

Analisis Pengukuran Kinerja Untuk Mengevaluasi Perencanaan Strategis Dengan Menggunakan *Balance Scorecard*

Wico Jontarudi Tarigan^{1*}, Mahaitin H Sinaga²
1,2,)Universitas Simalungun
ico180285@gmail.com¹, sinagamahaitin@gmail.com

*Corresponding Author

Diajukan : 24 Januari 2022
Disetujui : 10 Februari 2022
Dipublikasi : 1 April 2022

ABSTRACT

In today's increasingly complex business environment, performance measurements are needed to accurately and thoroughly assess the performance of an organization. The purpose of using the balanced scorecard method is to evaluate the strategic plan at PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar Branch. The data analysis method used is descriptive qualitative and quantitative descriptive analysis to analyze the financial aspects of roi, liquidity ratios, profit margins, and operating ratios. From another perspective, are the results of customer acquisition, customer retention, company data on customer profitability, and interviews with customers and employees of PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar Branch. Based on the results of the study, it was concluded that the effect was measured using the balanced scorecard of PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar Branch overall is quite good. But from a financial point of view, for example, the level of ROI and profit margins has a more narrow view, which requires more attention when planning the next strategy for further improvement. The application of the balanced scorecard can be considered when evaluating strategic plans, because the balanced scorecard perspective can interpret the impact of changing trends on the company's vision, mission and goals in the future in a complex business environment.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard, Evaluation of Strategic Planning

PENDAHULUAN

Untuk mencapai pelayanan yang baik, suatu perusahaan harus menetapkan strategi manajemen bisnis. Oleh karena itu, diperlukan suatu alat pengukuran kinerja untuk melihat sejauh mana strategi dan tujuan yang telah diidentifikasi dapat dicapai. Evaluasi kinerja memainkan peran penting dalam dunia bisnis karena dapat digunakan untuk memverifikasi efektivitas definisi dan implementasi strategi selama periode waktu tertentu. Evaluasi kinerja dapat mengidentifikasi kelemahan atau kekurangan yang masih ada pada perusahaan untuk lebih meningkatkan dan mengevaluasi kinerja masing-masing unit bisnis di masa yang akan datang.

Penilaian kinerja masing-masing unit bisnis sangat diperlukan untuk memperbaiki rencana strategis ke depan apabila terdapat kelemahan pada salah satu unit bisnis yang perlu dikoreksi untuk mencapai tujuan perusahaan secara penuh. Pendekatan Balanced Scorecard (BSC) diciptakan untuk memasuki lanskap bisnis yang kompetitif (Nur Irawan, 2019). Balanced scorecard adalah ukuran kinerja yang lebih melihat unit bisnis dan tidak fokus hanya pada satu unit bisnis. Balanced Scorecard melihat pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Balance Scorecard disadari menjadi alat penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif saat ini. (Hamdy, 2018).

Konsep Balance Scorecard didorong agar diterapkan pada organisasi publik sebagai pengukuran kinerja yang dipandang mampu menjadi alat evaluasi yang efektif guna peningkatan pelayanan. (Hiktaop & Meilvidiri, 2021). Sistem manajemen kinerja dirancang untuk meningkatkan kinerja karyawan. Namun, pengenalan Balance Scorecard mendesain ulang tujuan sistem manajemen kinerja. (Ali, Adnan, Shaher, & Kareem, 2017). Balance scorecard cocok dengan konsep manajemen kualitas total perbaikan terus-menerus. Ini adalah alat yang berguna untuk mengevaluasi kinerja



operasi total perusahaan. (Wu & Hung, 2007).

Perbedaan antara konsep-konsep tersebut adalah bahwa informasi non-keuangan, bersama dengan informasi keuangan, digunakan sebagai alat pengukuran kinerja, sehingga dapat mengukur penyebab perubahan dalam suatu perusahaan tanpa berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek. Pelaksanaan penelitian ini mempunyai tujuan tertentu yaitu, untuk mengevaluasi perencanaan strategi pada PT. Jamsostek (Persero) Cabang Pematangsiantar apabila menggunakan sistem pengukuran kinerja balanced scorecard.

STUDI LITERATUR

Sistem Pengukuran Kinerja

Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2001). Untuk alasan ini, perlu untuk mengukur tujuan strategis yang mendasari pengukuran kinerja dan menentukan inisiatif strategis untuk mencapai tujuan tersebut. Sasaran strategis dan ukurannya digunakan untuk menentukan sasaran yang akan dijadikan dasar evaluasi kinerja untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada karyawan, tim, atau unit organisasi. Pengukuran ini merupakan hasil dari suatu proses berdasarkan misi dan strategi perusahaan. (Mulyadi, 2005).

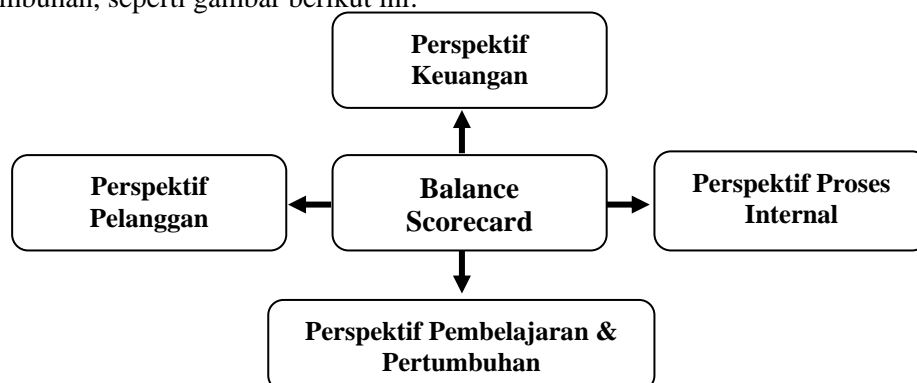
Sistem pengukuran kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi kinerja karyawannya untuk meningkatkan pengambilan keputusan di dalam perusahaan. Sistem pengukuran kinerja adalah mekanisme untuk secara berkala meningkatkan kinerja orang - orang yang melakukan operasi perusahaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan untuk berhasil menjalankan strategi perusahaan dan meningkatkan pengambilan keputusan (Kumentas, 2013)

