



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 3 Nomor 4 Tahun 2023 Page 4729-4740

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*: Studi Kasus Langgeng Food Kendal

Harlinda Rasvi Nabela^{1✉}, Rian Fernandi²

Magister Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia

Email: 19916005@students.uii.ac.id^{1✉}

Abstrak

Balanced Scorecard merupakan suatu konsep pengukuran kinerja dengan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ukuran kinerja pada UMKM Langgeng Food menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* berdasarkan empat perspektif. Pada perspektif keuangan terdapat 6 aspek yaitu NPM, ROI, ROA, ROE dan TATO dimana sudah melampaui target perusahaan. Pada perspektif pelanggan, nilai kepuasan pelanggan sudah melampaui target, tetapi nilai *customer acquisition* belum mencapai target sehingga termasuk kategori kurang. Pada perspektif proses bisnis internal, nilai MCE sudah melampaui target perusahaan sehingga termasuk kategori baik. Pada perspektif pertumbuhan, nilai pelatihan karyawan dan nilai kepuasan karyawan sudah mencapai target perusahaan, namun pada retensi karyawan belum mencapai target dan termasuk dalam kategori kurang. Dari 11 indikator perspektif, 8 indikator sudah melampaui target, 1 indikator sudah sesuai, dan 2 indikator belum mencapai target.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, *Pengukuran Kinerja*, *Perspektif*

Abstract

The Balanced Scorecard is a performance measurement concept with four perspectives, namely finance, customers, internal business processes, as well as growth and learning. The purpose of this study was to determine performance measures for UMKM Langgeng Food using the Balanced Scorecard approach based on four perspectives. From a financial perspective there are 6 aspects, namely NPM, ROI, ROA, ROE and TATO which have exceeded the company's target. For customers, the value of customer satisfaction has exceeded the target, but the customer acquisition value has not reached the target so that it is included in the less category. From the perspective of internal business processes, the MCE value has exceeded the company's target so that it is included in the good category. In the growth aspect, the value of employee training and employee satisfaction has reached the company's target, but the employee retention has not reached the target and is included in the less category. Of the 11 prospective indicators, 8 indicators have exceeded the target, 1 indicator is appropriate, and 2 indicators have not reached the target.

Keywords: *contains 3 – 5 keywords and sorted alphabetically*

PENDAHULUAN

Kemampuan bersaing suatu perusahaan, khususnya perusahaan manufaktur, bergantung pada kinerjanya. Pengukuran kinerja merupakan salah satu fungsi manajemen untuk evaluasi kinerja, meninjau perubahan dan merupakan bagian dari proses manajemen strategis. Perubahan dapat dipantau berdasarkan satu perspektif dan perspektif lain [1]. Melakukan pengukuran kinerja berkaitan dengan aspek-aspek pendukung perusahaan membantu dalam mengetahui naik turunnya kinerja perusahaan.

Langgeng Food adalah sebuah usaha produksi *nugget* yang berada di Dusun Dawung, Kecamatan Boja, Kabupaten Kendal, Jawa tengah. Langgeng Food berdiri sejak 2002, awalnya hanya memiliki 5 orang karyawan kemudian pada tahun 2018 memiliki 40 orang karyawan. Setiap tahunnya, jumlah penjualan bisa meningkat mencapai 4000-6000 bungkus yang artinya juga permintaan dari pasar bertambah. Langgeng Food mengalami perkembangan dan memiliki potensi bersaing di pasar. Namun selama menjalankan usahanya, pemilik hanya berfokus pada aspek finansial saja. Penelitian ini membantu dalam mengukur kinerja berdasarkan aspek non finansial.

