

LITERATURE REVIEW: KONSEP PENGUKURAN KINERJA DENGAN BALANCE SCORECARD

Weni Herlianti^{1*}, Yusmaniarti²

Universitas Muhammadiyah Bengkulu^{1,2}

¹herliantiweni3@gmail.com, ²yusmaniarti@umb.ac.id

Received: 23-12-2024

Revised: 10-01-2025

Approved: 25-01-2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji konsep pengukuran kinerja menggunakan Balance Scorecard dengan pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Metode SLR digunakan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengevaluasi temuan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik ini. Dalam penelitian ini, sebanyak 20 artikel jurnal yang membahas pengukuran kinerja dan Balance Scorecard dianalisis secara sistematis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Balance Scorecard merupakan alat manajemen strategis yang efektif dalam mengukur kinerja organisasi dari empat perspektif utama, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mendapatkan gambaran komprehensif mengenai kinerja mereka, tidak hanya berdasarkan aspek keuangan tetapi juga faktor lain yang berkontribusi terhadap keberhasilan jangka panjang. Penggunaan Balance Scorecard terbukti membantu perusahaan dalam mengomunikasikan tujuan, menyelaraskan pekerjaan dengan strategi, serta mengukur dan memantau pencapaian target strategis. Simpulan, bahwa penerapan Balance Scorecard dapat meningkatkan efektivitas manajemen dalam merumuskan strategi, mengoptimalkan pengambilan keputusan, serta meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Keberhasilan implementasi Balance Scorecard sangat bergantung pada kejelasan visi, strategi, serta keterlibatan sumber daya manusia yang kompeten dalam mendukung sistem yang ada.

Kata Kunci: Balance Scorecard, Pengukuran Kinerja, Systematic Literature Review, Perspektif Kinerja

PENDAHULUAN

Menurut Boy Isma Putra, ST, (2017) Pada umumnya perusahaan-perusahaan masih menggunakan laporan keuangan sebagai satu-satunya tolok ukur kinerja bisnis. Namun dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, pengukuran kinerja hanya dengan perspektif keuangan mempunyai banyak kelemahan. Sudah waktunya pengukuran kinerja menggunakan beberapa perspektif yang terintegrasi, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang disebut metode Balanced Score Card (BSC). Menurut Alamsyah et al., (2019) Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif saat ini menyebabkan perubahan yang cukup besar dalam persaingan produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam ini dapat menyebabkan terjadinya penurunan laba yang diperoleh perusahaan yang telah memiliki keunggulan pada tingkat dunia yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen sehingga mampu menghasilkan produk yang bermutu.

Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan dirinya agar bisa diterima di lingkungan global. Karena dengan adanya keadaan yang seperti ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perusahaan tersebut mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat global. Oleh karena itu, dalam hal ini manajemen perusahaan harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini

digunakan agar dapat bertahan dan bertumbuh dalam persaingan yang semakin ketat untuk dapat menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat Maita & Fahrani, (2020). Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal Himawan et al., (2014) sehingga meningkatnya persaingan bisnis yang dapat memacu manajemen untuk lebih memperhatikan setidaknya dua hal penting yaitu keunggulan dan nilai. Mariza Ita, (2003) mengatakan bahwa penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode sebelumnya.

Penilaian kinerja tradisional yang biasa disebut ROI, Profit margin dan rasio operasi sebetulnya cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan karena ROI, Profit Margin dan Rasio Operasi hanya menggambarkan pengukuran efektivitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu Ondang et al., (2021). Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain diluar sisi finansial misalnya sisi pelanggan focus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan Kusmayadi, (2009). Balance scorecard merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang, karena balance scorecard tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi Thesman & Rai Utama, (2015). Metode Balanced Scorecard dipilih sebagai metode utama dengan menggunakan empat perspektif yang terdiri dari: (1) Perspektif Keuangan ; (2) Perspektif Pelanggan ; (3) Perspektif Internal Bisnis ; (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Dengan metode tersebut perusahaan dapat menyeimbangkan keuangan dan non-keuangan. Sehingga dengan perspektif BSC tersebut dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan cara meningkatkan operasi bisnis internal dan hasil eksternal. BSC juga menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja Panudju et al., (2016).

