Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)
Vol 3 (9) 2026 : 309-317

THE EVOLUTION OF THE BALANCED SCORECARD AND STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING: A LITERATURE REVIEW ON THE ROLE OF NON-FINANCIAL PERFORMANCE MEASUREMENT IN COMPETITIVE ADVANTAGE

EVOLUSI BALANCED SCORECARD DAN STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING: TINJAUAN LITERATUR TERHADAP PERAN PENGUKURAN KINERJA NON-KEUANGAN DALAM KEUNGGULAN KOMPETITIF

Ani Safitri
Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Tanggamus Lampung, Indonesia
Ani.safitri@stittanggamus.ac.id

**Corresponding Author*

ABSTRACT

Rapid changes in the business environment require organizations to adopt performance measurement systems that do not rely solely on financial information. This article traces the evolution of the Balanced Scorecard (BSC) and Strategic Management Accounting (SMA) and synthesizes the role of non-financial performance measurement in building competitive advantage. The study is a narrative literature review of 30 sources, consisting of reputable management accounting journal articles and reference books, analyzed thematically. The review shows that the BSC evolved from a multidimensional measurement framework into a strategic management system and strategy maps, while SMA evolved from competitor information analysis into a field that integrates external information, costs, and strategy. The two streams converge in the use of non-financial measures to translate strategy into action. Empirical evidence indicates that the contribution of non-financial measures to performance and competitive advantage is conditional, depending on their linkage to strategy, the way they are used, and the organizational context. The article develops three propositions and a research agenda, including the integration of sustainability and digital technologies.

Keywords: balanced scorecard; strategic management accounting; non-financial performance measurement; competitive advantage; literature review

ABSTRAK

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat menuntut organisasi memiliki sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya bertumpu pada informasi keuangan. Artikel ini bertujuan menelusuri evolusi Balanced Scorecard (BSC) dan Strategic Management Accounting (SMA) serta mensintesis peran pengukuran kinerja non-keuangan dalam membangun keunggulan kompetitif. Metode yang digunakan adalah tinjauan literatur naratif terhadap 30 sumber, berupa artikel jurnal bereputasi di bidang akuntansi manajemen dan buku rujukan, yang dianalisis secara tematik. Hasil tinjauan menunjukkan bahwa BSC berkembang dari kerangka ukuran multidimensi menjadi sistem manajemen strategis dan peta strategi, sedangkan SMA berkembang dari analisis informasi pesaing menjadi bidang yang mengintegrasikan informasi eksternal, biaya, dan strategi. Kedua arus ini bertemu pada pemanfaatan ukuran non-keuangan untuk menerjemahkan strategi menjadi tindakan. Bukti empiris menunjukkan bahwa kontribusi ukuran non-keuangan terhadap kinerja dan keunggulan kompetitif bersifat kondisional, bergantung pada keterkaitannya dengan strategi, cara penggunaannya, dan konteks organisasi. Artikel ini merumuskan tiga proposisi serta agenda penelitian lanjutan, termasuk integrasi aspek keberlanjutan dan teknologi digital.

Kata Kunci: balanced scorecard; strategic management accounting; pengukuran kinerja non-keuangan; keunggulan kompetitif; tinjauan literatur

Copyright © 2024 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license.

1. PENDAHULUAN

Persaingan global, percepatan teknologi, dan meningkatnya peran aset tak berwujud telah mengubah cara organisasi mendefinisikan keberhasilan. Sejak akhir 1980-an, akuntansi manajemen tradisional dikritik karena informasi keuangan periodiknya dinilai terlambat, terlalu agregat, dan kurang relevan bagi keputusan strategis (Johnson & Kaplan, 1987). Eccles (1991) menyerukan agar ukuran non-keuangan, seperti kualitas, kepuasan pelanggan, dan inovasi, diperlakukan sebagai bagian inti dari sistem pengukuran kinerja, bukan sekadar pelengkap laporan keuangan.