Balanced Scorecard adalah alat yang digunakan untuk mengukur kinerja berfokus pada empat perspektif yang dievaluasi yaitu keuangan, pelanggan, proses internal dan perspektif pembelajaran. Nilai tiap indikator perspektif dibandingkan dengan target perusahaan [2]. Beberapa peluang didapatkan berdasarkan beberapa penelitian yang pernah ada berkaitan dengan *Balanced Scorecard*. Pada aspek pelanggan perlu dilakukan survey kuesioner [3]. Kemudian pada aspek pembelajaran perlu dilakukan perhitungan

pelatihan karyawan [4]. Terlebih di Langgeng Food memang rutin dilakukan pelatihan mengenai kesehatan dan kebersihan sehingga memungkinkan untuk dilakukan pengukuran. Berdasarkan permasalahan dan peluang tersebut, dilakukan pengukuran kinerja pada Langgeng Food menggunakan 4 perspektif *Balanced Scorecard* berdasarkan data yang didapat tahun 2016 dan 2017.

METODE PENELITIAN

Pada kerangka *Balanced Scorecard*, mekanisme dasar pengukuran bergantung pada 4 perspektif yang membentuk sistem. Pertama adalah keuangan, yang dipengaruhi oleh aspek kedua yaitu pelanggan. Selanjutnya adalah proses bisnis, terakhir adalah perspektif pembelajaran sebagai pondasi [2].

A. Keuangan

Pada perspektif keuangan dilakukan pengukuran yaitu *Net Profit Margin* (NPM) yaitu rasio laba bersih dan penjualan, *Return On Assets* yaitu rasio kemampuan aset menghasilkan laba, *Total Asset Turn Over* yaitu perputaran aktiva [5], kemudian *Return of Investment* (ROI) yang merupakan rasio pengembalian investasi aset [6]. Selanjutnya adalah *Return On Equity* (ROE) yaitu pengukuran laba bersih dan ekuitas [7].

B. Pelanggan

Kinerja perusahaan akan diukur berdasarkan dengan target perusahaan mengenai pelanggan dan pasar. Pertama adalah mengukur kepuasan pelanggan dengan menyebar kuesioner berdasarkan faktor pendorong kepuasan yaitu produk, harga, pelayanan, emosional dan kemudahan [8]. Selanjutnya adalah *Customer Acquisition* untuk menghitung jumlah pelanggan baru [9].

C. Proses Bisnis Internal

Pada proses bisnis internal, indikator yang diukur yaitu proses operasi membuat produk dengan perhitungan *Manufacturing Cycle Effectiveness* [10].

D. Pertumbuhan dan Pembelajaran

Indikator yang diukur adalah retensi karyawan yaitu rasio karyawan yang keluar [11]. Kemudian pelatihan karyawan yaitu mengukur jumlah karyawan yang mendapat pelatihan [5]. Terakhir adalah kepuasan karyawan menggunakan kuesioner, dimana kuesioner tersebut dibuat berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti

psikis, sosial dan fisik [12].

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Keuangan

1. Net Profit Margin

$$\begin{aligned} \text{NPM} &= \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \dots\dots\dots [5] \\ \text{Tahun 2016} &= \frac{\text{Rp } 129.411.000}{\text{Rp } 877.800.000} \times 100\% = 14,74\% \\ \text{Tahun 2017} &= \frac{\text{Rp } 139.380.000}{\text{Rp } 924.000.000} \times 100\% = 15,08\% \end{aligned}$$

2. Return On Investment

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}} \times 100\% \dots\dots\dots [6] \\ \text{Tahun 2016} &= \frac{\text{Rp } 129.411.000}{\text{Rp } 906.200.000} \times 100\% = 14,28\% \\ \text{Tahun 2017} &= \frac{\text{Rp } 139.380.000}{\text{Rp } 924.600.000} \times 100\% = 15,07\% \end{aligned}$$

3. Return On Equity

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Modal}} \times 100\% \dots\dots\dots [7] \\ \text{Tahun 2016} &= \frac{\text{Rp } 129.411.000}{\text{Rp } 807.200.000} \times 100\% = 16,03\% \\ \text{Tahun 2017} &= \frac{\text{Rp } 139.380.000}{\text{Rp } 818.600.000} \times 100\% = 17,03\% \end{aligned}$$

4. Return On Asset

$$\begin{aligned} \text{ROA} &= \frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \dots\dots\dots [5] \\ \text{Tahun 2016} &= \frac{\text{Rp } 133.800.000}{\text{Rp } 906.200.000} \times 100\% = 14,76\% \\ \text{Tahun 2017} &= \frac{\text{Rp } 144.000.000}{\text{Rp } 924.600.000} \times 100\% = 15,58\% \end{aligned}$$