LANDASAN TEORI

Pengukuran Kinerja

Kinerja (performance) adalah hasil nyata atau tingkat prestasi seseorang yang dihitung secara periodik, baik secara kualitas maupun kuantitas yang berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya sebagai hasil kewenangan dan tanggung jawab sebuah pekerjaan dalam suatu perusahaan atau organisasi Handayani, (2021) juga menjelaskan bahwa fungsi kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Riadi, (2020) juga menjelaskan bahwa Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang

dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada suatu perusahaan. Hasil dari pengukuran inilah yang kemudian digunakan sebagai umpan balik dalam bentuk tindakan yang efektif dan efisien yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Menurut Ekonomi et al., (2024) ada beberapa ukuran kinerja yang dapat digunakan, diantaranya: kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan mengemukakan pendapat, pengambilan keputusan dan perencanaan kerja. Serta terdapat hal yang perlu dilakukan dalam pengukuran kinerja, antara lain:

- ✓ Menentukan parameter hasil yang ingin dicapai
- ✓ Mengumpulkan data dan informasi yang relevan
- ✓ Membandingkan relaisasi kinerja dengan target kinerja
- ✓ Memilih indikator kinerja yang relevan dan berpengaruh besar

Balance Scorecard

Hidayat et al., (2020) menjelaskan jika Balance Scorecard kita translasikan kedalam bahasa indonesia memiliki arti sebagai Kartu Skor Berimbang yang pada suatu organisasi berarti metodologi untuk memecahkan tantangan dalam menyeimbangkan teori strategi dengan eksekusinya. Balance Scorecard (BSC) biasanya diterapkan dengan mengintegrasikan pengukuran dan penilaian keuangan dan non-keuangan. Penggabungan dua perspektif tersebut dapat dianggap sebagai bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam proses eksekusi startegi organisasi yang menekankan strategi komunikasi kepada anggota yang kemudian memberikan umpan balik yang dapat membantu mencapai tujuan. Menurut Adi, (2017) Balance Scorecard adalah alat yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan yang menyeimbangkan keuangan dan non-keuangan. BSC juga dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan cara meningkatkan operasi bisnis internal dan hasil eksternal. BSC juga menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja.

Pertama kali dikenalkan oleh Robert Kaplan and David Norton pada tahun 1990-an, konsep Balance Scorecard ini berupaya memecahkan masalah pengukuran kinerja yang mengganggu banyak korporasi di berbagai belahan dunia Fauzan et al., (2023). Sejak diperkenalkannya konsep BSC ini menjadi kajian menarik sehingga menarik banyak kalangan dalam pengembangan teori dan penelitian. Kaplan dan Norton sendiri kemudian melakukan revisi-revisi serta tinjauan ulang terhadap konsep ini satu dasawarsa kemudian berdasarkan pengalaman penerapan yang telah mereka lakukan. Dalam Balance Scorecard (BSC) terdapat empat perspektif yang biasa digunakan yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Menurut Ayu Komang Saraswati, (2021) perspektif keuangan dalam balance scorecard (BSC) menyoroti pentingnya mengukur bagaimana organisasi menciptakan nilai bagi pemegang saham dan memastikan keberlanjutan keuangan jangka panjang. Biasanya mencakup evaluasi terhadap kinerja finansial seperti labah bersih, return on investment (ROI), pertumbuhan pendapatan, dan arus kas. Dengan berfokus pada aspek keuangan, organisasi dapat menentukan seberapa baik kinerja mereka dalam menghasilkan keuntungan dan memberikan nilai bagi pemegang saham, yang pada gilirannya mendukung pertumbuhan dan keberlangsungan operasional mereka.

