

## Analisis Metode Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo

M. Edi Wiranto<sup>1</sup>, R Hery Koeshardjono<sup>2\*</sup>, Khusnik Hudzafidah<sup>3</sup>  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Panca Marga  
Email : [herykoesjono@gmail.com](mailto:herykoesjono@gmail.com)

### ABSTRAK

Kinerja Perusahaan yang baik tidak hanya berfokus pada aspek keuangan saja, melainkan juga aspek non keuangan. Balance scorecard merupakan salah satu alat pengukuran kinerja yang memperhatikan kedua aspek tersebut. Tujuan peneliti ini untuk menganalisis dan mendeskripsikan kinerja perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo dengan menggunakan metode balance scorecard sebagai alat pengukuran kinerja, baik secara keuangan maupun non keuangan. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif, variabel yang digunakan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Data yang digunakan dari tahun 2018-2020. Hasil penelitian menunjukkan perspektif keuangan dinilai kurang baik karena nilai ROA dan ROE masih dibawah standar yang ditentukan. Pada perspektif pelanggan dapat dikatakan cukup baik karena nilai akuisisi pelanggan baik, dan retensi pelanggan cukup baik. Pada perspektif bisnis internal disimpulkan baik karena nilai MERR baik, sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan nilai retensi karyawan dan produktivitas karyawan yang baik. Sehingga dapat disimpulkan hasil dari keempat perspektif balance scorecard menggambarkan kinerja perusahaan cukup baik.

**Kata Kunci : Balance Scorecard, Pengukuran Kinerja Perusahaan**

### ABSTRACT

*Good company performance does not only focus on financial aspects, but also non-financial aspects. Balance scorecard is a performance measurement tool that takes into account these two aspects. The purpose of this research is to analyze and describe the performance of PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo City using the method balance scorecard as a performance measurement tool, both financially and non-financially. Type the research used is descriptive quantitative, the variables used are financial perspectives, customers, internal business processes, as well as learning and growth. The data used is from 2018-2020. The results of the study show that the financial perspective is considered unfavorable because the ROA and ROE values are still below the specified standard. From a customer perspective, it can be said to be quite good because the value of customer acquisition is good, and customer retention is quite good. From the internal business perspective it is concluded that it is good because the MERR value is good, while from the learning and growth perspective it shows good employee retention values and employee productivity. So it can be concluded the results of the four perspectives balance scorecard describes the company's performance quite well.*

**Keywords: Balance Scorecard, Corporate Performance Measurement**



## 1. PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Pelayanan yang diberikan oleh Pos Indonesia tidak hanya berlingkup pada skala perpososan saja namun juga masalah keuangan, yang didukung dengan cabang kantor pos lebih dari 4.800 kantorpos yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Dalam memenuhi keinginan dan tuntutan pelanggan akan peningkatan suatu pelayanan baik itu kualitas atau kuantitasnya perlu dilakukan pengukuran serta evaluasi kinerja terhadap tiap kantor cabang PT. Pos Indonesia dalam menjalankan perannya untuk memenuhi tanggung jawabnya. Salah satu kantor cabang PT. Pos Indonesia yang ada di kota Probolinggo pada saat ini masih memberikan persaingan bisnis yang kompetitif terhadap perusahaan sejenisnya dilihat dari aspek pelanggannya. Kinerja perusahaan yang baik, tidak bisa hanya melihat sektor keuangannya dalam jangka pendek melainkan melihatnya secara keseluruhan kinerja sebagai tolak ukur keberhasilan atau kegagalan kinerja. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robetson dalam Mahmudi, 2015). Balance scorecard merupakan bentuk serangkaian visi dan strategi yang dikemas ke dalam ukuran koheren atau terintegrasi dalam empat perspektif yang berimbang yaitu antara lain perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan (Sedarmayanti et al., 2021). Menurut Horngren et al., (2016) "Balance scorecard adalah sistem yang mengukur proses kinerja keuangan dan non keuangan untuk mencari keseimbangan, menghubungkan kinerja dengan penghargaan, dan memberikan pengakuan eksplisit atas hubungan antara pengukuran kinerja dan visi misi organisasi". Metode balance scorecard juga dapat membantu perusahaan mengevaluasi sistem kinerja manajemen internal agar lebih optimal dalam mengembangkan proses pembelajaran. Sehingga pengaplikasian balance scorecard secara langsung dapat mengontrol atau mengawasi seluruh aspek kinerja mulai dari operasional hingga perencanaan strategi manajemen sampai pengimplementasian kegiatan operasional terhadap setiap individu untuk mencapai tujuan perusahaan. Semakin meningkatnya permintaan konsumen terhadap jasa pengiriman pada saat ini, PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo juga memberikan persaingan yang sangat ketat antara perusahaan yang sama seperti JNE, J&T, SiCepat Ekspres, Tiki dan lain-lain dalam menyediakan jasa pengiriman atau perpososan, sehingga perlu memperhatikan kembali bagaimana kinerja perusahaan tersebut agar terus dapat memberikan persaingan yang kompetitif. Dilihat dari perspektif keuangan dalam rasio profitabilitas terutama kondisi Net Profit Margin pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo mengalami penurunan di tahun 2018 dan 2019 dengan menunjukkan rasio 2,61% ke 2,48%, akan tetapi di tahun 2020 dan 2021 mengalami kenaikan yang signifikan dengan rasio sebesar 6,27% dan 13,35%. Hal ini disebabkan karena adanya peningkatan penjualan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo. Penelitian ini akan meneliti bagaimana pengukuran kinerja PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo dengan menggunakan metode balance scorecard yaitu baik secara keuangan maupun non keuangan.