5. Total Asset Turn Over (TATO)

$$\begin{aligned} \text{TATO} &= \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \dots\dots\dots [5] \\ \text{Tahun 2016} &= \frac{\text{Rp } 877.800.000}{\text{Rp } 906.200.000} \times 100\% = 96,87\% \\ \text{Tahun 2017} &= \frac{\text{Rp } 924.000.000}{\text{Rp } 924.600.000} \times 100\% = 99,94\% \end{aligned}$$

B. Pelanggan

1. Kepuasan Pelanggan

Diketahui populasi pelanggan adalah sebanyak 120 orang. Untuk menentukan jumlah sampel maka dilakukan uji slovin. Berdasarkan perhitungan uji slovin didapatkan jumlah sampel minimal adalah 92.

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1+(Nxe^2)} \\ \dots\dots\dots [13] \\ &= \frac{120}{1+(120 \times 0,05^2)} \end{aligned}$$

$$= 92,3 = 92$$

Kuesioner yang disebar adalah sebanyak 100 dan yang didapat sah adalah 95, maka derajat kebebasan (df) = n-2 = 93, tingkat probabilitas kesalahan adalah 5% sehingga r_{tabel} adalah 0,170. Kemudian dilakukan uji validitas dimana menggunakan kriteria pengujian $r_{hitung} > r_{tabel}$, agar data butir kuesioner valid. Perhitungan r_{hitung} menggunakan software SPSS versi 22. Tabel 1 berikut ini adalah data r_{hitung} dan r_{tabel} uji validitas kepuasan pelanggan. Berdasarkan perhitungan tersebut data r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , maka data butir pertanyaan kuesioner tersebut adalah valid.

Tabel 1. Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
P1	0,417	0,170	Valid
P2	0,629	0,170	Valid
P3	0,602	0,170	Valid
P4	0,530	0,170	Valid
P5	0,572	0,170	Valid
P6	0,576	0,170	Valid
P7	0,655	0,170	Valid
P8	0,553	0,170	Valid
P9	0,530	0,170	Valid
P10	0,389	0,170	Valid

Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas dimana menggunakan kriteria pengujian koefisien $\alpha > 0,6$ agar data butir pertanyaan reliabel. Berdasarkan uji reliabilitas terhadap data kuesioner menggunakan SPSS, didapat hasil *Cronbach's Alpha* yaitu sebesar 0,741. *Cronbach's Alpha* $> 0,6$ dan nilai *Cronbach's Alpha* $>$ dari r_{tabel} sebesar 0,170. Data butir pertanyaan kuesioner reliabel.

$$\begin{aligned} \% \text{ Index Kuesioner} &= \frac{\text{Skor total}}{\text{Skor maks}} \times 100\% \dots\dots\dots [14] \\ &= \frac{2939}{3800} \times 100\% = 77.34\% \end{aligned}$$

Jumlah pertanyaan kepuasan pelanggan adalah sebanyak 10, jumlah kuesioner yang sah adalah 95, dan skala maksimal tiap pertanyaan adalah 4, sehingga skor total nilai maksimalnya adalah 3800. Sementara skor total dari tanggapan responden adalah 2939.

Tabel 2. Interval Kategori

Persentase	Kategori
81.25% < skor < 100%	Sangat Puas
62.5% < skor < 81.25%	Puas
43.75% < skor < 62.5%	Tidak Puas
25% < skor < 43.75%	Sangat Tidak Puas

Terdapat empat kategori interval tanggapan kepuasan yang disajikan pada Tabel 2 Interval Kategori. Berdasarkan perhitungan berikut ini, maka persentase kuesioner yang didapat adalah 77,34%, sehingga pelanggan dikategorikan puas.