Menurut Giovanni et al., (2021) Perusahaan dalam perspektif manajemen keuangan didefinisikan sebagai suatu ikatan kontraktual antara pemilik

perusahaan (principal) dan pihak manajemen (agent) dengan tujuan untuk memaksimalkan nilai kekayaan pemilik perusahaan. Pada praktiknya, adanya kesenjangan informasi antara pemilik perusahaan sebagai principal dengan jajaran manajemen sebagai agent dapat memicu konflik kepentingan.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana organisasi memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar mereka. Biasanya melibatkan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, pangsa pasar relative, dan seberapa mungkin pelanggan merekomendasikan produk atau layanan kepada orang lain. Dengan memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan baik, organisasi dapat mempertahankan loyalitas pelanggan, meningkatkan reputasi merek, dan mencapai pertumbuhan serta keberlangsungan operasional mereka Ayu Komang Saraswati, (2021)

3. Perspektif Internal Bisnis

Ayu Komang Saraswati, (2021) menjelaskan bahwa perspektif proses internal bisnis mencerminkan evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas proses internal yang mendasari pencapaian kepuasan pelanggan dan hasil keuangan. Biasanya melibatkan pengukuran kualitas produk atau layanan, waktu siklus produksi atau pelayanan, biaya produksi atau pelayanan, dan tingkat efisiensi operasional. Dengan memahami dan meningkatkan proses internal mereka, organisasi dapat meningkatkan kualitas produk atau layanan, mengurangi biaya, dan meningkatkan kepuasan pelanggan secara menyeluruh.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan biasanya menilai kemampuan organisasi untuk berinovasi, belajar, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Hal ini melibatkan investasi dalam pengembangan karyawan, meningkatkan tingkat kepuasan dan retensi karyawan, serta kemampuan organisasi untuk menerapkan pengetahuan baru dan pengalaman untuk meningkatkan kinerja mereka. Dengan memperkuat kapasitas pembelajaran dan pertumbuhan organisasi dapat tetap relevan, fleksibel, dan responsive terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan yang semakin hari terus berkembang Ayu Komang Saraswati, (2021)

METODO PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penulisan paper ini adalah: Metode penelitian SLR, metode ini merupakan rangkaian kegiatan yang meliputi metode pengumpulan data kepustakaan, metode membaca dan mencatat, serta metode pengelolaan bahan penelitian yang bertujuan untuk menyelesaikan suatu masalah yang ada dengan cara mencari kajian jurnal yang telah dilakukan, yang dalam penelitian ini penulis mengkaji 20 jurnal penelitian terdahulu yang dianggap berkaitan dengan Pengukuran Kinerja dan Balance Scorecard yang akan diteliti. Artikel Literature Review ini menggunakan referensi data penulisan artikel sebelumnya sejumlah 20 artikel yang sudah dipublikasikan oleh peneliti terdahulu. Penggunaan tinjauan pustaka sistematis atau *systematic literature review (SLR)* merupakan metode dengan melakukan identifikasi, penilaian, evaluasi, dan interpretasi seluruh temuan hasil penelitian sebelumnya untuk menjawab pertanyaan penelitian (*Research Question*) yang telah ditetapkan. Langkah *Sytematic Literature Review* adalah dengan mengklasifikasikan,