## Rumusan Masalah

Bagaimana Analisis Metode Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo?.

## 2. TELAAH PUSTAKA

### Pengukuran kinerja

Menurut Rahmawati & Husain, (2013) Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, serta personelya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan, menurut Pika & Dharmadiaksa, (2018) Pengukuran kinerja adalah suatu kegiatan pengukuran kerja yang melihat seluruh aspek dan dapat memberikan umpan balik terhadap pihak manajemen untuk menyediakan informasi mengenai seberapa baik suatu kegiatan bersangkutan dapat mewakili sebuah rencana.

### Balance Scorecard

Balance scorecard adalah sebuah perencanaan strategi dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi yang berorientasi pada laba maupun dalam organisasi yang berbasis kegiatan-kegiatan usaha untuk menyeragamkan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan menjaga strategi perusahaan untuk mencapai tujuan kinerja organisasi (Sumarsan, 2020). Balance scorecard merupakan sistem strategis untuk mengevaluasi kinerja perusahaan untuk terhadap sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya (Susanto, 2014). Sedangkan, menurut Garrison et al., (2013) mengemukakan bahwa Balance scorecard terdiri atas kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan secara keseluruhan.

### Empat Perspektif Balance Scorecard

#### Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menjelaskan sebuah hasil-hasil nyata dari strategi dengan menggunakan ukuran-ukuran seperti Return on Investment (ROI), Economic Value Added (EVA), laba operasi, pendapatan per pelanggan, dan biaya per unit produk (Susanto, 2014). Menurut Hansen & Mowen, (2013) menyatakan bahwa Perspektif keuangan berorientasi pada penetapan tujuan kinerja keuangan jangka pendek maupun jangka panjang. Sedangkan, menurut Sumarsan, (2020) Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan menjadi tiga tahap dalam siklus bisnis oleh Kaplan dan Norton, yaitu Pertumbuhan (Growth), Bertahan (Sustain), Panen (Harvest).

#### Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah sumber dari unsur-unsur pendapatan dan tujuan keuangan yang berguna untuk mendefinisikan dan memilih pelanggan, serta segmen pasar dimana perusahaan memutuskan bersaing (Hansen & Mowen, 2013). Menurut Sumarsan, (2020) Dalam mengembangkan dan meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan maka perusahaan harus menganalisis pelanggan dan proses-proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyediakan produk atau jasa kepada kelompok pelanggan tersebut.



### **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, baik Manager maupun karyawan, untuk menciptakan produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi customer dan para pemegang saham (Salman & Farid, 2016).

### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sumber kemampuan yang memungkinkan penyelesaian atau pencapaian tujuan tiga perspektif lainnya (Hansen & Mowen, 2013). Pendapat yang dikemukakan Salman & Farid, (2016) Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran, yaitu kemampuan karyawan, Kemampuan sistem informasi, dan motivasi.

### **Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian yang menjadi dasar penelitian ini, antara lain menyatakan perspektif keuangan dinilai kurang baik, sedangkan 3 perspektif lainnya baik (Haidiputri dan cahyanty, 2019). Penelitian lain menunjukkan perspektif keuangan dinilai kurang baik, perspektif pelanggan cukup baik, dan 2 perspektif lainnya baik (Aramana, 2020). Penelitian lain menunjukkan perspektif keuangan memberikan nilai baik, sedangkan 3 perspektif lainnya cukup baik (Dwi et al., 2020). Penelitian lain menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai baik, sedangkan 3 perspektif lainnya cukup baik (Sahrul et al., 2021).