Tujuan utama pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan mencapai tujuan perusahaan dan mematuhi standar perilaku yang diberikan. Hal tersebut akan berimplikasi pada tindakan dan hasil yang diharapkan (Kurniasari & Memarista, 2017). Oleh karena itu perusahaan seyogyanya dapat melakukan pengukuran kinerja secara internal maupun eksternal sehingga dapat menumbuhkan dan mengembangkan perusahaan sehingga dapat bersaing (Widyastuti, Indriana, Umar 2017). Selain itu juga pengukuran kinerja dapat mengukur nilai strategis penerapan layanan yang memiliki tujuan utama untuk membangun hubungan positif dengan pelanggan, dan dapat meningkatkan kepuasan dan reputasi departemen dengan stakeholder (Alharbi, Atkins, Stanier, & Al-Buti, 2016)

Oleh karena itu, penilaian kinerja diperlukan, yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan sistem penghargaan agar karyawan dapat menunjukkan hasil yang konsisten dengan harapan organisasi. Dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap suatu tujuan tertentu, termasuk informasi mengenai efisiensi penggunaan sumber daya dan kualitas produk/jasa dalam produksi produk/jasa meningkat

Balanced Scorecard

Menurut Kaplan dan Norton, prinsip dasar *Balanced Scorecard* (BSC) adalah bahwa hubungan sebab - akibat ada di seluruh ukuran dalam empat perspektifnya (Kober & Northcott, 2021). (Kaplan & Norton, 2005) *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan yang lebih inklusif, tidak hanya berfokus terhadap kinerja keuangan, namun dapat secara luas masuk pada kinerja non keuangan, seperti proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan juga pembelajaran dan pertumbuhan, seperti gambar berikut ini:



Gambar 1. Perspektif Balanced Scorecard

Balanced scorecard memungkinkan mengomunikasikan strategi perusahaan kepada manajer di seluruh perusahaan. *Balanced Scorecard* adalah seperangkat indikator kinerja utama yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Tunggal, 2003). Sasaran dan kinerja keuangan dari *balanced scorecard* tidak hanya merupakan kombinasi dari ukuran keuangan dan non - keuangan tradisional, tetapi juga hasil dari proses top - down berdasarkan misi dan strategi unit bisnis. Misi dan strategi harus diterjemahkan ke dalam tujuan dan metrik yang nyata dengan kartu skor berimbang. *Balanced scorecard* pada awalnya dibuat untuk mengatasi masalah kelemahan system pengukuran kerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan (Audina, Triwibisono, & Aisha, 2017). *Balanced Scorecard* merupakan salah satu ukuran kinerja alternatif yang bertujuan untuk menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan (Bidayati, 2017)

Perspektif - perspektif dalam *Balanced Scorecard*

1) Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard menggunakan perspektif keuangan karena merupakan gambaran dampak ekonomi dari melakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja keuangan dapat digunakan sebagai indikator apakah strategi, pelaksanaan, dan keputusan perusahaan telah membawa perbaikan. Pengukuran keseluruhan adalah tingkat pertumbuhan penjualan rata - rata dan tingkat pertumbuhan penjualan rata - rata pasar sasaran. Pengukuran kinerja keuangan memperlihatkan tahapan dari siklus hidup bisnis (Kaplan, R. S., & Norton, 2000), yaitu: Growth adalah perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklusnya. Mempertahankan atau bertahan, pada tahap ini masih menarik untuk berinvestasi. Harvesting adalah tahap di mana perusahaan menuai jumlah keuntungan yang sama seperti yang diinvestasikan pada tahap sebelumnya. Investasi bisnis dalam pemeliharaan peralatan dan fasilitas

Perspektif keuangan, yakni merupakan pengukuran kinerja yang ditinjau dari sudut pandang keuangan berdasarkan atas konsekuensi ekonomi yang dilakukan yang terdiri atas :

a) *Current Ratio*

Current Ratio adalah membandingkan antara total aset lancar dengan liabilitas jangka pendek. *Current ratio* dapat dikategorikan membaik jika persentase dari tahun ke tahunnya mengalami kenaikan dan dapat dikatakan memburuk jika sebaliknya.

Rumus:

$$\text{Current Ratio} = (\text{Aktiva Lancar} / \text{Hutang Lancar}) \times 100\%$$

b) *Profit Margin*

Profit Margin adalah perbandingan antara laba bersih dengan penjualan. *Profit margin* dapat dikategorikan membaik jika persentase dari tahun ke tahunnya mengalami penurunan dan dapat dikatakan memburuk jika sebaliknya

Rumus :

$$\text{Profit Margin} = (\text{Laba Bersih} / \text{Penjualan}) \times 100\%$$

c) *Operating Ratio*

Operating Ratio adalah perbandingan antara beban usaha dengan penjualan. *Operating ratio* dapat dikategorikan membaik jika persentase dari tahun ke tahunnya mengalami penurunan dan dapat dikatakan memburuk jika sebaliknya

Rumus :

$$\text{Operating Ratio} = (\text{Beban Usaha} / \text{Penjualan}) \times 100\%$$

d) *Return On Investment (ROI)*

Return On Investment (ROI) adalah perbandingan antara laba bersih dan total aset. *Return On Investment (ROI)* dapat dikategorikan membaik jika persentase dari tahun ke tahunnya mengalami kenaikan dan dapat dikatakan memburuk jika sebaliknya

Rumus :

$$\text{Return On Investment} = (\text{Laba Bersih} / \text{Total Aktiva}) \times 100\%$$

2) Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang



diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Dan suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan pelanggan. perusahaan diharapkan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan (Kaplan, R. S., & Norton, 2000). Terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan. Kelompok pertama adalah *core measurement group* (kelompok utama) yang terdiri atas lima tolok ukur yang digunakan, yaitu *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*. Kelompok kedua yaitu *core value proposition*, yang terdapat *product/service attribute*, *customer relationship*, dan *image and reputation* (Kaplan, R. S., & Norton, 2000)

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik - baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai - nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. (Kaplan, R. S., & Norton, 2000), dalam perspektif proses bisnis internal, memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proporsi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.

Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran - ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut. *Balanced Scorecard* dalam perspektif proses bisnis internal mencakup pada tujuan dan ukuran proses dalam menciptakan sebuah produk dan jasa yang baru untuk dapat terpenuhinya kebutuhan konsumen yang terus mengalami pertumbuhan. Oleh sebab itu, kemampuan mengelola proses jangka panjang dengan sukses dalam pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk dapat menjangkau kebutuhan konsumen yang baru adalah langkah yang lebih penting daripada kemampuan untuk melakukan kelola operasi pada saat ini secara konsisten, efisien, dan responsif (Rangkuti, 2006)

Dalam *Balanced Scorecard*, manajemen seyogyanya dapat menentukan proses bisnis secara lengkap mulai dari proses awal hingga akhir, sejak tahapan inovasi, tahapan operasional hingga kepada *after sales*. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengenali seberapa baik bisnis berjalan dan produk atau jasa yang telah dipasarkan sesuai dengan harapan atau keinginan pelanggan (Widiasri & Herawati, 2016)

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

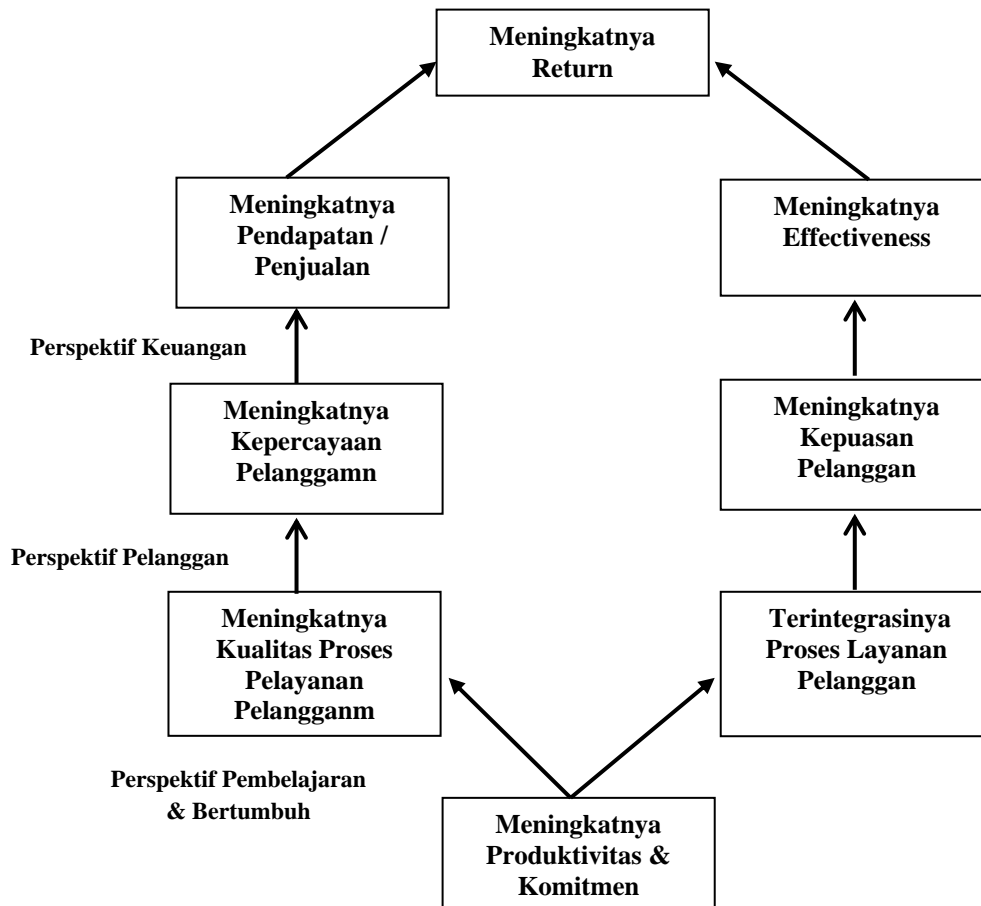
(Kaplan R.S, 2007) mendefinisikan terdapat 3 sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan, yaitu bersumber dari manusia (*Human*), sistem, dan prosedur perusahaan. *Balanced Scorecard* pada tujuan finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal lazimnya menunjukkan ada tidaknya *gap* antara kapabilitas SDM, sistem dan prosedur yang saat ini dijalankan dengan apa yang diinginkan untuk memperoleh kinerja yang penuh dengan terobosan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah tersedianya infrastruktur yang diharapkan dapat mencapai tujuan dalam tiga perspektif perusahaan (Widyastuti et al., 2017)

Hubungan Antar Perspektif

Konsep hubungan sebab akibat memegang peranan yang sangat penting dalam *balanced scorecard* terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing - masing perspektif. Empat perspektif yang telah disebutkan diatas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan bertumbuh dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personal. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personal akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan.

Dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan *return*. Jadi dari

masing - masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pembelajaran dan pertumbuhan pelanggan, serta internal bisnis. Berawal dari meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan yang akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan terhadap pelanggan. Kepercayaan merupakan modal yang sangat penting bagi perusahaan dalam menunjang keberhasilan dimasa yang akan datang. Tanpa adanya dukungan dari pelanggan perusahaan akan mengalami kesulitan, hal ini disebabkan karena pelanggan merupakan salah satu faktor penunjang yang sangat penting.