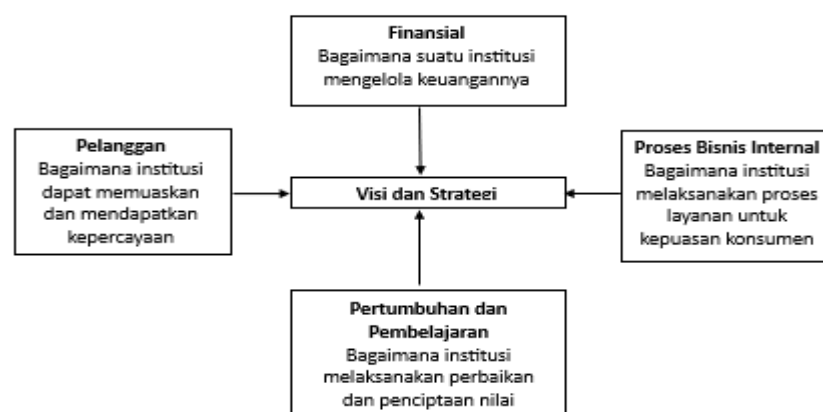
mengidentifikasi, mengumpulkan dan menganalisis temuan penelitian tentang konsep pengukuran kinerja dengan balance scorecard yang menggunakan empat perspektif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah suatu Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program duntuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang terutang dalam strategic planning suatu organisasi Darmasto et al., (2020). Menurut Ondang et al., (2021) Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan untuk mencapai tujuan dimasa yang akan datang. Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Hal ini bertujuan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Rasidi & Sadmoko, (2019) juga mengatakan bahwa gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, antara lain informasi finansial dan informasi nonfinansial. Informasi finansial biasanya didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya, sedangkan informasi nonfinansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Panudju et al., (2016) pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan), hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Keunggulan balance scorecard dalam sistem penilaian dan pengukuran kinerja adalah mampu untuk menghasilkan dan mengukur kinerja dengan empat cara, antara lain:

- 1) Komprehensif
- 2) Koheren
- 3) Berimbang
- 4) Terukur



Gambar 1. Langkah Sytematic Literature Review

Balance Scorecard

Balance scorecard merupakan metode manajemen strategis yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi. Dengan BSC perusahaan merasa terbantu dalam mengkomunikasikan tujuannya, menyelaraskan pekerjaan, dan mengukut kemajuan dalam mencapai target Fauzan et al., (2023). Menurut Alamsyah et al., (2019)

Perancangan ukuran kinerja adalah suatu tahapan yang penting dalam penerapan Balance Scorecard pada suatu perusahaan. Perancangan Balance Scorecard pada suatu perusahaan diawali dengan penentuan komponen-komponen strategik oleh manajemen pada perusahaan tersebut. Komponen yang dimaksud diantaranya adalah visi, misi, tujuan, dan strategi pada perusahaan tersebut. Menurut Alderson, J. Charles & Wall, (1992) terdapat lima manfaat dari Balance Scorecard, antara lain:

- 1) Membantu perusahaan untuk mengkomunikasikan tujuan
- 2) Membantu perusahaan untuk menyelaraskan pekerjaan sehari-hari dengan strategi
- 3) Membantu perusahaan untuk memprioritaskan proyek, produk, dan layanan
- 4) Membantu perusahaan untuk mengukur dan memantau kemajuan menuju target strategis
- 5) Membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan hasil strategis

Dengan balance scorecard, perusahaan harus mengukur kinerjanya dari empat perspektif yang ada dan untuk mengembangkan strategi, mengumpulkan data dan menganalisa masing-masing perspektif. Menurut Darmasto et al., (2020) terdapat empat perspektif balance scorecard yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi.

1. Perspektif finansial

Balance scorecard tidak mengabaikan kebutuhan akan data keuangan perusahaan. Tepat waktu dan akurasi data pendanaan, akan selalu menjadi prioritas dan para manajer perusahaan akan melakukan apa saja yang diperlukan untuk menyediakan dan menganalisa data tersebut. Tujuan keuangan pada umumnya berhubungan dengan arus kas (cash flow) dan kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba. Beberapa indikator yang digunakan dalam perspektif finansial, antara lain:

- Pertumbuhan pendapatan
- Laba bersih
- Return on Investment (ROI)
- Arus kas
- Margin laba kotor
- Margin laba operasi
- Return on Asset (ROA)

2. Perspektif pelanggan

Pandangan manajemen perusahaan saat ini menunjukkan peningkatan realisasi pentingnya focus terhadap pelanggan dan kepuasan pelanggan dalam setiap bisnisnya. Indikatornya adalah, jika pelanggan tidak puas, maka akhirnya mereka akan mencari pemasok atau supplier lain untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Kinerja yang kurang baik dari perspektif ini akan menjadi indikator utama penurunan dimasa depan, meskipun kinerja keuangan pada saat ini menunjukkan posisi yang baik.