## **3. METODOLOGI**

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif, yaitu salah satu jenis penelitian yang bertujuan mendeskripsikan secara sistematis, faktual, dan akurat mengeneai fakta dan sifat populasi tertentu (Lehman dalam Yusuf, 2017). Populasi dalam penelitian ini berupa data laporan keuangan, jumlah karyawan, dan jumlah pelanggan pada tahun 2018-2021 pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini yakni teknik sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Luthfi et al., 2022). Maka sampel dalam penelitian ini antara lain; 1) Perspektif Keuangan berupa laporan posisi keuangan dan laba rugi PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo tahun 2018-2021, 2) Perspektif pelanggan berupa jumlah pelanggan pada tahun 2018-2021, 3) Perspektif bisnis internal berupa laporan kegiatan SDM tahun 2018-2021, 4) Perspektif pembelajaran & pertumbuhan berupa jumlah karyawan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik antara lain : 1) observasi, 2) Dokumentasi, 3) Wawancara. Analisis data menggunakan Return On Assets (ROA), Return On Equity (ROE), Profit Margin, Customer Retention, Customer Acquisition, Minimize Error Rate and Rework, Employee Retention, Produktivitas Karyawan, dan Mencatat Rata-Rata Skor.



#### 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

##### Hasil

##### Perspektif Keuangan

##### ROA

Tabel 7. Return On Asset (ROA) Tahun 2018-2021

Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva	ROA
2018	29.184.795	2.002.102.130	1,46%
2019	28.271.124	2.163.059.308	1,31%
2020	71.256.250	1.901.658.333	3,75%
2021	121.554.639	1.997.556.701	6,09%
Jumlah	250.266.808	8.064.376.472	3,10%

Sumber: Diolah Peneliti, 2023

##### ROE

Tabel 8. Return On Equity Tahun 2018-2021

Tahun	Laba Bersih	Total Ekuitas	ROE
2018	29.184.795	921.318.983	3,17%
2019	28.271.124	930.888.482	3,04%
2020	71.256.250	968.477.083	7,36%
2021	121.554.639	1.153.292.784	10,54%
jumlah	250.266.808	3.973.977.332	6,30%

Sumber: Diolah Peneliti, 2023

##### Net Profit Margin

Tabel 9. Net Profit Margin Tahun 2018-2021

Tahun	Laba Bersih	Total Penjualan	Net Profit
2018	29.184.795	1.116.686.512	2,61%
2019	28.271.124	1.138.415.388	2,48%
2020	71.256.250	1.136.568.750	6,27%
2021	121.554.639	911.121.649	13,34%
Jumlah	250.266.808	4.302.792.299	5,82%

Sumber: Diolah Peneliti, 2023

##### Perspektif Pelanggan

##### Customer Retention

Tabel 10. Customer Retention Tahun 2018-2021 (dalam orang)

Tahun	Pelanggan Tetap	Jumlah pelanggan	C.R.
2018	15.844	21.126	75%
2019	16.669	20.707	80,50%
2020	19.037	24.723	77%
2021	20.267	26.863	75,45%
Jumlah	71.817	93.419	
Rata-rata		76,88%	

Sumber: Diolah Peneliti, 2023



### Customer Acquisition

Tabel 11. Customer Acquisition Tahun 2018-2021 (dalam orang)

Tahun	Pelanggan Baru	Jumlah Pelanggan	C.A.
2018	5.282	21.126	25%
2019	4.038	20.707	19,5%
2020	5.686	24.723	23%
2021	6.596	26.863	24,55%
Jumlah	21.602	93.419	
Rata-rata		23,12%	

Sumber : Diolah Peneliti, 2023

### Perspektif Proses Bisnis Internal

#### MERR

Tabel 12. Minimize Error Rate and Rework Tahun 2018-2021 (dalam orang)

Tahun	Jumlah Karyawan yang Melakukan Kesalahan	Jumlah Karyawan	MERR
2018	12	101	11,88%
2019	10	102	9,80%
2020	9	104	8,65%
2021	15	104	14,42%
jumlah	46	411	
Rata-rata		11,19%	

Sumber : Diolah Peneliti, 2023

### Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

#### Employee Retention

Tabel 13. Employee Retention Tahun 2018-2021 (dalam orang)

Tahun	Jumlah Karyawan yang Keluar	Jumlah karyawan	E.R.
2018	1	101	1,0%
2019	1	102	1,0%
2020	2	104	1,9%
2021	1	104	1,0%
Jumlah	5	411	
Rata-rata		1,22%	

