

**ANALISIS KINERJA KEUANGAN MENGGUNAKAN
BALANCE SCORECARD PADA PERUSAHAAN PT. KERETA
API INDONESIA (PERSERO)****Aditia Putri Yulia Pribadi¹⁾, Diyah Santi Hariyani²⁾****¹Universitas PGRI Madiun
tia.aditiaputri25@gmail.com****²Universitas PGRI Madiun
diyah.santi@unipma.ac.id****Abstract**

The purpose of this study was to determine the financial performance of PT Kereta Api Indonesia (Persero) during the covid-19 pandemic using the balance scorecard method by analyzing the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. The results of this study indicate that the financial perspective of the company PT. Kereta Api Indonesia (Persero), Persero, has experienced a decline over the last few years due to the impact of the covid-19 pandemic, with ROA and ROE experiencing significant declines. Measurement of customer perspective using customer satisfaction has the result that there are still customers who are not satisfied with the company's services, indicating that there are customer complaints, but they are served carefully. The measurement of the internal business process perspective is indicated by the company having implemented a product and service innovation process that is getting better every year. Measurement of learning and growth perspectives is categorized as good because it meets the needs of company employees. The company's efforts to improve employee performance are carried out in order to improve the quality of human resources for employees who have certain positions. Provide motivation through a regular promotion/course system. Employees who have attended training and education based on what is needed at the time of employee recruitment. Learning and growth perspective, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) is a good company to work for.

Keywords: Financial Performance, Balance Scorecard

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja keuangan PT Kereta Api Indonesia (Persero) di masa pandemi covid-19 menggunakan metode balance scorecard dengan menganalisis perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Perspektif keuangan perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero), Persero, mengalami penurunan selama beberapa tahun terakhir karna dampak dari pandemi covid-19, dengan ROA dan ROE yang mengalami penurunan yang signifikan. Pengukuran perspektif pelanggan dengan menggunakan kepuasan pelanggan memiliki hasil yaitu masih adanya pelanggan yang kurang puas terhadap pelayanan perusahaan menunjukkan adanya keluhan pelanggan, tetapi dilayani secara hati-hati. Pengukuran perspektif proses bisnis internal ditunjukkan dengan perusahaan telah menjalankan proses inovasi produk dan pelayanan setiap tahunnya yang bertambah baik. Pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikategorikan baik karena memenuhi kebutuhan pegawai perusahaan Upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas SDM karyawan yang memiliki jabatan tertentu. Memberikan motivasi melalui sistem promosi/kursus reguler. Pegawai yang telah mengikuti pelatihan serta pendidikan berdasarkan oleh apa yang dibutuhkan pada saat rekrutmen karyawan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang bagus untuk bekerja.

Kata Kunci: Kinerja Keuangan, Balance Scorecard

PENDAHULUAN

Sektor transportasi merupakan salah satu bagian yang tidak bisa terlepas dari kehidupan masyarakat. Adanya transportasi membuat kegiatan manusia mudah untuk dilakukan dengan efektif dan efisien. Salah satu sektor transportasi darat yang sering digunakan masyarakat dalam perjalanan jauh maupun dekat adalah kereta api. Perusahaan transportasi darat kereta api yang biasa disebut PT. Kereta Api Indonesia (Persero). PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan salah satu penyedia jasa transportasi massal yang tidak mempunyai pesaing di bidang transportasi darat kereta api.

Perusahaan merupakan sebuah badan usaha atau lembaga yang terdiri dari sekelompok orang untuk melakukan kegiatan produksi baik produk ataupun jasa dengan tujuan memenuhi kebutuhan masyarakat dan memperoleh keuntungan. Tujuan didirikannya perusahaan adalah memaksimalkan kekayaan pemegang saham dapat memaksimalkan nilai perusahaan, daripada memaksimalkan keuntungan. Karena memaksimalkan keuntungan berarti mengabaikan tanggung jawab sosial, mengabaikan risiko dan tujuan jangka pendek.

Pengukuran kinerja perusahaan berfungsi untuk mengenali sepanjang mana perkembangan suatu perusahaan tersebut sudah mencapai tujuan. Perusahaan dalam sistem pengukuran kinerja umumnya hanya memfokuskan pada sektor keuangan saja. Untuk mendukung dalam melaporkan data eksternal dan pembuatan sebuah keputusan agar bisa dibaca oleh masyarakat hal yang penting dilakukan adalah melakukan pengukuran kinerja. Persaingan bisnis yang bergerak begitu cepat membuat sistem pengukuran kinerja yang semacam itu sudah tidak menunjang lagi disaat ini, dengan begitu tidak bisa lagi menginformasikan apa yang harus diambil pada saat ini dan pada waktu yang dikehendaki untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan biasanya cenderung berorientasi pada keuntungan jangka pendek serta mengabaikan kontinuitas perusahaan dalam jangka panjang.

Kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar. Kinerja keuangan dalam sebuah bisnis mempunyai fungsi sebagai bahan acuan untuk mengenali sejauh manakah sebuah perusahaan tersebut bisa menggapai sasaran prestasinya. Sehingga dalam dunia bisnis akan dikenal sepanjang mana serta sepanjang berapa periode suatu perusahaan bisa mempertahankan stabilitasnya.

Balance scorcard merupakan strategi manajemen melalui sebuah pendekatan yang awal mula dilakukan oleh Robert Kaplan and David Norton pada awal tahun 1990, yang digunakan sebagai tolak ukur kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan mempertimbangkan strategi yang kompetitif perlu

dilakukan merancang strategi, baik dari internal maupun eksternal. *Balance scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balance* dan *scorecard*. *Balance* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, antara kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Balance scorecard digunakan sebagai alat untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dan non-keuangan. Penerapan *balance scorecard* seorang manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan pada masa yang akan datang. Sebuah sistem manajemen pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif yang dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang pengukuran kinerja perusahaan merupakan definisi dari *balance scorecard*. Berikut ini disajikan jumlah pendapatan (Perspektif Keuangan) PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

Tabel 1 Jumlah Pendapatan

Tahun	Jumlah Pendapatan
2019	26.251.715.281
2020	18.074.850.763

Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (Persero), 2021

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa perusahaan mengalami penurunan pendapatan yang mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Pada tahun 2020 terjadi penurunan pendapatan perusahaan yang sangat signifikan dikarenakan beberapa faktor diantaranya adanya dampak pandemi covid-19. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas perusahaan mengalami penurunan dan pendapatan laba perusahaan pun semakin kecil.

Adanya pengukuran kinerja keuangan yang dilakukan secara berkala pada setiap periode tertentu membentuk sebuah manajemen yang dapat memahami setiap keadaan yang terjadi pada perusahaan serta dapat membantu pihak dari manajemen dalam membuat sebuah keputusan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Oleh karena itu, berdasarkan Fenomena yang ada di atas, Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Keuangan Menggunakan *Balance Scorecard* Pada Perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero)”.

KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESA

Kinerja

Menurut Payaman Simanjuntak (2005) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan merupakan hasil dari penilaian suatu perusahaan berupa aset, ekuitas, kewajiban, modal, hutang dan profitabilitas secara keseluruhan. Dalam pencapaian setiap perusahaan dilakukan dengan menentukan tolak ukur agar bisa mengetahui kinerja keuangan pada setiap perusahaan. Perusahaan bisa dikatakan layak bagi pihak eksterna dengan cara menganalisis peluang potensial investasi untuk mengetahui apakah kinerja keuangan tersebut sudah layak.

Balance Scorecard

Balance scorecard merupakan tata cara pengukuran hasil kerja yang digunakan suatu perusahaan yang biasa disebut dengan strategi manajemen. *Balance scorecard* digunakan untuk membenahi sistem pengukuran kinerja. Dengan menggunakan *balance scorecard* perusahaan bisa lebih mengenali sepanjang mana pergerakan serta pertumbuhan yang sudah dicapai. *Balance scorecard* sangat membantu perusahaan untuk membagikan pemikiran secara menyeluruh mengenai kinerja perusahaan. Diperlukan suatu data akurat yang mewakili sistem untuk mengetahui sebuah kinerja lebih efektif dan efisien.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil objek pada perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Penelitian ini dimulai pada bulan November 2021. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang transportasi darat yaitu Kereta Api. Populasi penelitian ini adalah melalui website resmi <https://www.kai.id/> dan Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumen (PPID) <https://ppid.kai.id/>. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Teknik Analisis data yang digunakan yaitu teknik kuantitatif dengan cara mengumpulkan data-data, mencatat mengevaluasi serta menganalisis dan menyajikan data yang diperoleh dalam bentuk tabel atau angka yang tersedia yang kemudian melakukan uraian dan penafsiran mengenai analisis pengukuran kinerja dengan metode *balance scorecard* pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero), dengan menggunakan empat perspektif, yaitu :

1. Persektif Keuangan:

a. *Return on Assets* $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$

- b. *Return on Equity* $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$
2. Perspektif Pelanggan
- a. Tingkat Profitabilitas Pelanggan
 $\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Total Pelanggan}} \times 100\%$
- b. Tingkat Kepuasan Pelanggan
 $\text{Customer Retention} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Total Pelanggan}} \times 100\%$
3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
- a. Produktivitas SDM
 $\text{Produktivitas SDM} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Total Karyawan}} \times 100\%$