Tujuan utama perspektif pelanggan dalam BSC adalah untuk membuat pelanggan senang agar mereka tetap membeli produk dan layanan perusahaan. Selain ini perspektif ini memiliki tolak ukur yang digunakan dalam BSC, antara lain:

- Tingkat kepuasan pelanggan
- Persentase loyalitas pelanggan
- Kebutuhan pelanggan
- Seberapa omzet penjualan

- Tingkat keuntungan yang didapatkan perusahaan
- 3. Perspektif proses bisnis internal
Perspektif ini mengacu kepada proses bisnis internal perusahaan. Ukuran yang digunakan dalam perspektif ini memungkinkan bagi para manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis perusahaan berjalan, dan apakah produk atau jasa yang ditawarkan sudah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Ukuran ini harus dirancang dengan baik oleh karyawan dalam perusahaan yang memahami proses operasional perusahaan yang diharapkan mampu mengetahui dan menterjemahkan misi perusahaan dengan baik.
Perspektif proses bisnis internal dalam BSC meliputi: proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual. Dengan memahami dan meningkatkan proses bisnis internal, organisasi dapat meningkatkan kualitas produk atau layanan, mengurangi biaya, meningkatkan kepuasan pelanggan dan memuaskan harapan pemegang saham. Untuk mengukur kinerja proses bisnis internal, perusahaan dapat melakukan evaluasi terhadap:
 - Kualitas produk atau layanan
 - Waktu siklus produksi atau pelayanan
 - Biaya produksi atau pelayanan
 - Tingkat efisiensi operasional
- 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, dan organisasi
Perspektif ini meliputi pelatihan kepada karyawan dan sikap budaya perusahaan yang dikaitkan dengan perbaikan diri baik bagi individu maupun perusahaan. Dengan perkembangan dunia bisnis yang cepat saat ini, adalah sangat penting bagi individu untuk belajar secara berkesinambungan. Perspektif ini dapat menjadi panduan bagi manajemen untuk menggunakan dana pelatihan secara tepat kepada karyawan yang tepat. Pada perspektif pelanggan, keuangan dan proses bisnis internal mempunyai kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem dan prosedur yang ada pada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan.
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam BSC didasarkan pada tiga faktor utama, yaitu: orang, sistem, dan prosedur organisasi. Perspektif ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang serta meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Indikator kajian dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan dalam BSC.
 - Kepuasan kerja
 - Pelatihan
 - Turn over
 - Produktivitas karyawan

KESIMPULAN

Penggunaan perspektif dalam balance scorecard dapat membantu organisasi mendapatkan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerjanya. Dengan menggunakan perspektif yang seimbang, maka organisasi tidak hanya berfokus pada aspek keuangan saja, tetapi juga memperhatikan aspek lain. Selain itu Balance Scorecard juga dapat meningkatkan kinerja perusahaan, dapat membantu manajemen untuk memusatkan perhatiannya pada visi dan misi perusahaan, dapat membantu perusahaan untuk