Dua arus gagasan muncul sebagai tanggapan atas kritik tersebut. Arus pertama adalah *Strategic Management Accounting* (SMA), yang memperluas cakupan akuntansi manajemen ke informasi tentang pesaing, pasar, dan posisi strategis perusahaan (Bromwich, 1990; Simmonds, 1981). Arus kedua adalah *Balanced Scorecard* (BSC), yang menyandingkan ukuran keuangan dengan ukuran pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1992). BSC kemudian menyebar luas dan menjadi salah satu topik yang paling banyak diteliti dalam akuntansi manajemen. Hoque (2014) merangkum dua dekade penelitian BSC, sedangkan Kumar et al. (2024) meninjau korpus 1.294 studi dan mencatat pergeseran tema ke arah orientasi pelanggan, pelaporan terintegrasi, pembangunan berkelanjutan, dan *systems thinking*. Popularitas BSC sendiri telah dikaji sebagai proses popularisasi sebuah gagasan akuntansi manajemen (Cooper et al., 2017).

Meskipun demikian, literatur BSC dan SMA cenderung berkembang secara terpisah. Kajian BSC banyak berfokus pada implementasi dan hubungannya dengan kinerja organisasi, sementara kajian SMA sibuk dengan persoalan definisi, ruang lingkup, dan praktik teknik-tekniknya (Langfield-Smith, 2008). Di sisi lain, bukti tentang manfaat ukuran non-keuangan belum seragam: sebagian studi menemukan hubungan positif dengan kinerja, sedangkan sebagian lain menunjukkan bahwa banyak organisasi gagal memanfaatkannya dengan baik (Ittner & Larcker, 1998, 2003) dan bahwa asumsi kausal dalam BSC perlu dipertanyakan (Nørreklit, 2000). Akibatnya, belum ada sintesis yang menjelaskan bagaimana evolusi kedua kerangka tersebut berkaitan dengan peran pengukuran kinerja non-keuangan dalam keunggulan kompetitif.

Artikel ini bertujuan untuk: (1) menelusuri evolusi BSC dan SMA; (2) mensintesis bukti tentang peran pengukuran kinerja non-keuangan dalam keunggulan kompetitif; dan (3) merumuskan proposisi serta agenda penelitian lanjutan. Kontribusi artikel ini adalah kerangka konseptual yang mempertemukan kedua arus literatur dan menempatkan keterkaitan strategi, cara penggunaan, dan konteks organisasi sebagai kondisi yang menentukan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Keunggulan Kompetitif dan Informasi Strategis

Porter (1985) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif bersumber dari kemampuan perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan melalui kepemimpinan biaya atau diferensiasi, baik pada cakupan pasar yang luas maupun sempit. Dari perspektif berbasis sumber daya, Henri (2006) menghubungkan sistem pengukuran kinerja dengan kapabilitas organisasi, antara lain orientasi pasar, kewirausahaan, inovasi, dan pembelajaran organisasi. Kedua sudut pandang ini menegaskan bahwa informasi akuntansi hanya bernilai strategis apabila membantu organisasi memahami posisi kompetitifnya dan membangun kapabilitas yang sulit ditiru.

2.2. Pengukuran Kinerja Non-Keuangan

Neely et al. (1995) meninjau literatur perancangan sistem pengukuran kinerja dan menyoroti perlunya memperhatikan ukuran secara individual, sistem pengukuran secara keseluruhan, serta hubungannya dengan lingkungan. Ittner dan Larcker (1998) memberikan bukti bahwa ukuran kepuasan pelanggan berkaitan dengan kinerja akuntansi di masa depan,

tetapi hubungan itu tidak selalu seragam di semua konteks. Dalam tulisan lanjutan, Ittner dan Larcker (2003) mengidentifikasi kelemahan yang berulang dalam praktik, yaitu ukuran yang tidak dikaitkan dengan strategi, hubungan sebab-akibat yang tidak divalidasi, target yang tidak tepat, dan pengukuran yang tidak akurat.