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Hasil Perspektif Keuangan *Return on Assets*

Hasil perspektif keuangan *return on assets* dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 2 Hasil Perspektif Keuangan *Return on Assets*

Uraian	Tahun	
	2019	2020
Laba Bersih	1.803.119.229	(-2.847.961.917)
Total Aktiva	44.905.547.441	53.207.069.002
ROA	0,04%	0,05%

Sumber : PT.Kereta Api Indonesia (Persero) (data diolah)

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa *Return on Assets* PT. Kereta Api Indonesia (Persero), pada tahun 2019 sebesar 0,04%, dan tahun 2020 sebesar 0,05%. Hal Ini menunjukkan bahwa nilai *Return on Assets* sebesar 0,04%, perusahaan sudah mampu menghasilkan pendapatan yang diperoleh dari operasi perusahaan sebesar 0,04% dari setiap Rp.1 investasi yang digunakan.

Hasil Perspektif Keuangan *Return on Equity*

Hasil perspektif keuangan *return on equity* dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 3 Hasil Perspektif Keuangan *Return on Equity*

Uraian	Tahun	
	2019	2020
Laba Bersih	1.803.119.229	(-2.847.961.917)
Pendapatan	26.251.715.281	18.074.850.763
ROE	0,09%	0,16%

Sumber : PT.Kereta Api Indonesia (Persero) (data diolah)

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa Profit Margin PT. Kereta Api Indonesia (Persero) tahun 2019 persentase sebesar 0,09%, artinya setiap Rp 1

penjualan bersih yang dilakukan, perusahaan memperoleh profit bersih sebesar 0,09%, tahun 2020 sebesar 0,16%, artinya setiap Rp 1 penjualan bersih yang dilakukan, perusahaan memperoleh profit bersih sebesar 0,16 %.

Hasil Perspektif Pelanggan

Hasil perspektif pelanggan dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 4 Jumlah Penumpang Kereta Api

No	Tahun	Penumpang Lama	Penumpang Baru	Total Penumpang	Presentase	
					Akuisisi	Retensi
1.	2019	414.400	418.700	832.700	0,50%	0,50%
2.	2020	418.700	183.400	602.100	0,70%	0,30%

Sumber : PT.Kereta Api Indonesia (Persero) (data diolah)

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa pelanggan atau penumpang PT. Kereta Api Indonesia (Persero) mengalami penurunan hal ini menunjukkan bahwa kebijakan pemerintah terkait pengurangan mobilitas masyarakat untuk berdiam diri dirumah dan tidak melakukan perjalanan atau berpegian keluar rumah menyebabkan penurunan penumpang kereta api pada perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

Hasil Perspektif Proses Bisnis Internal

Hasil perspektif proses bisnis internal dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 5 Indikator Proses Bisnis Internal

Pengukuran	Tahun	
	2019	2020
Produk/Jasa Baru	3	4
Proses Operasi	Setiap Hari	Setiap Hari

Sumber : PT.Kereta Api Indonesia (Persero)

Tabel diatas menunjukkan bahwa inovasi produk/jasa Penawaran kereta api mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Ini menunjukkan bahwa komitmen PT. Kereta Api Indonesia (Persero) menawarkan pelayanan prima Manfaat pelanggan maksimum meningkat, itu adalah salah satu kriteria yang baik. Prosedur operasional yang dilakukan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) juga melayani setiap hari Kereta Kelas Eksekutif, Bisnis dan Ekonomi. Adapun hari-hari tertentu, seperti hari libur dan hari libur, PT. Kereta Api Indonesia (Persero), menambah jumlah mobil yang disediakan, dimana peningkatan kapasitas pemuatan penumpang harus disediakan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat.

Hasil Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Produktivitas Karyawan

Hasil perspektif pembelajaran dan pertumbuhan produktivitas karyawan dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 6 Produktivitas Karyawan

Uraian	Tahun	
	2019	2020
Laba Bersih	1.803.119.229	(-2.847.961.917)
Total Karyawan	27.396	27.661
P.Karyawan	64.546	(-102.960)

Sumber : PT.Kereta Api Indonesia (Persero) (data diolah)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui produktivitas karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) mengalami penurunan dari tahun 2019 sampai 2020. Meningkatnya umlah dipengaruhi oleh penerimaan laba bersih dikarenakan semakin banyaknya sumber daya manusia maka akan meringkan pekerjaan dan cepat mencapai tujuan. Harapanya dengan adanya rekrutmen atau penerimaan karyawan secara selektif bisa meningkatkan kontribusi pada perusahaan.