Gambar 2. Hubungan Antar Perspektif

Kriteria Penilaian Baik dalam Perspektif Balanced Scorecard

1) Kriteria Penilaian Perspektif Keuangan

Tabel 1. Kriteria Penilaian Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan	Alat Ukur	Kriteria Baik
	ROI	Rasio Meningkat
	Operating Rasio	Rasio Optimal 200%
	Profit Margin	Rasio Meningkat
	Current Ratio	Rasio Meningkat

Sumber: Kasmir, 2008

2) Kriteria Penilaian Perspektif Pelanggan

Tabel 2. Kriteria Penilaian Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan	Alat Ukur	Kriteria Baik
	Pemerolehan Pelanggan	Rasio Meningkat
	Profitabilitas Pelanggan	Rasio Meningkat
	Retensi Pelanggan	Rasio Menurun
	Kepuasan Pelanggan	Rasio Menurun

Sumber : (Yuwono, Sukarno, & Ichsan, 2007)

3) Kriteria Penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 3. Kriteria Penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal	Alat Ukur	Kriteria Baik
	Inovasi	Adanya Kontribusi Produk Jasa Baru terhadap Perusahaan
	Layanan Purna jual	Kecepatan tanggap Terhadap pengaduan Pelanggan

Sumber : (Yuwono et al., 2007)

4) Kriteria Penilaian Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 4. Kriteria penilaian Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Alat Ukur	Kriteria Baik
	Produktifitas karyawan	Nilainya meningkat
	Retensi karyawan	Rasio Menurun
	Kepuasan karyawan	75-100%

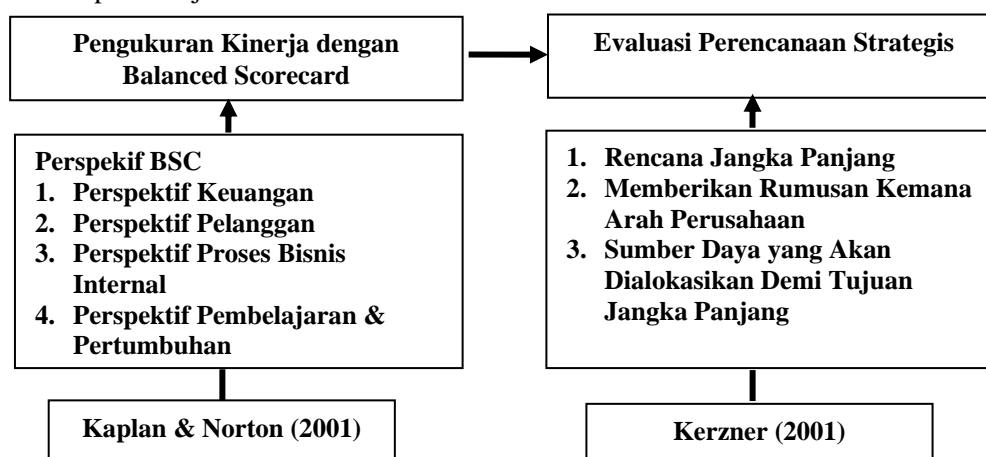
Sumber : (Kaplan, R. S., & Norton, 2000)

Perencanaan Strategi

Menurut (Kerzner, 2017), perencanaan strategi perusahaan adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana perusahaan akan diarahkan, dan bagaimana sumberdaya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan. Perencanaan strategi menurut (James A.F, 2003) adalah proses untuk memilih sasaran organisasi, menentukan kebijaksanaan dan program-program strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan khusus dalam rangka mencapai sasaran, dan menetapkan metoda yang diperlukan untuk menjamin bahwa kebijaksanaan dan program strategi itu dilaksanakan. Jadi dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategi adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam proses ini, termasuk analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), PEST (*Political, Economic, Social, Technological*), atau STEER (*Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological, Regulatory*)

Kerangka Pemikiran

Berawal dari pengertian pengukuran kinerja menurut (Mulyadi, 2001) adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Keberhasilan pencapaian strategi perlu diukur. Itulah sebabnya sasaran strategi yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategi untuk mewujudkan sasaran tersebut. Pengukuran kinerja yang menggunakan konsep *balanced scorecard* tersebut memandang unit bisnis dari empat persepektif, yaitu perspektif keuangan, persepektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

METODE

Penelitian ini melakukan pengumpulan data yang dianggap baik dengan masalah yang akan dibahas dengan menggunakan penelitian lapangan (*Field Research*) dan penelitian perpustakaan (*Library Research*). Penelitian lapangan ialah riset yang dilakukan dengan cara mendatangi rumah tangga, perusahaan - perusahaan, dan tempat - tempat lainnya (Supranto, 2016). Penelitian ini diadakan langsung di Kantor PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar. Penelitian perpustakaan ialah riset yang dilakukan dengan cara membaca buku - buku, majalah dan sumber data lainnya (Supranto, 2016). Melalui penelitian kepustakaan ini, data diperoleh dengan membaca buku - buku, tulisan - tulisan ilmiah dan jurnal yang berkaitan dengan penelitian ini.

Adapun ruang lingkupnya adalah pengukuran kinerja dan perencanaan strategi yang dilakukan pada PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar. Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif. data kualitatif adalah data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar sedangkan data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2015). Hasil data yang diperoleh dari lapangan akan dianalisis secara deskriptif baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif.

HASIL

Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada PT. Jamsostek (Persero) Cabang Pematangsiantar

Pengukuran kinerja harus mendapatkan otorisasi dari pejabat yang berwenang. Penilaian kinerja diotorisasikan oleh pejabat dengan menggunakan dokumen masing - masing bidang kinerja. Berdasarkan dokumen - dokumen ini, kinerja akan ditingkatkan atau dimutakhirkan (*update*).

a. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Perspektif Keuangan pada PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar

PT. Jamsostek (Persero) Cabang Pematangsiantar menggunakan pengukuran kinerja perspektif keuangan dengan ROI, *Profit Margin*, *Operating Ratio* dan *Current Ratio*. Hasil analisis perspektif ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5. Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan pada PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar

Perspektif	Tahun		
	2016	2017	2018
<i>ROI</i>	10,80%	7,89%	7,48%
<i>Profit margin</i>	55,07%	36,71%	35,22%
<i>Operating ratio</i>	155,07%	136,71%	135,22%
<i>Current ratio</i>	112%	128%	211%

Sumber: Data PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar (diolah)

Dari tabel 5 menyimpulkan bahwa nilai ROI mengalami penurunan dari tahun 2016-2017 dan tahun 2017 - 2018 juga mengalami penurunan walaupun tidak sebesar tahun 2016 – 2017. Meskipun angka penurunan pada tahun 2017 - 2018 tidak sebesar pada tahun 2016 – 2017, hal ini tentu menjadi pekerjaan yang harus diselesaikan oleh perusahaan mengingat angka ROI yang masih cenderung menurun. Pada profit margin didapatkan persentase yang bernilai negatif, hal ini disebabkan karena perusahaan mengalami kerugian pada selang waktu tahun 2016 sampai dengan tahun 2018. Pada *operating ratio* terjadi penurunan yang cukup signifikan pada tahun 2017 yaitu 18,36%. Sedangkan pada tahun 2018 turun dengan angka 1,49%. Walaupun penurunan pada tahun 2017 tidak sebesar pada tahun 2017, namun hal ini menunjukkan bahwa perusahaan semakin efisien dalam membelanjakan pengeluaran. Pada *current ratio* mengalami *trend* positif yaitu mengalami angka kenaikan sebesar 16% pada tahun 2017 dan 83% pada tahun 2018.

b. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Perspektif Pelanggan pada PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan ini terdapat beberapa ukuran yang digunakan, yaitu tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan.