2.3. Strategic Management Accounting

Simmonds (1981) memperkenalkan istilah SMA sebagai penyediaan dan analisis data akuntansi manajemen tentang perusahaan dan pesaingnya untuk menyusun dan memantau strategi bisnis. Bromwich (1990) memberikan landasan teoretis dengan menekankan peran informasi akuntansi untuk strategi di pasar yang kompetitif. Guilding et al. (2000) membandingkan praktik SMA lintas negara, sedangkan Roslender dan Hart (2003) menelusuri identitas SMA melalui perspektif teoretis dan studi lapangan, termasuk hubungannya dengan pemasaran. Setelah 25 tahun, Langfield-Smith (2008) menyimpulkan bahwa SMA masih bergulat dengan kejelasan definisi dan batas-batasnya.

2.4. Pengendalian Manajemen dan Pendekatan Kontinjensi

Simons (1995) membedakan empat tuas pengendalian (sistem keyakinan, batasan, diagnostik, dan interaktif), dan perbedaan antara penggunaan diagnostik dan interaktif menjadi lensa penting untuk menilai sistem pengukuran kinerja. Otley (1999) mengajukan kerangka manajemen kinerja yang mengaitkan tujuan, strategi, target, imbalan, dan umpan balik. Chenhall (2003) menunjukkan bahwa rancangan sistem pengendalian manajemen perlu disesuaikan dengan konteks organisasi, seperti lingkungan, teknologi, ukuran, struktur, dan strategi.

3. METODE

Penelitian ini menggunakan desain tinjauan literatur naratif dengan analisis tematik. Prosedur dilakukan dalam tiga tahap. Pertama, identifikasi: penelusuran karya yang membahas *balanced scorecard*, *strategic management accounting*, pengukuran kinerja, ukuran non-keuangan, dan keunggulan kompetitif. Kedua, seleksi: sumber yang dipertahankan adalah artikel jurnal bereputasi di bidang akuntansi manajemen dan manajemen, serta buku rujukan yang menjadi asal konsep inti. Sumber harus mengembangkan konsep, mengulas literatur, atau menguji hubungan ukuran non-keuangan dengan kinerja. Opini tanpa landasan konseptual atau empiris dikeluarkan. Ketiga, sintesis: sumber dikelompokkan ke dalam tiga tema, yaitu evolusi BSC, evolusi SMA, dan bukti tentang peran ukuran non-keuangan dalam kinerja dan keunggulan kompetitif. Jumlah sumber dibatasi 30 agar pembahasan tetap fokus.

Pendekatan ini memiliki keterbatasan. Tinjauan bersifat naratif dan tidak mengikuti protokol tinjauan sistematis, sehingga seleksi purposif berpotensi menimbulkan bias. Sumber didominasi literatur berbahasa Inggris, dan literatur dari konteks Indonesia belum dibahas secara mendalam. Pembaca perlu memperlakukan temuan sebagai sintesis konseptual, bukan estimasi besaran pengaruh.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Evolusi Balanced Scorecard

Literatur menunjukkan bahwa BSC berkembang melalui beberapa tahap (Tabel 1). Pada tahap awal, BSC diperkenalkan sebagai kartu skor yang melengkapi ukuran keuangan dengan tiga perspektif operasional: pelanggan, proses bisnis internal, serta inovasi dan pembelajaran (Kaplan & Norton, 1992). Tujuannya adalah memberi manajer pandangan yang ringkas dan menyeluruh tentang penggerak kinerja masa depan, bukan hanya hasil masa lalu.

Tabel 1. Tahapan evolusi *Balanced Scorecard*

Tahap	Periode	Fokus dan kontribusi utama	Rujukan
Kartu skor multidimensi	1992	Ukuran keuangan dilengkapi perspektif pelanggan, proses internal, serta inovasi dan pembelajaran	(Kaplan & Norton, 1992)
Sistem manajemen strategis	1996	BSC dikaitkan dengan strategi melalui hubungan sebab-akibat dan proses manajemen strategis	(Kaplan & Norton, 1996a, 1996b)
Organisasi berfokus strategi dan peta strategi	2001-2004	Strategi dijabarkan dan dikomunikasikan melalui peta strategi, dengan perhatian pada aset tak berwujud	(Kaplan & Norton, 2001, 2004)
Kritik dan perluasan riset	2000-2024	Kritik atas asumsi kausal, kajian kontinjensi dan popularisasi, serta tema baru seperti keberlanjutan dan pelaporan terintegrasi	(Cooper et al., 2017; Hoque, 2014; Kumar et al., 2024; Nørreklit, 2000)

Sumber: sintesis penulis dari literatur yang ditinjau.