merumuskan sasaran-sasaran strategik yang komprehensif serta dapat membantu perusahaan untuk mengambil keputusan dalam menerapkan strategi dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan. Peningkatan dan penurunan revenue perusahaan, menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan. Strategi pemasaran, layanan seluler yang simple, dan penghematan biaya bisa diterapkan perusahaan untuk mencapai target keuangan yang telah ditentukan. Kepuasan karyawan, kepuasan pelanggan dan layanan jasa yang ada dan telah diberikan ke pelanggan perlu dipertahankan dan ditingkatkan serta sumber daya manusia yang memadai dan berkompeten juga perlu ditingkatkan guna mendukung sistem yang sudah ada untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan rencana dan target perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, F. M. (2017). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada Perusahaan Penerbit Buku Deepublish. *Jurnal Profita*, 1(1), 1–15.
- Alamsyah, L. F., Firdaus, M., & Baga, L. M. (2019). Strategi Peningkatan Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard Pada Pemerintah Kota Jakarta Utara. *Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah*, 9(1), 17–24. https://doi.org/10.29244/jurnal_mpd.v9i1.27541
- Alderson, J. Charles & Wall, D. (1992). No Title バイオフィードバックへの工学的アプローチ. *Japanese Society of Biofeedback Research*, 19, 709–715. https://doi.org/10.20595/jjbf.19.0_3
- Ayu Komang Saraswati, E. K. (2021). Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Multinasional (Mnc) Di Indonesia. *Jurnal Balanced Scorecard*, 1(2), 1–12. [https://eprints.unmer.ac.id/id/eprint/1784/1/JURNAL \(BALANCED SCORECARD\).pdf](https://eprints.unmer.ac.id/id/eprint/1784/1/JURNAL_BALANCED_SCORECARD).pdf)
- Boy Isma Putra, ST, M. (2017). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balance Score Card (Bsc) Di Cv Mch Sidoarjo. *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, 3(April), 49–58.
- Darmasto, B., Kamaliah, & Agusti, R. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Sorot*, 8(1), 95–104.
- Ekonomi, E. J., Bisnis, M., Sari, P. K., & E, L. E. S. (2024). Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode Balance Scorecard PT . Unilever Indonesia Pendahuluan Metode Penelitian. 8(2).
- Fauzan, A. W., Zulpahmi, Z., & Sumardi, S. (2023). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard di PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 7(1), 18–22. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v7i1.14547>
- Giovanni, A., Utami, D. W., Astuti, U. D., & Fania, F. (2021). Konflik Keagenan dalam Perspektif Keuangan Keperilakuan. *JAF- Journal of Accounting and Finance*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.25124/jaf.v5i1.3556>
- Handayani, N. (2021). Perkembangan Balance Scorecard di Indonesia. *Jurnal Al-Iqtishad*, 17(2), 289. <https://doi.org/10.24014/jiq.v17i2.11826>
- Hidayat, R., Marwati, S., & Yasin, A. (2020). Konsep Balanced Scorecard (BSC) dan Aplikasinya pada Organisasi Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 8(2), 297–308. <https://doi.org/10.26877/jmp.v8i2.3748>

- Himawan, ardyan R., Hartono, W., & Sugiyarto. (2014). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Penerapan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus Pt. Aneka Dharma Persada Dan Pt. Arena Reka Buana). *E-Jurnal MATRIKS TEKNIK SIPIL*, 696.
- Kusmayadi, D. (2009). Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard : Kajian Teoritis Dan Empiris. *Jurnal Akuntansi*, 4(1), 536–543.
- Maita, idria, & Fahrani, L. J. (2020). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmiah Rekayasa Dan Manajemen Sistem Informasi*, 6(2), 149–154.
- Mariza Ita. (2003). Pengukuran kinerja dengan Balanced Scorecard. *The Winners*, 4(2), 127–137.
- Ondang, R. E., Ilat, V., & Kindangen, W. D. (2021). Analisis Perbandingan Pengukuran Kinerja Dengan Metode Tradisional dan Metode Balanced Scorecard pada PT. Buana Finance Tbk. *576 Jurnal EMBA*, 9(3), 576–583.
- Panudju, A. T., Asfar, A. H., & Fauziah, F. (2016). Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (BSC) Dengan Pembobotan Analytical Hierarchy Process (AHP) Di PT. ABC, TBK. *Integrasi Sistem Industri*, 3(December), 55–65. <https://dx.doi.org/10.24853/jisi.4.1.pp-pp>
- Rasidi, R., & Sadmoko, R. (2019). Penerapan Konsep Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 45(2), 189–202. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v45i2.689>
- Riadi, M. (2020). Pengukuran Kinerja (Pengertian, Tujuan, Syarat, Indikator, Model dan Proses). *Kajian Pustaka*, 2002, 1–1.
- Thesman, E., & Rai Utama, I. G. B. (2015). Analisis kinerja menggunakan Balanced Scorecard (BSC). *Ilmu Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Dhyana Pura Bali*, 8(1), 1–39. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1278.7048>