Tabel 6

Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan pada PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar

Ukuran	Tahun		
	2016	2017	2018
Pemerolehan pelanggan	1,45%	2,74%	5,25%
Retensi pelanggan	98,56%	97,25%	94,74%
Profitabilitas pelanggan	55,07%	36,71%	35,22%
Kepuasan pelanggan	1.553	1.524	1.437

Sumber : Data PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar (diolah)

Hasil pengukuran perspektif pelanggan dapat kita lihat dari persentase pemerolehan pelanggan terjadi kenaikan mulai dari tahun 2016 hingga 2018. Pada tahun 2016 naik sebesar 1,45%, sedangkan pada tahun 2017 sebesar 2,74% dan pada tahun 2018 sebesar 5,25%. Kenaikan ini disebabkan karena jumlah pelanggan baru PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar mengalami kenaikan secara progresif dari tahun 2016 hingga 2018. Sedangkan pada persentase retensi pelanggan hanya sedikit mengalami penurunan jumlah pelanggan yang keluar dan hal ini berbanding terbalik dengan pemerolehan pelanggan yang sangat progresif kenaikannya. Hal ini disebabkan banyaknya pelanggan pasif yang kemudian dilakukan pemutusan oleh perusahaan karena telah menunggak iuran lebih dari tiga bulan. Pada persentase profitabilitas pelanggan dijumpai angka negatif yang cenderung menurun, hal ini terjadi karena perusahaan mengalami kerugian dari retensi pelanggan yang hanya mengalami penurunan begitu sedikit. Akan tetapi kalau dibandingkan dengan pemerolehan pelanggan sebenarnya perusahaan mengalami kenaikan persentase yang berarti bahwa pelanggan semakin memberikan profit bagi perusahaan, dan ini merupakan hal yang positif bagi perusahaan.

Tabel 7. Pengukuran Kepuasan Pelanggan pada PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar

No	Ukuran	Tahun		
		2016	2017	2018
1	Sikap dan keramahan petugas pelayanan	182	178	167
2	Kemudahan berkomunikasi	568	561	535
3	Kecepatan memberi tanggapan, baik dalam memberikan informasi atau menangani keluhan	0	3	51
4	Kejelasan informasi yg disampaikan	2	1	0
5	Kecepatan dan akurat penghitungan	3	0	0
6	Ketepatan pemenuhan janji	81	74	58
7	Kenyamanan dan kebersihan ruang tunggu	25	23	17
8	Kebersihan Toilet	145	104	101
9	Ketersediaan Bahan Bacaan dan televisi	7	5	11
10	Ketersediaan Fasilitas untuk menulis	384	386	361
11	Ketersediaan formulir pendaftaran/klaim	5	4	10
12	Kemudahan prosedur pelayanan iuran/klaim	1	53	57
13	Waktu menunggu pelayanan	4	8	12
14	Sistem antrian	146	124	57
Total		1.553	1.524	1.437

Sumber : Data PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar (diolah)

Hasil kepuasan pelanggan dilihat dari data pengaduan pelanggan yang terjadi selama kurun waktu tahun 2016 sampai tahun 2018. Dari data di atas dapat dilihat bahwa secara keseluruhan angka pengaduan pelanggan mengalami penurunan, dari tahun 2016 sejumlah 1.553 aduan, kemudian 1.524 pada tahun 2017 dan 1.437 pada tahun 2018. Dari data tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pelanggan dapat dikatakan merasa semakin puas dengan adanya angka pengaduan yang semakin menurun

c. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Perspektif Bisnis Internal pada PT. Jamsostek (Persero) Cabang Pematangsiantar

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan atau dapat juga dengan melihat inovasi apa saja yang telah dilakukan oleh perusahaan selama jangka waktu tersebut. Antara lain adalah inovasi dalam menangani masalah verifikasi, baik verifikasi JPK maupun verifikasi jaminan lain. Dalam hal ini perusahaan telah melakukan beberapa upaya antara lain: perubahan sistem administrasi yang berbasis komputerisasi. Hal ini memiliki tujuan utama yaitu memberikan pelayanan yang prima bagi pelanggan.

Dalam layanan purna jual ini perusahaan memberikan beberapa pelayanan prima antara lain berupa menerima pengaduan 1 X 24 jam. Apabila ada pengaduan maka para petugas akan datang dan menyelesaikan aduan dari pelanggan pada hari itu juga. Hal ini semata mata untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan harapan mendapat rasa puas dari mereka.

d. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada PT. Jamsostek (Persero) Cabang Pematangsiantar

Pengukuran terhadap kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan melalui pengukuran produktifitas karyawan, retensi karyawan dan kepuasan karyawan.

Tabel 8. Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada PT. Jamsostek (Persero) Cabang Pematangsiantar

Ukuran	Tahun		
	2016	2017	2018
Produktifitas Karyawan	Rp 132.605.412,19	Rp 136.680.233,58	Rp 84.945.755,00
Retensi Karyawan	0	5,12%	0

Sumber : Data PT. Jamsostek (Persero) Cabang Pematangsiantar (diolah)

Pada pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, produktivitas karyawan mengalami kenaikan pada tahun 2016 ke 2017 dan mengalami penurunan pada tahun 2017 ke 2018. Sedangkan untuk retensi karyawan 0% pada tahun 2016, hal ini dikarenakan tidak ada karyawan yang keluar pada tahun tersebut. Pada tahun 2017 persentase retensi karyawan mengalami kenaikan sebesar 5,12% karena ada 2 orang karyawan yang keluar dan pada tahun 2018 persentase retensi pelanggan 0% yang menandakan tidak ada karyawan yang keluar.