Pada tahap berikutnya, Kaplan dan Norton (1996b) memosisikan BSC sebagai sistem manajemen strategis, bukan sekadar sistem pengukuran. Pergeseran ini diperkuat dalam buku (1996a), yang menekankan hubungan sebab-akibat antarukuran sebagai cara menerjemahkan strategi menjadi tindakan. Kemudian, gagasan organisasi berfokus strategi dan peta strategi (Kaplan & Norton, 2001, 2004) menempatkan BSC sebagai alat untuk menggambarkan bagaimana aset tak berwujud, seperti kapabilitas karyawan dan sistem informasi, diubah menjadi hasil yang nyata.

Di luar karya para pencetusnya, penelitian akademik memperlihatkan dua perkembangan penting. Pertama, kritik terhadap asumsi dasar BSC: Nørreklit (2000) mempertanyakan apakah hubungan antarperspektif benar-benar bersifat kausal. Kedua, perluasan agenda riset. Hoque (2014) memetakan capaian dan celah dua dekade studi BSC, dan tinjauan bibliometrik terbaru mencatat tema keberlanjutan dan pelaporan terintegrasi sebagai arah yang berkembang (Kumar et al., 2024).

4.2. Evolusi Strategic Management Accounting

SMA berawal dari gagasan bahwa akuntansi manajemen perlu menghadap ke luar perusahaan. Simmonds (1981) menekankan analisis data tentang pesaing, sedangkan Bromwich (1990) mengaitkan informasi akuntansi dengan keputusan strategis di pasar kompetitif (Tabel 2). Kerangka ini lahir ketika kritik atas relevansi akuntansi manajemen sedang menguat (Johnson & Kaplan, 1987).

Tabel 2. Tahapan evolusi *Strategic Management Accounting*

Tahap	Periode	Penekanan	Rujukan
Kelahiran konsep	1981	Analisis data akuntansi tentang perusahaan dan pesaing untuk menyusun dan memantau strategi	(Simmonds, 1981)
Penegasan teoretis	1990	Peran informasi akuntansi bagi strategi di pasar yang kompetitif	(Bromwich, 1990)
Pemetaan praktik	2000-2003	Perbandingan praktik SMA lintas negara dan pencarian identitas SMA, termasuk kaitannya dengan pemasaran	(Guilding et al., 2000; Roslender & Hart, 2003)
Peninjauan dan model kontinjensi	2008	Evaluasi 25 tahun SMA, model kontinjensi terintegrasi, serta SMA sebagai sarana pemaknaan (*sense-making*)	(Cadez & Guilding, 2008; Langfield-Smith, 2008; Tillmann & Goddard, 2008)

Sumber: sintesis penulis dari literatur yang ditinjau.

Tahap selanjutnya ditandai oleh upaya memetakan praktik. Guilding et al. (2000) membandingkan penggunaan teknik SMA antarnegara, sementara Roslender dan Hart (2003) menunjukkan bahwa identitas SMA masih dalam pencarian dan bersinggungan dengan pemasaran. Cadez dan Guilding (2008) menguji model kontinjensi terintegrasi yang mengaitkan SMA dengan strategi, orientasi pasar, dan kinerja, sedangkan Tillmann dan Goddard (2008) memperlihatkan bahwa SMA juga berfungsi sebagai sarana pemaknaan strategi di perusahaan multinasional. Langfield-Smith (2008) menutup periode ini dengan catatan bahwa kejelasan konsep SMA masih perlu diperkuat.