Sumber : Diolah Peneliti, 2023

### Produktivitas Karyawan

$$\text{Produktivitas Karyawan 2018} = \frac{29.184.795}{101} \times 100\% = 288.958$$

$$\text{Produktivitas Karyawan 2019} = \frac{28.271.124}{102} \times 100\% = 277.168$$



$$\text{Produktivitas Karyawan 2020} = \frac{71.256.250}{104} \times 100\% = 685.156$$

$$\text{Produktivitas Karyawan 2021} = \frac{121.554.639}{104} \times 100\% = 1.168.795$$

Tabel 14. Produktivitas Karyawan Tahun 2018-2021

Tahun	Laba Bersih	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan	Rasio Produktivitas
2018	29.184.795	101	288.958	-63,40%
2019	28.271.124	102	277.168	-4,08%
2020	71.256.250	104	685.156	147,20%
2021	121.554.639	104	1.168.795	70,59%
Rata-rata		37,58%		

Sumber : Diolah Peneliti, 2023

Menilai Hasil Pengukuran Kinerja PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo

Tabel 15. Ikhtisar Hasil Penilaian Kinerja PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo

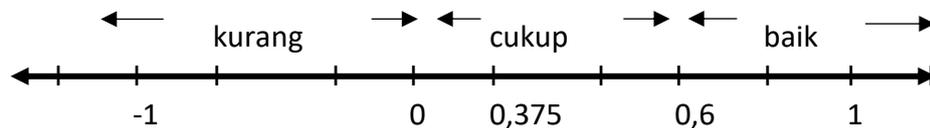
No.	Perspektif	Rata-rata	Kriteria	Bobot
1.	Keuangan	3,10%	Tidak baik	-1
	Return On Asset (ROA)			
	Return On Equity (ROE)	6,30%	Tidak baik	-1
	Net Profit Margin	5,82%	Baik	1
2.	Pelanggan			
	Customer Retention	76,88%	Cukup baik	0
	Customer acquisition	23,12%	Baik	1
3.	Proses Bisnis Internal			
	Minimize Error Rate and Rework	11,19%	Baik	1
4.	Pembelajaran dan Pertumbuhan			
	Employee Retention			
	Produktivitas Karyawan	1,22%	Baik	1
		37,58%	Baik	1
Total Skor				3

Sumber: Diolah Peneliti, 2023



### Menentukan Kinerja dari Skala Pengukuran Rata-rata Skor

Pada tabel 23, menunjukkan hasil penelitian kinerja yang dilakukan dengan metode balance scorecard yang didasarkan pada penilaian skor. PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo memiliki total bobot skor 3 dari total bobot standar 8 yang digunakan dalam pengukuran kinerja menggunakan metode balance scorecard, sehingga ukuran hasil yang diperoleh untuk rata-rata skor adalah  $3/8 = 0,375$



Gambar 5 : Skala Kinerja  
Sumber : Diolah Peneliti, 2023

### Pembahasan

#### Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan uji rasio profitabilitas kepada PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo selama 4 tahun, mulai dari 2018-2021 menunjukkan hasil yang baik hanya pada Net Profit Margin dengan hasil rata-rata 5,82% meski pada tahun 2019 mengalami penurunan pendapatan, sedangkan ROA memberikan hasil yang tidak baik dengan perolehan rata-rata sebesar 3,10%. Nilai ROA yang tidak baik mengindikasikan bahwa perusahaan belum mengoptimalkan total aset yang dimiliki dengan baik. Perolehan hasil rata-rata ROE juga mengindikasikan kurang baik yaitu sebesar 6,30%, hal ini menggambarkan bahwa perusahaan tidak mampu mengelola biaya operasionalnya dengan baik dan tidak efektif dalam penggunaan sumber daya total yang dimiliki perusahaan.

#### Perspektif Pelanggan

Kemampuan PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo berdasarkan kinerja yang tercatat pada perspektif ini dalam tiga 4 tahun mulai 2018 sampai 2021 memberikan hasil yang cukup baik terlihat pada kepuasan pelanggan yang sesuai dengan harapan. Hal ini didukung dengan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan atas layanan, hasil kerja, harga, informasi, dan citra positif perusahaan. Perusahaan cukup berhasil mewujudkan visi misi yang harus diperlihatkan kepada pelanggannya dengan hasil rata-rata Customer Retention sebesar 76,88% yang mengindikasikan cukup baik dan Customer Acquisition sebesar 23,12% yang dapat dikatakan baik.

#### Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, aspek bisnis internal dapat diukur melalui Minimize Error Rate and Rework. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata kesalahan yang dilakukan oleh karyawan selama empat tahun mulai dari 2018 sampai 2021 adalah 11,19%, yang mengindikasikan PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo mampu meminimalisir kesalahan, terutama dalam bidang jasa pengiriman. Hal ini dapat tercapai karena perusahaan rajin memberikan training kepada karyawan.



### Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo dapat dikatakan baik. dalam perspektif ini, dapat dijadikan alat ukur kunci untuk menilai kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan karena sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui dan memperhatikan karyawan agar dapat memperoleh manfaat yang baik bagi perusahaan. PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo mencatatkan employee retention dalam empat tahun terakhir mulai dari tahun 2018-2021 sebesar 1,22% yang dapat diartikan baik, sedangkan produktivitas karyawan sebesar 37,58% yang dapat dikatakan baik. Maka karyawan yang dimiliki PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo yang saat ini dimiliki memiliki ketertarikan yang baik pada perusahaan sehingga mempunyai kinerja yang optimal serta konsisten.

### 5. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan, yaitu menunjukkan bahwa perspektif keuangan dinilai masih kurang baik karena nilai ROA dan ROE berada di bawah standar yang telah ditentukan. Pada perspektif pelanggan dinilai cukup baik disebabkan nilai retensi pelanggan cukup baik dan akuisisi pelanggan baik. Pada perspektif bisnis internal dapat dinilai baik karena nilai MERR mengindikasikan baik. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai baik karena retensi karyawan dan produktivitas karyawan baik. Saran untuk penelitian yang serupa dengan penelitian ini diharapkan memberikan tambahan pada standar ukuran baru untuk setiap perspektif agar dapat menyempurnakan penilaian kinerja pada perusahaan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Dwi, Elis Susan, R. Hery Koeshardjono, and Judi Suharsono. 2020. "Penggunaan Metode Balanced Scorecard Dan SWOT Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada CV. Aqsha Kota Probolinggo." *ECOBUS* 8(1):46–52.
- Garrison, R. H., Noreen, E. w, & Brewer, P. C. (2013). *Akuntansi Manajerial* (14th ed., Vol. 2). Salemba Empat.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2013). *Akuntansi Manajerial* (8th ed., Vol. 2). Salemba Empat.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., Burgstahler, D., & Schatzberg, J. (2016). *Pengantar Akuntansi Manajemen*. Erlangga.
- Luthfi, H. A., Kasnelly, S., & Hamid, A. (2022). *Metodologi Penelitian Ekonomi*. Insan Cendekia Mandiri.
- Mahawati, Ani, Ika Yuniawati, Rolyana Ferinia, and Puspita Puji Rahayu. 2021. *Analisis Beban Kerja Dan Produktifitas Kerja*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (3rd ed.). YKPN.
- Pika, P. A. T. P., & Dharmadiaksa, I. B. (2018). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. BPR Sari Sedana*. *E-Jurnal Akuntansi*, 22(2), 1253. <https://doi.org/10.24843/EJA.2018.v22.i02.p16>
- Rahmawati, W. S., & Husain, Moch. D. Ara. (2013). *Analisis Penerapan Metode Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja Perusahaan*. *Administrasi Bisnis*, 2(1).



- Rudianto. 2013. Akuntansi Mnajemen Untuk Pengambilan Keputusan Strategis. Jakarta: Erlangga.
- Salman, K. R., & Farid, M. (2016). Akuntansi Manajemen Alat Pengukuran dan Pengambilan Keputusan Manajerial. PT. Indeks.
- Sedarmayanti, Rusilowati, U., & Sunarsi, D. (2021). Knowledge Management. Cipta Media Nusantara.
- Sukamulja, Sukmawati. 2022. Analisis Laporan Keuangan Sebagai Dasar Pengambilan Keputusan Investasi. Vol. 1. 1st ed. Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET.
- Sumarsan, T. (2020). Sistem Pengendalian Manajemen. Campustaka.
- Susanto, A. (2014). Manajemen Strategik Komprehensif. Erlangga.
- Susanto, B. (2015). Pengukuran Kinerja Organisasi Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. WIJAYA KARYA BETON Tbk Kantor Cabang Pasuruan). Jurnal Artikel Ilmiah Mahasiswa. Universitas Jember, 1–9.
- Tahaka, Y. C. (2013). Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Bank Sulut. Jurnal EMBA, 1(4), 402–413.
- Wahyanto, Tatin, and Sondang Sidabutar. 2022. Strategi Retensi Talenta Dengan Mengelola Peope Equity. Sidoarjo: Zifatama Jawara.
- Yusuf, M. (2017). Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, Dan Penelitian Gabungan. KENCANA.