukur	Kategori Hasil Pengukuran	Skor
I.	PERSPEKTIF KEUANGAN		
1.	ROI	Sangat Baik	5
2.	NPM	Cukup Baik	4
	Skor Keseluruhan Indikator		10
II.	PERSPEKTIF PELANGGAN		
1.	Kepuasan Pelanggan	Baik	4
	Skor Keseluruhan Indikator		4
III.	PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL		
1	Proses Inovasi	Baik	4
2	Proses Operasi	Sangat Baik	5
	Skor Keseluruhan Indikator		9
IV.	PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN		
1.	Tingkat Kepuasan Kerja	Baik	4
	Skor Keseluruhan Indikator		4
	TOTAL SKOR ASPEK I,II,III,DAN IV		27

Jumlah Skor Ideal pada total skor aspek keseluruhan adalah $5 \times 6 = 30$, dan jumlah skor yang paling tidak ideal (minimum) adalah $1 \times 6 = 6$, sehingga dapat ditentukan skor maksimum 30, dan skor terendah adalah 6.

Hasil ini penelitian menunjukkan skor keseluruhan adalah 27, maka hasil tersebut bila dikategorikan dalam 5 interval seperti pada Tabel Kategori Skor Dan Interval Kelas dibawah ini:

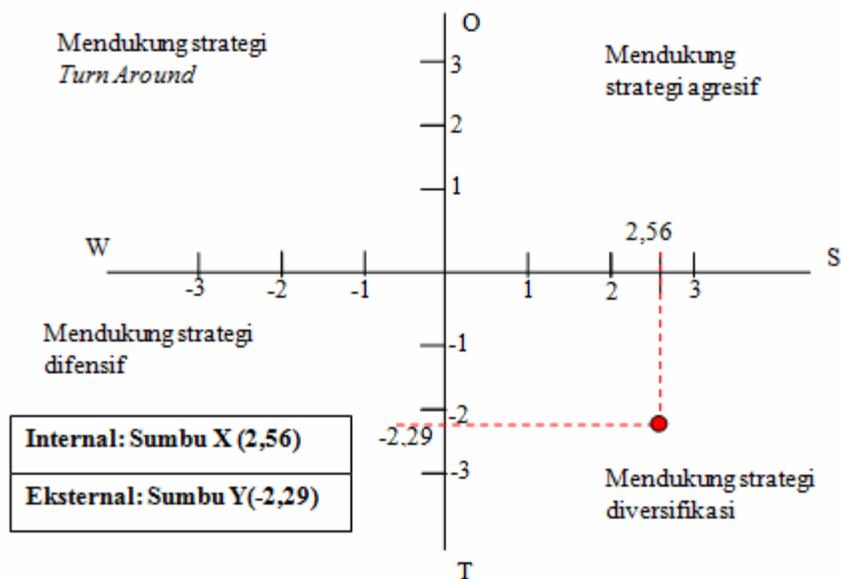
Tabel 9. Kategori Skor Dan Interval Kelas

Interval	Skor	Kategori
1-6	1	Tidak Baik
7-13	2	Kurang Baik
14-19	3	Cukup Baik
20-26	4	Baik
26-30	5	Sangat Baik

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

Berdasarkan kategori skor dan interval kelas, maka hasil penelitian menunjukkan skor 27 yang dan termasuk dalam kategori sangat baik, sehingga hasil pengukuran kinerja pada PT. XYZ adalah sangat baik.

B. Diagram Analisa SWOT



Gambar 1. Diagram Analisa SWOT

Strategi yang sesuai untuk diaplikasikan pada PT. XYZ adalah sebagai berikut :

- **Market Penetration (Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST)**

Strategi *market penetration* (penetrasi pasar) dilakukan untuk memperbesar pangsa pasar yang sudah ada sekarang melalui suatu usaha pemasaran yang lebih gencar. Perusahaan dapat melakukan usaha pemasaran dengan melakukan promosi dari media cetak ataupun media elektronik dan mengikuti berbagai pameran pameran di Indonesia, Dengan adanya usaha-usaha tersebut maka diharapkan banyak yang mengenal PT. XYZ, dengan adanya promosi maka akan ada kemungkinan PT. XYZ mampu dikenal oleh perusahaan lain untuk menggunakan jasa PT. XYZ diluar industri otomotif.