4.3. Titik Temu BSC dan SMA

Kedua arus berangkat dari persoalan yang sama, yaitu keterputusan antara informasi akuntansi dan strategi. Perbedaannya terletak pada titik tekan. SMA menekankan *apa* yang perlu diketahui tentang lingkungan kompetitif dan posisi biaya, sedangkan BSC menekankan *bagaimana* strategi diterjemahkan ke dalam ukuran dan tindakan (Kaplan & Norton, 1996b; Simmonds, 1981). Dalam pembahasan SMA, BSC kerap dipandang sebagai salah satu perangkat yang menopang tujuan strategis tersebut (Langfield-Smith, 2008). Dengan demikian, informasi eksternal dari SMA dapat memperkaya perspektif pelanggan dan proses internal pada BSC, sementara BSC memberi struktur agar informasi tersebut menjadi ukuran yang dapat dikelola.

4.4. Bukti Empiris tentang Ukuran Non-Keuangan dan Keunggulan Kompetitif

Bukti empiris dirangkum pada Tabel 3. Secara umum, temuan mendukung kontribusi ukuran non-keuangan terhadap kinerja, tetapi dengan syarat-syarat tertentu. Banker et al. (2000) menemukan bahwa pemasukan ukuran kepuasan pelanggan ke dalam rencana insentif di sebuah jaringan hotel berkaitan dengan peningkatan kinerja. Hoque dan James (2000) menunjukkan bahwa penggunaan ukuran BSC berasosiasi dengan kinerja organisasi dan dipengaruhi oleh ukuran perusahaan, siklus hidup produk, dan posisi pasar.

Tabel 3. Ringkasan bukti empiris terpilih

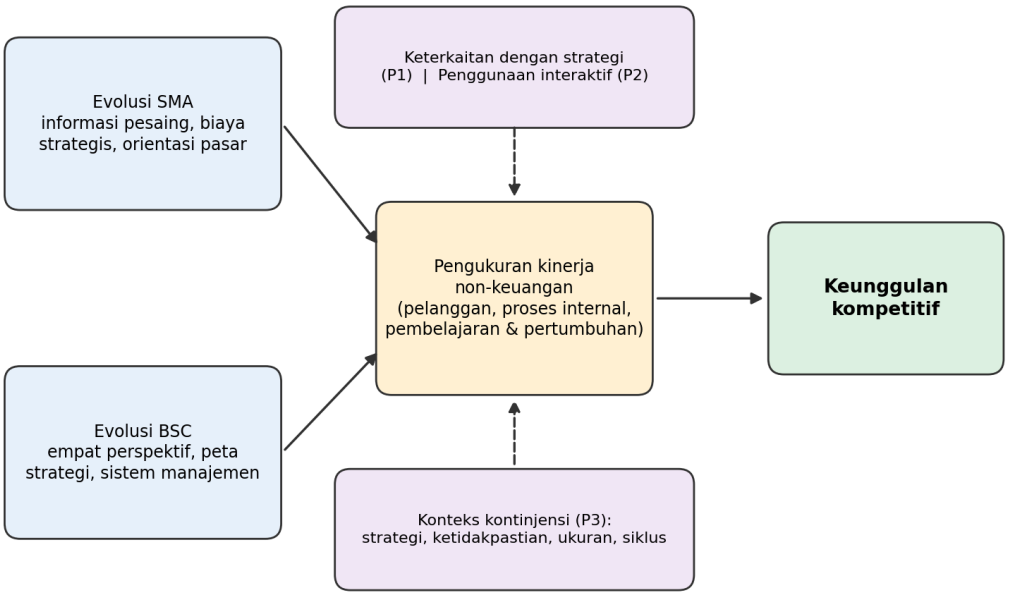
Studi	Fokus kajian	Temuan inti	Rujukan
Ittner dan Larcker (1998)	Kepuasan pelanggan dan kinerja akuntansi	Berkaitan dengan kinerja masa depan, tetapi tidak seragam	(Ittner & Larcker, 1998)
Banker et al. (2000)	Insentif berbasis ukuran non-keuangan di jaringan hotel	Berkaitan dengan peningkatan kinerja	(Banker et al., 2000)
Lipe dan Salterio (2000)	Penilaian kinerja dengan ukuran umum dan unik	Ukuran umum cenderung lebih dominan	(Lipe & Salterio, 2000)
Hoque dan James (2000)	Penggunaan BSC pada perusahaan manufaktur	Berasosiasi dengan kinerja; dipengaruhi ukuran dan pasar	(Hoque & James, 2000)
Hoque (2004)	Strategi, ketidakpastian lingkungan, dan pengukuran kinerja	Kecocokan konteks berpengaruh pada kinerja	(Hoque, 2004)
Henri (2006)	Cara penggunaan sistem pengukuran kinerja dan kapabilitas	Penggunaan diagnostik dan interaktif berdampak berbeda	(Henri, 2006)
Cadez dan Guilding (2008)	Model kontinjensi SMA	SMA terkait strategi, orientasi pasar, dan kinerja	(Cadez & Guilding, 2008)