Analisis Perencanaan Strategi pada PT. Jamsostek (Persero) Cabang Pematangsiantar

Perencanaan strategi pada PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar belum menggunakan pengukuran kinerja Balanced Scorecard. Dari hasil penelitian bahwa PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar menggunakan pengukuran kinerja berbasis *Key Performance Indicators* (KPI). *Key Performance Indicators* (KPI) sendiri merupakan serangkaian indikator kinerja kunci yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sebuah posisi puncak unit bisnis. Contohnya, seorang manajer pemasaran memiliki sejumlah KPI seperti : persentase pangsa pasar, persentase pertumbuhan penjualan ataupun indeks *brand awareness*. Sementara seorang manajer keuangan dapat memiliki sejumlah KPI seperti : penerimaan iuran, efektifitas biaya, perbandingan *cost ratio* dan kolektibilitas iuran. Pada prakteknya penggunaan *Key Performance Indicators* pada PT. Jamsostek (Perser) Pematangsiantar belum begitu efektif untuk menjadi tolok ukur evaluasi perencanaan strategi dikarenakan hanya melihat hasil kinerja manajer unit bisnis di masa lalu untuk tujuan jangka pendek dan tidak memikirkan aspek tujuan jangka panjang perusahaan

Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard terhadap Perencanaan Strategi pada PT. Jamsostek (Persero) Cabang Pematangsiantar

Melalui empat perspektif balanced scorecard, kita dapat menganalisis bahwa manajemen mampu menafsirkan dampak *trend* perubahan lingkungan bisnis yang kompleks terhadap misi, visi, dan tujuan (*goals*) perusahaan. Di samping itu, pada tahap perumusan strategi, kerangka *balanced scorecard* juga dimanfaatkan untuk melakukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*). Analisis SWOT dilaksanakan melalui empat perspektif *balanced scorecard* tersebut, manajemen dapat secara komprehensif memperoleh gambaran kekuatan dan kelemahan oleh perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dimasa depan.

Pada tahap perencanaan strategi (*strategic planning*), *balanced scorecard* digunakan untuk menerjemahkan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategi yang komprehensif, koheran, seimbang dan terukur. Dalam tahap perencanaan strategi ini pula dirumuskan inisiatif strategi untuk mewujudkan

sasaran - sasaran strategi. Pada tahap penyusunan program (*programming*), *balanced scorecard* digunakan untuk menjabarkan inisiatif strategi di empat perspektif ke dalam program. Dengan *balanced scorecard* dapat dihasilkan rencana jangka panjang yang komprehensif yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis/intern serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap penyusunan anggaran (*budgeting*), *balanced scorecard* digunakan untuk menjabarkan program ke dalam anggaran sehingga anggaran yang dihasilkan juga bersifat komprehensif.

PEMBAHASAN

Evaluasi Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar

a. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Nilai ROI mengalami penurunan dari tahun 2016 - 2017 dan tahun 2017 - 2018 juga mengalami penurunan walaupun tidak sebesar tahun 2016 - 2017. Meskipun angka penurunan pada tahun 2017 -2018 tidak sebesar pada tahun 2016 - 2017, hal ini tentu menjadi pekerjaan yang harus diselesaikan oleh perusahaan mengingat angka ROI yang masih cenderung menurun. Pada *profit margin* didapatkan persentase yang bernilai negatif, hal ini disebabkan karena perusahaan mengalami kerugian pada selang waktu tahun 2016 sampai dengan tahun 2019. Pada *operating ratio* terjadi penurunan yang cukup signifikan pada tahun 2017 yaitu 18,36%. Sedangkan pada tahun 2018 turun dengan angka 1,49%. Walaupun penurunan pada tahun 2018 tidak sebesar pada tahun 2017, namun hal ini menunjukkan bahwa perusahaan semakin efisien dalam membelanjakan pengeluaran. Pada *current ratio* mengalami tren positif yaitu mengalami angka kenaikan sebesar 16% pada tahun 2017 dan 83% pada tahun 2018. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai sasaran pasar dapat tercapai dengan baik. Sedangkan pada keuangan PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar, perusahaan mengalami penurunan ROI dan *profit margin*. Hal ini sangat mengganggu dalam kemampuan perusahaan untuk tahap bertumbuh (*growth*), tahap bertahan (*sustain*) dan tahap penuaian (*harvest*).

b. Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Dari hasil pengukuran perspektif pelanggan dapat kita lihat dari persentase pemerolehan pelanggan terjadi kenaikan mulai dari tahun 2016 hingga 2017. Pada tahun 2016 naik sebesar 1,45%, sedangkan pada tahun 2017 sebesar 2,74 % dan pada tahun 2018 sebesar 5,25 %. Kenaikan ini disebabkan karena jumlah pelanggan baru PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar mengalami kenaikan secara progresif dari tahun 2016 hingga 2018. Sedangkan pada persentase retensi pelanggan hanya sedikit mengalami penurunan jumlah pelanggan yang keluar dan hal ini berbanding terbalik dengan pemerolehan pelanggan yang sangat progresif kenaikannya. Hal ini disebabkan banyaknya pelanggan pasif yang kemudian dilakukan pemutusan oleh perusahaan karena telah menunggak iuran lebih dari tiga bulan. Pada persentase profitabilitas pelanggan dijumpai angka negatif yang cenderung menurun, hal ini terjadi karena perusahaan mengalami kerugian dari retensi pelanggan yang hanya mengalami penurunan begitu sedikit. Akan tetapi kalau dibandingkan dengan pemerolehan pelanggan sebenarnya perusahaan mengalami kenaikan persentase yang berarti bahwa pelanggan semakin memberikan profit bagi perusahaan, dan ini merupakan hal yang positif bagi perusahaan.