2. Customer Acquisition

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Pelanggan baru}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\% \dots\dots\dots [9]$$

$$\text{Tahun 2016} = \frac{8}{108} \times 100\% = 7,41\%$$

$$\text{Tahun 2017} = \frac{12}{120} \times 100\% = 100\%$$

C. Proses Bisnis Internal

Waktu penyelesaian produksi atau *cycle time* ini terdiri dari *value added activities* dan *non value added activity*. *Value added activity* yaitu *processing time*, sedangkan *non value added activities* terdiri dari *inspection time*, *moving time*, *waiting time*. Tabel 3 merupakan data untuk perhitungan *manufacturing cycle effectiveness*.

Tabel 3. Perhitungan *Manufacturing Cycle Effectiveness*

Pekerjaan	Tahun 2016	Tahun 2017
Timbang	300 jam	225 jam
Adonan	1500 jam	1200 jam
Cetak	1800 jam	1500 jam
Kukus	1650 jam	1650 jam
Panir	30 jam	300 jam
Kipas	1500 jam	1500 jam
Packing	1800 jam	1500 jam
<i>Processing time</i>	8580 jam	7875 jam
<i>Waiting time</i>	150 jam	150 jam
<i>Inspection time</i>	225 jam	210 jam

Pekerjaan	Tahun 2016	Tahun 2017
<i>Moving time</i>	75 jam	51 jam
<i>Total throughput time</i>	9030 jam	8286 jam

$$\text{MCE} = \frac{\text{waktu pengolahan}}{\text{waktu penyelesaian}} \times 100\% \dots \dots \dots [10]$$

$$\text{Tahun 2016} = \frac{8580}{9030} \times 100\% = 95,02\%$$

$$\text{Tahun 2017} = \frac{7875}{8289} \times 100\% = 95,04\%$$

D. Pertumbuhan dan Pembelajaran

1. Retensi Karyawan

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\% \dots \dots \dots [11]$$

$$\text{Tahun 2016} = \frac{1}{37} \times 100\% = 2,7\%$$

$$\text{Tahun 2017} = \frac{0}{40} \times 100\% = 0\%$$

2. Pelatihan Karyawan

$$\text{Karyawan terampil} = \frac{\text{Jumlah karyawan pelatihan}}{\text{Total karyawan}} \times 100\% \dots \dots \dots [5]$$

$$\text{Tahun 2016} = \frac{37}{37} \times 100\% = 100\%$$

$$\text{Tahun 2017} = \frac{40}{40} \times 100\% = 100\%$$

3. Kepuasan Karyawan

Diketahui populasi karyawan adalah sebanyak 40 orang. Untuk menentukan jumlah sampel maka dilakukan uji slovin. Berdasarkan perhitungan uji slovin didapatkan jumlah sampel minimal adalah 36.

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1+(Nxe^2)} \dots \dots \dots [13] \\ &= \frac{40}{1+(40 \times 0,05^2)} \\ &= 36,3 = 36 \end{aligned}$$

Kuesioner yang disebar adalah sebanyak 40 dan yang didapat sah adalah 38, maka derajat kebebasan (df)= n-2= 36, tingkat probabilitas kesalahan adalah 5% sehingga r_{tabel} adalah 0,271.

Kemudian dilakukan uji validitas dimana menggunakan kriteria pengujian $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$, agar data butir kuesioner valid. Perhitungan r_{hitung} menggunakan software SPSS versi 22. Tabel 4

berikut ini adalah data r_{hitung} dan r_{tabel} uji validitas kepuasan karyawan. Berdasarkan perhitungan tersebut data r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , maka data butir pertanyaan kuesioner tersebut adalah valid.

Tabel 4. Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
P1	0,698	0,271	Valid
P2	0,487	0,271	Valid
P3	0,605	0,271	Valid
P4	0,660	0,271	Valid
P5	0,358	0,271	Valid
P6	0,740	0,271	Valid
P7	0,634	0,271	Valid
P8	0,750	0,271	Valid
P9	0,683	0,271	Valid

Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas dimana menggunakan kriteria pengujian koefisien $\alpha > 0,6$ agar data butir pertanyaan reliabel. Berdasarkan uji reliabilitas terhadap data kuesioner menggunakan SPSS, didapat hasil *Cronbach's Alpha* yaitu sebesar 0,803. *Cronbach's Alpha* $> 0,6$ dan nilai *Cronbach's Alpha* $>$ dari r_{tabel} sebesar 0,271. Data butir pertanyaan kuesioner reliabel.