Sumber: sintesis penulis dari literatur yang ditinjau.

Namun, bukti tersebut tidak bersifat otomatis. Lipe dan Salterio (2000) menunjukkan dalam eksperimen bahwa penilai cenderung memberi bobot lebih pada ukuran yang sama di antara unit dibandingkan ukuran yang unik bagi strategi tiap unit, sehingga ukuran yang paling mencerminkan strategi justru dapat kurang berpengaruh. Hoque (2004) menunjukkan bahwa strategi dan ketidakpastian lingkungan berkaitan dengan penggunaan ukuran kinerja dan

dampaknya pada kinerja organisasi. Henri (2006) menambahkan bahwa cara penggunaan sistem pengukuran kinerja menentukan dampaknya pada kapabilitas, sejalan dengan perbedaan diagnostik dan interaktif dari Simons (1995). Temuan Cadez dan Guilding (2008) melengkapi gambaran ini dari sisi SMA.

Berdasarkan sintesis tersebut, artikel ini merumuskan kerangka konseptual (Gambar 1) dan tiga proposisi. Proposisi ini bersifat sintesis penulis dan perlu diuji secara empiris.



Gambar 1. Kerangka konseptual peran pengukuran kinerja non-keuangan dalam keunggulan kompetitif
Sumber: sintesis penulis.

Proposisi 1. Ukuran non-keuangan lebih mungkin mendukung keunggulan kompetitif ketika diturunkan secara eksplisit dari strategi dan diperkaya informasi eksternal tentang pelanggan, pesaing, dan pasar, bukan sekadar ditambahkan ke ukuran keuangan (Bromwich, 1990; Ittner & Larcker, 2003; Kaplan & Norton, 1996a, 2004).

Proposisi 2. Penggunaan interaktif, yang membuka dialog dan pembelajaran, lebih mendukung pembentukan kapabilitas dan keunggulan kompetitif dibandingkan penggunaan diagnostik semata (Henri, 2006; Simons, 1995).

Proposisi 3. Dampak ukuran non-keuangan dikondisikan oleh konteks, seperti strategi, ketidakpastian lingkungan, ukuran, dan siklus hidup, sehingga pendekatan seragam tidak memadai (Cadez & Guilding, 2008; Chenhall, 2003; Hoque, 2004; Hoque & James, 2000).

4.5. Kritik, Batasan, dan Agenda Penelitian

Tiga batasan perlu dicatat. Pertama, validitas kausalitas antara ukuran masih diperdebatkan (Nørreklit, 2000), dan praktik sering gagal memvalidasi hubungan tersebut (Ittner & Larcker, 2003). Kedua, penyebaran BSC dipengaruhi proses popularisasi sehingga adopsi tidak selalu mencerminkan manfaat (Cooper et al., 2017). Ketiga, SMA masih menghadapi persoalan batas konseptual (Langfield-Smith, 2008), dan perannya dalam organisasi dapat berupa sarana pemaknaan, bukan hanya alat keputusan (Tillmann & Goddard, 2008).