Sedangkan dalam penelitian kepuasan pelanggan dilihat dari data pengaduan pelanggan yang terjadi selama kurun waktu tahun 2016 sampai tahun 2018. Dari data di atas dapat dilihat bahwa secara keseluruhan angka pengaduan pelanggan mengalami penurunan, dari tahun 2016 sejumlah 1.553 aduan, kemudian 1.524 pada tahun 2017 dan 1.437 pada tahun 2018. Dari data tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pelanggan dapat dikatakan merasa semakin puas dengan adanya angka pengaduan yang semakin menurun.

c. Pengukuran Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Pada PT.Jamsostek (Persero) Pematangsiantar dapat dilihat beberapa inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Antara lain adalah inovasi dalam menangani masalah verifikator, baik verifikator JPK maupun verifikator jaminan lain. Dalam hal ini perusahaan telah melakukan beberapa upaya antara lain: perubahan sistem administrasi yang berbasis komputerisasi. Hal ini memiliki tujuan utama

yaitu memberikan pelayanan yang prima bagi pelanggan. Dalam layanan purna jual ini perusahaan memberikan beberapa pelayanan prima antara lain berupa menerima pengaduan 1 X 24 jam. Apabila ada pengaduan maka para petugas akan datang dan menyelesaikan aduan dari pelanggan pada hari itu juga. Hal ini semata mata untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan harapan mendapat rasa puas dari mereka

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, produktivitas karyawan mengalami kenaikan pada tahun 2016 ke 2018 dan mengalami penurunan pada tahun 2017 ke 2018. Sedangkan untuk retensi karyawan 0 % pada tahun 2016, hal ini dikarenakan tidak ada karyawan yang keluar pada tahun tersebut. Pada tahun 2017 persentasi retensi karyawan mengalami kenaikan sebesar 5,12% karena ada 2 orang karyawan yang keluar dan pada tahun 2018 retensi pelanggan mengalami penurunan dengan hanya persentase 0%. Aspek lain yang perlu diperhatikan perusahaan adalah kondisi fisik perusahaan yang hanya memiliki persentase 63,28%. Hal ini tentu sangat memprihatinkan mengingat kenyamanan dalam bekerja merupakan salah satu faktor penting demi terciptanya stabilitas dalam perusahaan. Dalam hal ini perusahaan harus memperhatikan produktifitas karyawan yang mengalami penurunan sangat signifikan pada tahun 2017 - 2018 karena akan mempengaruhi pertumbuhan perusahaan. Jika dilihat dari prinsipssystemperusahaan sudah berhasil dalam mencapai angka kepuasan karyawan yang mencapai angka 76,51% dan dapat dikategorikan baik

Evaluasi Perencanaan Strategi pada PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar

Dari hasil pengamatan di lapangan, bahwa penggunaan alat ukur kinerja yang digunakan PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar adalah *Key Performance Indicators* (KPI) untuk mengevaluasi perencanaan strateginya. Lalu mencoba mengevaluasi perencanaan strategi dengan menggunakan indikator pengukuran kinerja *balanced scorecard* yang memiliki sudut pandang dari keuangan dan non-keuangan karena perencanaan strategi harus memperhatikan formulasi misi dan tujuan, analisis tujuan, analisis lingkungan, analisis sumberdaya, analisis kesempatan strategi, pengambilan keputusan dan pelaksanaan. Jika mengevaluasi perencanaan strategi dengan menggunakan sudut pandang keuangan dan non-keuangan mungkin akan lebih akurat dalam penetapan perencanaan strategi selanjutnya seperti yang telah dipaparkan oleh (Kerzner, 2017).

Evaluasi Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard Terhadap Evaluasi Perencanaan Strategi pada PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar

Evaluasi pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* terhadap evaluasi perencanaan strategi dapat kita lihat pada tabel di bawah

Tabel 9. Evaluasi Kriteria Penilaian Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar

Perspektif	Kriteria	
	2016-2017	2017-2018
Perspektif Keuangan :		
<i>ROI</i>	Tidak Baik	Tidak Baik
<i>Profit margin</i>	Tidak Baik	Tidak Baik
<i>Operating ratio</i>	Baik	Baik
<i>Current ratio</i>	Baik	Baik
Perspektif Pelanggan :		
Pemerolehan pelanggan	Baik	Baik
Retensi pelanggan	Baik	Baik
Profitabilitas pelanggan	Tidak Baik	Tidak Baik
Kepuasan pelanggan	Baik	Baik
Perspektif Internal bisnis :		
Inovasi perusahaan	-	-
Layanan purna jual	-	-
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan		

Produktifitas Karyawan	Baik	Tidak Baik
Retensi Karyawan	Tidak Baik	Baik
Kepuasan karyawan	-	Baik

Sumber : Data PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar (diolah)

Kinerja PT. Jamsostek (Persero) Pematangsiantar secara keseluruhan sedikit mengalami penurunan dari selang waktu antara tahun 2016 sampai tahun 2018 hal ini harus segera dievaluasi agar perencanaan strategi selanjutnya bisa lebih memperbaiki kinerja perusahaan. Dilihat dari perspektif keuangan seperti pada angka ROI yang cenderung mengalami penurunan dari tahun ke tahun dan angka profit margin yang bernilai negatif sama dengan keadaan ROI, hal ini mungkin cenderung akan mempengaruhi pertumbuhan perusahaan walaupun pada angka *operating ratio* dan *current ratio* mendapatkan hasil yang baik tetap saja ROI dan profit margin sangat berpengaruh dalam kemampuan perusahaan bertahan (*sustain*) maka dari itu perencanaan strategi berikutnya harus menitikberatkan kepada penekanan angka ROI dan *profit margin* agar kinerja perusahaan menjadi lebih baik untuk jangka panjang.