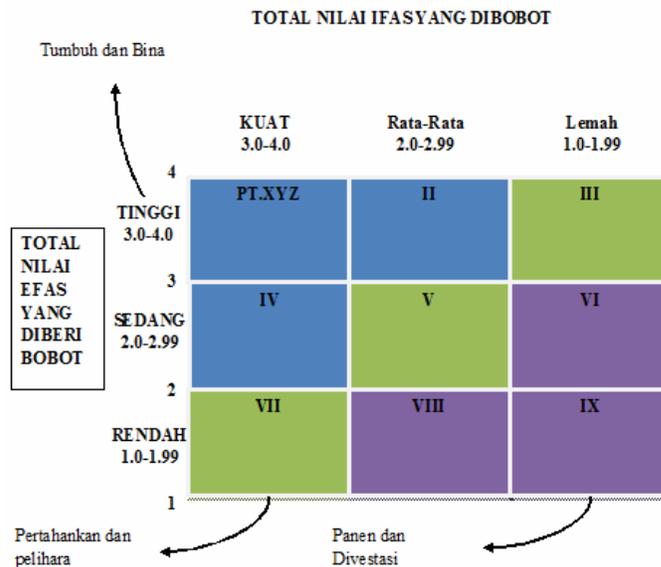
- **Penghematan (Strategi ST, Strategi WT)**

Strategi penghematan atau penciutan dilakukan dengan cara menghemat biaya dan aset untuk mendongkrak penjualan dan laba yang menurun. Penghematan dilakukan bila perusahaan gagal memperoleh penjualan yang diinginkan dan laba yang didapat tidak sesuai dengan *goal* perusahaan. Penghematan dapat dilakukan dengan mengurangi persediaan dan mengurangi biaya-biaya yang tidak perlu seperti membeli peralatan dan perlengkapan lainnya.

- **Concentric Diversification (Strategi ST)**

Concentric Diversification (Diversifikasi Konsentrik) merupakan strategi dengan cara menambah jasa perusahaan, tetapi berkaitan dengan jasa yang sudah ditawarkan perusahaan sekarang. Penambahan jasa tersebut memerlukan riset dan penelitian pasar yang akurat, sebab bila tanpa riset maka hasilnya tidak akan mencapai tujuan yang diinginkan. Jasa baru yang dapat di tawarkan oleh PT. XYZ antara lain: membuat *spare part* dan menerima pesananan untuk kendaraan kecil dan bukan niaga, membuat *spare part* berdasarkan pesanan untuk industri diluar otomotif.

C. Matriks IE (*Internal- Eksternal*)



Gambar 2. Matriks IE (Internal - Eksternal)

PT. XYZ saat ini memiliki posisi yang baik dilihat dari Matriks Internal-Eksternal, berada dalam sel I yang merupakan bagian tumbuh dan bina membuat perusahaan memiliki posisi internal yang kuat dan posisi eksternal yang sedang. Posisi PT. XYZ berada pada zona strategi ST, maka berdasarkan analisa diatas maka alternatif-alternatif strategi yang sekiranya cocok untuk digunakan pada sel ini meliputi strategi *market penetration*, *penghematan*, *Concentric Diversification*.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian di PT. XYZ, disimpulkan:

1. Pengukuran kinerja yang dilakukan PT. XYZ dengan menggunakan perspektif tradisional dinilai makin baik dari segi keuangannya saja, walaupun PT. XYZ telah melakukan pengukuran-pengukuran terhadap perspektif non-keuangannya, tetapi PT XYZ tidak melakukan pengintegrasian antara perspektif keuangan dan non-keuangannya, sehingga PT. XYZ tidak dapat melihat nilai tambah yang diberikan oleh perspektif non-keuangannya.
2. Manfaat PT. XYZ menerapkan *Balanced Scorecard* adalah dapat meningkatkan kinerja perusahaan lebih optimal dibandingkan hanya menggunakan perspektif keuangan saja, masih ada tiga perspektif lagi yang mendukung untuk meningkatkan kinerja perusahaan, dalam *Balanced Scorecard* ada empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif kepuasan pelanggan, perspektif unit bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
Dengan *Balanced Scorecard* dapat dilihat kinerjanya dan mendapatkan skor sebesar 27 dan berdasarkan kriteria terletak pada interval 5, yaitu sangat baik.
3. Dengan hasil dari *Balanced Scorecard* yang dapat menggambarkan internal perusahaan, dan diimplementasikan dalam analisa SWOT, maka dapat terlihat analisa strategisnya. Berdasarkan diagram analisis SWOT, PT. XYZ berada dalam posisi ST, dimana mendukung strategi *diversification* dan strategi yang cocok untuk digunakan adalah *concentric diversification*, *market penetration*, dan penghematan, membantu perusahaan untuk tetap berada dalam bisnis pemrosesan (*machining*).

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, Widjaja Tunggal. (2004). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Havarindo.
- Amirullah & Hardjanto, Imam. (2005). *Pengantar Bisnis*, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Gazperz, Vincent. (2003). *Sistem Manajemen Kinerja terintegrasi, Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk organisasi bisnis dan pemerintah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.

- Indrajit, Richardus Eko. (2001). *Manajemen Sistem Informasi dan Teknologi Informasi*. Jakarta: PT. Elex Komputindo.
- James, C. Craig, & Grant, Robert M. (2003). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Mediator.
- Kaplan, Robert. S & David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi aksi-Balanced Scorecard*. Jakarta: diterjemahkan oleh Peter R. Yosi Pasla Erlangga.
- Keown, Arthur., Scott, Davis., Martin, John., & Petty, William. (2001). *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler, Amstrong. (2002). *Manajemen Pemasaran: Millenium*. Jilid 1. Jakarta: Prehallindo.
- Mirhani, Siti. (2001). *The Balanced Scorecard, digitized by USU digital library*
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk pelipat ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*,. Edisi Ke-1. Cetakan Ke-1. Jakarta: Salemba Empat..
- Munawir. (2004). *Analisa Laporan Keuangan*. Liberty. Yogyakarta
- Niswonger, Warren., & Reeve, Fess. (1999). *Prinsip-prinsip Akuntansi*. Jakarta: Erlangga.
- Niven, Paul, R. (2002). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley and Sons, INC.
- Rangkuti, Freddy. (2005). *Analisa SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Riduwan. (2002). *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugyiono. (2003). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan pertama. Bandung: Alfabeta.
- Tunggal, Widjaja, Amin. (2002). *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo,
- Tjiptono, Fandy. (2002). *Strategi Pemasaran. Andi Offset*. Yogyakarta
- Umar, Husein. (2001). *Strategic Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wirawan, Handy. (2002). *Paradigma Baru Kepuasan Pelanggan*. SWA Sembada Edisi 18/XVIII
- Yuwono, Sony., Sukarno, Edy., & Ichsan, Muhammad. (2003). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Abidin, Robby. (2007). *Analisis Strategi Bisnis dengan Dasar hasil dari Metode Balanced Scorecard pada PT. Destindo Putramakmur Abadi*. Skripsi S1 Bina Nusantara.

Malina & Selto. (2004). http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=488144

Mariza, Ita. (2003). Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard. *Jurnal the Winners* Volume 04 / Nomor 2 / September 2003.

Sarjono, Haryadi. (2006). Analisis Evaluasi Kinerja Direktorat Jendral Bina Produksi Holtikultura dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal The Winners*, Volume 7/ Nomor 1/ Maret 2006.