Agenda penelitian yang dapat dikembangkan meliputi: (1) pengujian longitudinal atas hubungan sebab-akibat antar perspektif untuk menjawab kritik (Nørreklit, 2000); (2) integrasi

aspek keberlanjutan, pelaporan terintegrasi, dan *systems thinking* sebagaimana tema yang berkembang (Kumar et al., 2024); (3) pengujian empiris integrasi teknik SMA ke dalam BSC (Cadez & Guilding, 2008); (4) eksplorasi peran analitik data dan sistem informasi waktu nyata dalam peta strategi; dan (5) studi pada konteks Indonesia, misalnya sektor publik, usaha mikro, kecil, dan menengah, serta perguruan tinggi. Poin (4) dan (5) merupakan usulan penulis dan belum didukung bukti dalam literatur yang ditinjau.

Bagi praktisi, tinjauan ini mengisyaratkan beberapa langkah: memilih ukuran non-keuangan yang sedikit tetapi terkait langsung dengan strategi; memvalidasi hubungannya dengan hasil keuangan; membuka forum dialog agar ukuran dipakai untuk belajar, bukan hanya mengawasi; dan memasukkan informasi pesaing serta pasar ke dalam perspektif pelanggan. Implikasi ini bersifat konseptual dan perlu disesuaikan dengan konteks tiap organisasi.

5. KESIMPULAN

Tinjauan ini menunjukkan bahwa BSC berkembang dari kerangka ukuran multidimensi menjadi sistem manajemen strategis dan peta strategi, sedangkan SMA berkembang dari analisis informasi pesaing menjadi bidang yang mengintegrasikan informasi eksternal, biaya, dan strategi. Keduanya bertemu pada upaya menerjemahkan strategi menjadi ukuran dan tindakan. Bukti empiris menunjukkan bahwa ukuran non-keuangan dapat berkontribusi pada kinerja dan keunggulan kompetitif, tetapi bersifat kondisional: bergantung pada keterkaitan dengan strategi, cara penggunaan, dan konteks organisasi.

Keterbatasan utama artikel ini adalah sifat naratif tinjauannya, jumlah sumber yang dibatasi 30, dan dominasi literatur berbahasa Inggris. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan tinjauan sistematis atau bibliometrik, menguji tiga proposisi secara empiris, serta memperluas cakupan pada literatur terbaru dan konteks Indonesia.

6. DAFTAR PUSTAKA

Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review*, *75*(1), 65–92.

Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organizations and Society*, *15*(1-2), 27–46. https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90011-H

Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, *33*(7-8), 836–863.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, *28*(2-3), 127–168.

Cooper, D. J., Ezzamel, M., & Qu, S. Q. (2017). Popularizing a management accounting idea: The case of the balanced scorecard. *Contemporary Accounting Research*, *34*(2), 991–1025.

Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, *69*(1), 131–137.

Guilding, C., Cravens, K. S., & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, *11*(1), 113–135.

Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, *31*(6), 529–558.

Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: Impact on organizational performance. *International Business Review*, *13*(4), 485–502.

Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, *46*(1), 33–59. https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003

Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, *12*(1), 1–17.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, *36* (Supplement), 1–35.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, *81*(11), 88–95.

Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, *70*(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, *74*(1), 75–85.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, *15*(1), 87–104.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: Trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, *18*(8). https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6

Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: How far have we come in 25 years?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *21*(2), 204–228.

Lipe, M. G., & Salterio, S. E. (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*, *75*(3), 283–298.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, *15*(4), 80–116.

Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, *11*(1), 65–88.

Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, *10*(4), 363–382.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Roslender, R., & Hart, S. J. (2003). In search of strategic management accounting: Theoretical and field study perspectives. *Management Accounting Research*, *14*(3), 255–279.

Simmonds, K. (1981). Strategic management accounting. *Management Accounting*, *59*(4), 26–29.

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.

Tillmann, K., & Goddard, A. (2008). Strategic management accounting and sense-making in a multinational company. *Management Accounting Research*, *19*(1), 80–102.