Perspektif pelanggan tingkat pemerolehan pelanggan sangat membaik, dilihat dari jenjang 2016 - 2017 mengalami persentase kriteria baik dan pada jenjang 2016 - 2018 juga mengalami persentase kriteria baik bahkan naiknya lebih tinggi dibandingkan tahun sebelumnya. Hanya saja pada profitabilitas pelanggan harus perlu dievaluasi lagi perencanaan strateginya karena mengalami penurunan yang sangat signifikan, hal ini mungkin dipengaruhi oleh retensi pelanggan yang hanya sedikit mengalami penurunan. Perusahaan dituntut harus lebih cermat dalam mengevaluasi perencanaan strategi agar profitabilitas pelanggan dan retensi pelanggan bisa ditingkatkan menjadi lebih baik. Walaupun demikian ada poin penting tentang kinerja perspektif pelanggan, poin ini ialah kemampuan perusahaan memberikan kepuasan kepada pelanggan yang dapat dilihat dari semakin menurunnya angka komplain pelanggan kepada perusahaan dengan demikian poin ini harus dijadikan sebagai bahan motivasi untuk merencanakan perencanaan strategi yang lebih baik lagi untuk jangka panjang ke depannya.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada angka kepuasan karyawan sebesar 76,51%, terdapat aspek yang cukup penting yaitu motivasi bekerja yang mencapai angka 83,05 %. Keadaan ini berimbang pada kreativitas karyawan dalam melakukan perencanaan strategi untuk memberikan pelayanan yang prima bagi konsumen dengan melakukan inovasi dan pembaharuan, dibuktikan dengan persentase pemerolehan pelanggan yang semakin meningkat serta jumlah pengaduan yang semakin menurun. Akan tetapi kenapa pada produktifitas karyawan mengalami penurunan sangat besar dari tahun 2016 - 2018 sementara kepuasan karyawan yang mengalami peningkatan, hal ini harus diperhatikan oleh manajemen dalam mengevaluasi perencanaan strateginya karena kepuasan karyawan berbanding terbalik dengan produktifitas karyawannya.

KESIMPULAN

Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan dan internal bisnis dapat dikatakan membaik dan hanya perlu dievaluasi sedikit tentang ROI dan profit marginnya untuk perencanaan strategi selanjutnya, sedangkan pada pengukuran kinerja perspektif pelanggan ada yang perlu dievaluasi tentang profitabilitas pelanggan dan retensi pelanggan agar bisa semakin membaik dalam perencanaan strategi selanjutnya. Sama seperti perspektif pelanggan, pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga perlu mengalami sedikit evaluasi dikarenakan produktifitas mengalami penurunan dari jenjang 2017 ke 2018. Penerapan KPI belum begitu efektif untuk mengevaluasi perencanaan strategi karena tidak memikirkan kepentingan jangka panjang. Perspektif - perspektif *balanced scorecard* mampu menjadi tolak ukur dalam evaluasi perencanaan strategi perusahaan karena dapat menafsirkan dampak trend perubahan lingkungan bisnis yang kompleks terhadap visi, misi dan tujuan perusahaan dimasa depan

REFERENSI

Alharbi, F., Atkins, A., Stanier, C., & Al-Buti, H. A. (2016). Strategic Value of Cloud Computing in Healthcare Organisations Using the Balanced Scorecard Approach: A Case Study from a Saudi

- Hospital. *Procedia Computer Science*, 58, 332–339. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.050>
- Ali, A., Adnan, M., Shaher, D., & Kareem, H. (2017). The Impact of Performance Management System on Employee Performance: The Moderating Role of Balance Scorecard Usage. *International Review of Management and Business Research*, 6(2), 2306–9007. Retrieved from <http://www.irmbrjournal.com/papers/1495455084.pdf>
- Audina, G. O., Triwibisono2, C., & Aisha, A. N. (2017). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Organisasi Pada Pt Xyz Dengan Metode Balanced Scorecard. *JISI: Jurnal Integrasi Sistem Industri*, 4(2), 93–98. Retrieved from <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/jisi/article/view/2229>
- Bidayati, U. (2017). Tinjauan Konseptual Aplikasi Balance Score Card Pada Perusahaan UMKM. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 1(1), 44–49. <https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v1i1.16>
- Hamdy, A. (2018). Balance scorecard role in competitive advantage of Egyptian banking sector. *The Business and Management Review*, 9(3), 9–10.
- Hiktaop, K., & Meilvidiri, W. (2021). Identifikasi Sistem Perencanaan Strategi Pengelolaan Kinerja Berbasis Balance Scorecard. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial*, 12(1), 41–59. Retrieved from <http://ejournal.unmus.ac.id/index.php/ekosos>
- James A.F, S. dkk. (2003). Manajemen Jilid II. In *PT. Remaja Rosda Karya*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard: Menetapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. *The Strategy Focused Organization How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, 519–523.
- Kaplan R.S., N. D. . (2007). *Balanced Scorecard*. In: Boersch C., Elschen R. (eds) *Das Summa Summarum des Management*. https://doi.org/doi.org/10.1007/978-3-83499320-5_12
- Kerzner, H. (2017). Project management case studies. In *Project Management Case Studies*. <https://doi.org/10.1002/9781119389040>
- Kober, R., & Northcott, D. (2021). Testing cause-and-effect relationships within a balanced scorecard. *Accounting and Finance*, 61(S1), 1815–1849. <https://doi.org/10.1111/acfi.12645>
- Kumentas, C. (2013). Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT. POS INDONESIA. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3). <https://doi.org/10.35794/emba.v1i3.1888>
- Kurniasari, V., & Memarista, G. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro). *Agora*, 5(1), 7.
- Mulyadi. (2005). Alternatif Pemacuan Kinerja Personal dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis Balanced Scorecard. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia, Vol 20*.
- Mulyadi, B. S. (2001). Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan. In *Jakarta: Salemba Empat*.
- Nur Irawan, M. R. (2019). Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan. *JURNAL MANAJEMEN*, 4(3), 1069. <https://doi.org/10.30736/jpim.v4i3.273>
- Rangkuti, F. (2006). *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian dan Pengembangan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D. In *Metode Penelitian dan Pengembangan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*.
- Supranto, J. (2016). Statistik Teori & Aplikasi Edisi 8 Jilid 1. In *Penerbit Erlangga*.
- Tunggal, A. W. (2003). *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.
- Widiasri, S., & Herawati, T. (2016). Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Pt . Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Singaraja Tahun 2014. *Akuntansi*.
- Widyastuti, I. T., Indriana, I., Umar, A., & ... (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pt Xyz Bergerak Di Bidang Telekomunikasi). *Jurnal Administrasi ...*, 3(September 2017), 124–137. Retrieved from <http://www.jurnal.stiks-tarakanita.ac.id/index.php/JAK/article/view/35>
- Wu, S. I., & Hung, J. M. (2007). The performance measurement of cause-related marketing by balance scorecard. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(7), 771–791. <https://doi.org/10.1080/14783360701349831>

Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M. (2007). Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi. In *Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.*