$$\begin{aligned} \text{\% Index Kuesioner} &= \frac{\text{Skor total}}{\text{Skor maks}} \times 100\% \dots\dots\dots [14] \\ &= \frac{1091}{1368} \times 100\% = 79,75\% \end{aligned}$$

Jumlah pertanyaan kepuasan karyawan adalah sebanyak 9, jumlah kuesioner yang sah adalah 95, dan skala maksimal tiap pertanyaan adalah 4, sehingga skor total nilai maksimalnya adalah 3800. Sementara skor total dari tanggapan responden adalah 1368.

Tabel 5. Interval Kategori

Persentase	Kategori
81.25% < skor < 100%	Sangat Puas
62.5% < skor < 81.25%	Puas
43.75% < skor < 62.5%	Tidak Puas
25% < skor < 43.75%	Sangat Tidak Puas

Terdapat empat kategori interval tanggapan kepuasan yang disajikan pada Tabel 5 Interval Kategori. Berdasarkan perhitungan berikut ini, maka persentase kuesioner yang didapat adalah 79,75%, sehingga karyawan dikategorikan puas.

E. *Balanced Scorecard*

Mengukur persentase pertumbuhan pada setiap perspektif adalah menggunakan data tahun 2016 dan 2017. Apabila nilainya positif, maka ada peningkatan. Apabila nilainya negatif, maka terjadi penurunan. Sementara apabila nol, maka artinya tetap. Hasil pengukuran persentase pertumbuhan tiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* dengan menggunakan perbandingan data tahun 2016 dan 2017 disajikan dalam Tabel 6 Pengukuran Pertumbuhan berikut.

Tabel 6. Interval Kategori

Ukuran Perspektif	Tahun 2016	Tahun 2017	Pertumbuhan	Keterangan
<i>NPM</i>	14.74%	15.08%	2.31%	Meningkat
<i>ROI</i>	14.28%	15.07%	5.53%	Meningkat
<i>ROE</i>	16.03%	17.03%	6.24%	Meningkat
<i>ROA</i>	14.76%	15.58%	5.56%	Meningkat
<i>TATO</i>	96.87%	99.94%	3.17%	Meningkat
Kepuasan Pelanggan	Survey Kuesioner: Puas			
<i>Customer Acquisition</i>	7.41%	10%	34.95%	Meningkat
MCE	95.02%	95.04%	0.02%	Meningkat
Retensi	2.70%	0%	-100%	Menurun
Pelatihan	100%	100%	0.00%	Tetap
Kepuasan Karyawan	Survey Kuesioner: Puas			

Sementara pengukuran tiap perspektif, disajikan dalam Tabel 7 Hasil Pengukuran Target mengacu pada persentase realisasi rata-rata dan persentase target yang diinginkan oleh perusahaan. Bila realisasi lebih dari target maka dikategorikan baik, bila realisasi sesuai target maka dikategorikan cukup, bila realisasi kurang dari target maka dikategorikan kurang.

Tabel 7. Hasil Pengukuran Target

Perspektif	Ukuran Perspektif	Realisasi Rata-Rata	Target	Kategori
Perspektif Keuangan	<i>Net Profit Margin</i>	14.91%	10%	Baik
	<i>Return On Investment</i>	14.68%	5%	Baik
	<i>Return On Equity</i>	16.53%	10%	Baik
	<i>Return On Assets</i>	17.09%	5%	Baik
	<i>Total Asset Turn Over</i>	98.41%	80%	Baik
Total				
Perspektif Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	77.34%	75%	Baik
	<i>Customer Acquisition</i>	8.71%	10%	Kurang
Total				
Perspektif Proses Bisnis Internal	MCE	95.03%	90%	Baik
Total				
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Retensi Karyawan	1.35%	0%	Kurang
	Pelatihan Karyawan	100%	100%	Cukup
	Kepuasan Karyawan	79.75%	75%	Baik
Total				
Total Skor Keseluruhan				

Dari 11 indikator ukuran, 8 sudah mendapat kategori baik karena melebihi target. Kemudian untuk pelatihan karyawan konstan karena setiap tahun seluruh karyawan mendapat pelatihan. Terdapat 2 indikator aspek yang masih kurang yaitu retensi karyawan dan *customer acquisition*. Kedua aspek tersebut belum mencapai target.