Hasil Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Komposisi SDM berdasarkan Pendidikan

Hasil perspektif pembelajaran dan pertumbuhan komposisi SDM berdasarkan pendidikan dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 7 Komposisi SDM berdasarkan Pendidikan

Uraian	Tahun	
	2019	2020
SD	792	648
SMP	1.049	898
SMA	24.226	23.939
D3	828	834
S1	1.954	1.928
S2	67	63
Total	28.922	28.310

Sumber : PT.Kereta Api Indonesia (Persero) (data diolah)

Berdasarkan pada tabel diatas, terkait jenjang pendidikan karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero), ditunjukkan dengan adanya jenjang pendidikan karyawan mulai dari SD sampai S2. Pada tahun 2019 sampai tahun 2020 adanya penurunan karyawan yang masuk dari formasi pendidikan SD samapi SMP, hal itu disebabkan pada tahun tersebut tidak adanya penerimaan rekrutmen untuk formasi SD maupun SMP dan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) tidak menerima rekrutmen karyawan eksternal. Pada tahun 2019 sampai 2020 jenjang pendidikan karyawan mengalami peningkatan pada jenjang SMA hal ini dipengaruhi karna PT. Kereta Api Indonesia (Persero) melakukan penerimaan karyawan dalam jenjang pendidikan tersebut. Untuk mendapatkan karyawan yang ternaik PT.

Kereta Api Indonesia (Persero) semakin selektif dalam melakukan proses rekrutmen.

Hasil Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Komposisi SDM berdasarkan Jabatan

Hasil perspektif pembelajaran dan pertumbuhan komposisi SDM berdasarkan jabatan dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 8 Komposisi SDM berdasarkan Jabatan

Uraian	Tahun	
	2019	2020
EVP	34	33
VP/GM	144	137
<i>SM/Manager</i>	693	667
<i>Junior Manager</i>	871	878
<i>Assistant Manager</i>	1.132	1.113
<i>Sr. Supervisor</i>	825	830
<i>Supervisor</i>	1.120	1.165
<i>Junior Supervisor</i>	1.034	1.044
Pelaksana/Staff	22.253	22.331
Calon Pekerja/ <i>Candidate</i>	809	118
CDT/ <i>Pre-Retirement</i>	1	-
Total	28.992	28.310

Sumber : PT.Kereta Api Indonesia (Persero) (data diolah)

Berdasarkan pada tabel diatas, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) memberikan jabatan menurut jenjang pendidikan, loyalitas, dan lama pengabdian kerja selama bekerja di perusahaan agar memberikan motivasi terhadap karyawan sehingga bekerja dengan lebih baik, dengan seperti itu dapat memberikan semangat kerja dan meningkatkan loyalitas pada perusahaan.

PEMBAHASAN

Perspektif keuangan perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero), Persero, mengalami penurunan selama beberapa tahun terakhir karna dampak dari pandemi covid-19, dengan ROA dan ROE yang mengalami penurunan yang signifikan. Pengukuran perspektif pelanggan dengan menggunakan kepuasan pelanggan memiliki hasil yaitu masih adanya pelanggan yang kurang puas terhadap pelayanan perusahaan menunjukkan adanya keluhan pelanggan, tetapi dilayani secara hati-hati. Pengukuran perspektif proses bisnis internal ditunjukkan dengan perusahaan telah menjalankan proses inovasi produk dan pelayanan setiap tahunnya yang bertambah baik.

Pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikategorikan baik karena memenuhi kebutuhan karyawan perusahaan Upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas

SDM karyawan yang memiliki jabatan tertentu. Tujuannya agar memberikan dorongan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Memberikan motivasi melalui sistem promosi atau kursus reguler. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan serta pendidikan berdasarkan oleh apa yang dibutuhkan pada saat rekrutmen karyawan. Tanggung jawab utama dari pekerjaan yang akan dilakukan dan beberapa karyawan yang sudah memiliki kompetensi keahlian tertentu untuk melaksanakan tugas, fungsi serta tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang bagus untuk bekerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan data kinerja perusahaan yang dikumpulkan dengan menggunakan metode *balance scorecard*, bisa dikategorikan bahwa alat tersebut baik, terbukti dengan digunakannya empat perspektif yang berbeda untuk menilai kinerja. Dalam konsep *balanced scorecard*, pencapaian visi perusahaan dapat diturunkan secara menyeluruh/komprehensif ke dalam empat perspektif yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada perspektif keuangan mengalami penurunan yang sangat signifikan hal ini dikarenakan adanya dampak pandemi covid-19. Perspektif pelanggan masih terdapat beberapa keluhan atas pelayanan PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Proses bisnis internal setiap tahunnya mengalami perubahan yang jauh lebih baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami penurunan SDM dikarenakan tidak adanya rekrutmen karyawan, tetapi untuk kualitas SDM mengalami peningkatan dikarenakan adanya pelatihan dan pendidikan yang diberikan PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka saran yang dapat diajukan oleh peneliti adalah perusahaan wajib senantiasa siap serta paham dalam mengalami pergantian dalam area bisnis, sehingga bisa memperbarui sasaran strategis yang terdapat dalam *balanced scorecard* cocok dengan kondisi industri paham dalam mengalami pergantian dalam area bisnis, sehingga bisa memperbarui sasaran strategis yang terdapat dalam *balance scorecard* cocok dengan kondisi perusahaan dan setiap karyawan diharapkan menyadari tanggung jawab atas kedudukan masing-masing dalam mewujudkan sasaran strategis industri yang pastinya bisa bawa kenaikan kinerja industri baik kinerja keuangan ataupun non keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimudin, A., Falani, A. Z., Mudjanarko, S. W., & Limantara, A. D. (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM. *Ekonika : Jurnal ekonomi universitas kadiri*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v4i1.337>
- Ardiansyah, R., & Fitria. (2019). Penggunaan Metode *Balance Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Pekerjaan Pada PT. Bangun Cipta Karya Pamungkas (PT. BCKP). *Prosiding Seminar Nasional Darmajaya*, 78–87.
- Fadli, N., Iskandar, S., & Tamsil, T. (2020). Analisis Metode *Balance Scorecard* Sebagai Alat Untuk Mengukur Kinerja Pada Pt. Tunas Baru Sulawesi Di Makassar. *Accounting Journal*, 1(4), 165–169.
- Fintari, I. H., & Fachrizal. (2018). Pengukuran Kinerja Pdam Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Bengi Kabupaten Bener Meriah). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 3(1), 167–189.
- Hamdy, A. (2018). *Balance scorecard role in competitive advantage of Egyptian banking sector*. *The Business and Management Review*, 9(3), 9–10.
- Handayani, S. (2017). Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Lamongan. *Jurnal Akuntansi*, 2(3), 13. <https://doi.org/10.30736/jpensi.v2i3.110>
- Ilyasin, M., & Zamroni, Z. (2017). *Balanced Scorecard: A Strategy for the Quality Improvement of Islamic Higher Education*. *Dinamika Ilmu*, 17(2), 223–236. <https://doi.org/10.21093/di.v17i2.703>
- Kalimantan, J. (2013). Desain *Balanced Scorecard* pada PT . Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun *Design Balanced Scorecard in PT . Kereta Api Indonesia (Persero) Daop VII Madiun*.
- Lufriansyah. (2020). Jurnal Humaniora *Balance Scorecard* dalam Mengukur Kinerja Perusahaan. *Jurnal Humaniora*, 4(1), 98–105.
- Ofurum, C. D. I., Afodigbueokwu, H. E., & Ezejiolor, R. A. (2019). *Balance Scorecard and Financial Performance : Evidence From Nigerian Consumer Goods Manufacturing Companies*. *International Journal of Advanced Academic Research*, 5(5), 1–17.
- Rahmania, S., & Mariati, M. (n.d.). Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard* Pada PT . Bumi Jasa Utama Cabang Sulawesi 1. 216–223.
- Riyana, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Sekuritas (Saham, Ekonomi, Keuangan dan Investasi)*, 1(22), 42–53.
- Sugesti, H. (2017). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Bsc Terhadap Keunggulan Bersaing PT Angkasa Pura Ii (Persero) Bandung. 63–76.
- Tarrurhor, E. M. &, & Osazevaru, H. O. (2019). *the Balanced Scorecard As a Performance Management Tool for Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria*. *Assumption University-e Journal of Interdisciplinary Research*, 4(1), 49–57.
- Vienni, & Bachtiar, M. (2017). *Analysis of performance measurement at HR-GR*

Department using the balance scorecard method. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 277(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/277/1/012006>

- Widayati, D. A., & Lestari, T. (2015). Jurnal Ekonomi Akuntansi Equity ISSN : 2460 - 7762. Analisis Implementasi Sistem Informasi Akuntansi Penerimaan dan Pengeluaran Kas pada Perum Bulog Surabaya Utara, 43–52.
- Widyastuti, I. T., Umar, A., & Bawono, A. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pt Xyz Bergerak Di Bidang Telekomunikasi). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Jurnal Administrasi dan Kesekretarisan, 3(1), 124–137.