SIMPULAN

Pengukuran kinerja pada Langgeng Food menggunakan 11 indikator ukuran berkaitan dengan 4 perspektif. Pada perspektif keuangan, seluruh ukuran yaitu NPM, ROI, ROA, ROE, TATO sudah melampaui target perusahaan. Pada perspektif pelanggan, kepuasan pelanggan sudah melampaui target, namun *customer acquisition* masih kurang dari target. Pada perspektif proses bisnis, sudah melampaui target perusahaan. Terakhir adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, untuk retensi karyawan masih kurang dari target karena tahun 2016 terdapat 1 orang karyawan yang keluar dikarenakan faktor pribadi yaitu kehamilan, untuk pelatihan sudah sesuai target, kemudian untuk kepuasan karyawan sudah melampaui target perusahaan. Dari 11 indikator perspektif, 8 indikator sudah melampaui target, 1 indikator sudah sesuai, dan 2 indikator belum mencapai target.

DAFTAR PUSTAKA

- B. Aracioglu, A. E. Zalluhoglu, and C. Candemir, "Measuring and evaluating performance within the Strategic Management Perspective: A study on performance measurement of a seafood company," in *Proc. Social and Behavioral Sciences '99*, pp. 1026-1034, doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.576.
- A. Basso, F. Casarin, and S. Funari, "How well is museum performing? A joint use of DEA and BSC to measure the performnace of museums," *The International Journal of Management Science.*, vol. 81., pp. 67-84, 2018, DOI: 10.1016/j.omega.2017.09.010.
- E.R. Nugrahayu and E. D. Retnani, "Penerapan metode Balanced Scorecard sebagai tolak ukur pengukuran kinerja perusahaan," *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi.*, vol. 4., no. 10, 2015.
- I. T. Widyastuti, Indriana, A. Umar, and A. Bawono, "Analisis kinerja perusahaan dengan metode Balanced Scorecard studi kasus XYZ bergerak di bidang telekomunikasi," *Jurnal Administrasi dan Kesekretarisan*, vol. 3, 2017.
- Koesomowidjojo, "Balanced Scorecard model pengukuran kinerja dengan empat perspektif," Jakarta: Penebar Swadaya, 2017.
- A. Sawir, "Analisis kinerja keuangan dan perencanaan keuangan perusahaan," Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- [7] E. Tandelilin, "Portofolio dan investasi teori dan aplikasi," Yogyakarta: Kanisius, 2010
- H. Irawan, "10 prinsip kepusan pelanggan cetakan ke-sembilan," Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2007.
- A. D. Solichah, M. Dzulkirom, M. Saifi, "Analisis Balanced Scorecard sebagai sarana

- pengukuran kinerja perusahaan," *Jurnal Administrasi Bisnis*, vol. 27, no. 1, 2015.
- R. S. Kaplan, & D. P. Norton, "Balanced Scorecard menerapkan strategi menjadi aksi terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari Balanced Scorecard: translating strategy into action," Jakarta: Erlangga, 2000.
- V. Devani and A. Setiawarnan, "Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metoda Balanced Scorecard," *Jurnal Sains Teknologi dan Industri*, vol. 13, no. 1, 2015.
- As'ad, "Seri Ilmu manajemen sumber daya manusia psikologi industri," Bandung: Alumni, 1991.
- Kadir, "Statistika terapan konsep, contoh dan analisis data dengan program SPSS/Lisrel dalam penelitian," Jakarta: Rajawali Pers, 2015.
- V. H. Pranatawijaya, Widiatry, R. Priskila, P. B. A. A. Putra, "Penerapan skala likert dan skala dikotomi pada kuesioner online," *Jurnal Sains dan Informatika*, vol. 5, no. 2, 2019. DOI:10.34128/jsi.v5i2.185.