

Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Untuk Menilai Kinerja Perusahaan Pada PT Teknindo Geosistem Unggul

Ni Luh Ayu Atmi kamaratih

Fakultas Ekonomi dan Bisnis 17 Agustus 1945 Surabaya

Email : 1222000081@surel.untag-sby.ac.id

Achmad Maqsudi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis 17 Agustus 1945 Surabaya

Email : maqsudi@untag-sby.ac.id

Alamat: Jalan Semolowaru No.45, Surabaya

Abstract. *This study aims to evaluate the performance of PT Teknindo Geosistem Unggul using the Balanced Scorecard method. Data sources consist of financial statements, number of employees, and secondary data from observations, documentation, and interviews. The results showed that the performance condition of PT Teknindo Geosistem Unggul if measured using a balanced scorecard on a financial perspective included in unhealthy conditions, on a customer perspective the results showed that overall, the level of customer satisfaction can be considered good, performance on the internal business perspective is in very good condition with new innovations and the company's quality management system including maintenance requests and improvements in after-sales service, The growth and learning perspective can be said to be in quite good condition which shows the results of a decrease in employee retention and an increase in employee productivity even though it had decreased in the previous year.*

Keywords: *Company, Performance Appraisal, Balanced Scorecard*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja PT Teknindo Geosistem Unggul dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Sumber data terdiri dari laporan keuangan, jumlah karyawan, dan data sekunder dari observasi, dokumentasi, dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi kinerja PT Teknindo Geosistem Unggul jika diukur menggunakan *balanced scorecard* pada perspektif keuangan termasuk dalam kondisi kurang sehat, pada perspektif pelanggan hasil menunjukkan bahwa secara keseluruhan, tingkat kepuasan pelanggan dapat dianggap baik, kinerja pada perspektif bisnis internal dalam kondisi sangat baik dengan inovasi baru dan sistem manajemen mutu perusahaan termasuk permintaan pemeliharaan dan perbaikan dalam layanan purna jual, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dikatakan dalam kondisi cukup baik yang menunjukkan hasil penurunan pada retensi karyawan dan kenaikan produktivitas karyawan walaupun sempat mengalami penurunan ditahun sebelumnya.

Kata kunci: Perusahaan, Penilaian Kinerja, Balanced Scorecard

LATAR BELAKANG

Pelaku dalam industri jasa konstruksi Indonesia sangat beragam dan berjumlah besar. Tetapi saat ini di Indonesia secara formal belum tersedia mekanisme penilaian kinerja untuk mendapatkan gambaran mengenai kelemahan dan kekuatan perusahaan jasa konstruksi, sehingga perusahaan dapat berkompetisi sesuai dengan perkembangan bisnis di masa kini dan masa depan. Persaingan ini membuat perusahaan harus melakukan strategi yang tepat sehingga dapat meningkatkan daya saing yang berkelanjutan. Untuk mencapai tujuan tersebut, Perusahaan Konstruksi harus mempunyai kinerja yang baik.

Kinerja suatu perusahaan dapat dijadikan sebagai suatu tolak ukur dari kemampuan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pengukuran kinerja

perusahaan adalah suatu aspek yang kritis bagi manajemen dalam mengevaluasi kinerja perusahaan dan merencanakan tujuan masa depan. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, organisasi menghadapi berbagai tantangan baik dari internal maupun eksternal yang dapat berfungsi sebagai parameter untuk menilai kesuksesan strategi perusahaan.

Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional dengan menitikberatkan pada sektor keuangan. Pengukuran kinerja bisnis perusahaan yang hanya melihat aspek keuangan semata tidak akan mampu mengukur kinerja aset tidak berwujud (*intangible assets*) dan aset intelektual (sumber daya manusia) perusahaan, sehingga tidak mampu sepenuhnya mengarahkan perusahaan ke arah yang lebih baik. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuangan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan aspek non keuangan, maka metode *balanced scorecard* sebagai pelengkap keuangan yaitu non keuangan menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi 3 kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan (Rudianto, 2013).

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja yang mengkomunikasikan visi, misi dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu kesuksesan saat ini dan masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai kerangka kerja yang memberikan pengukuran kinerja, tetapi juga membantu perencana untuk mengidentifikasi tindakan dan metrik yang perlu dilakukan dan diukur.

Penggunaan metode Balanced Scorecard untuk menyelaraskan strategi yang ingin dituju oleh Perusahaan, metode Balanced Scorecard mempermudah dalam penyusunan struktur tujuan yang telah dibuat sehingga dapat mengetahui tujuan yang ingin dicapai Perusahaan. Metode Balanced Scorecard juga dapat digunakan untuk mengukur kinerja Perusahaan. (Ananda & R.Pandin, 2023), PT Teknindo Geosistem Unggul merupakan perusahaan swasta yang bergerak dibidang konstruksi. Untuk dapat memiliki keunggulan dalam persaingan bisnis yang pesat, PT Teknindo Geosistem Unggul perlu memiliki kerangka kerja sistem pengukuran kinerja yang tepat. Dengan menggunakan konsep Balance Scorecard yang memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif mampu menyatukan perspektif yang ada untuk mencapai tujuan atau visi yang diinginkan perusahaan.

KAJIAN TEORITIS

Akuntansi Manajemen

Proses mengidentifikasi, mengukur, mengakumulasi, menyiapkan, menganalisis, menginterpretasikan, dan mengkomunikasikan kejadian ekonomi yang digunakan oleh manajemen untuk melakukan perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, dan penilaian kinerja dalam organisasi (Siregar dkk, 2013).

Fungsi utama akuntansi manajemen yaitu 1) Menyediakan data vital yang berperan sebagai sumber data penting untuk memprediksi pertumbuhan bisnis dan membantu dalam pengambilan keputusan terkait langkah-langkah pengembangan bisnis. 2) Sebagai media komunikasi yang membangun komunikasi antara tingkat manajemen berbeda, yaitu manajemen puncak, menengah, dan bawah serta menyediakan informasi sesuai dengan kebutuhan berbagai tingkatan manajemen. 3) Alat pertimbangan yang akurat yang menyajikan data dalam bentuk perbandingan, rasio, dan prediksi yang terukur. 4) Memfasilitasi tujuan bisnis dengan membantu perencanaan tujuan dan strategi bisnis serta melalui penetapan biaya dan pengendalian anggaran, mendukung operasi bisnis yang efektif dan efisien. 5) Memastikan informasi yang andal untuk mendukung pengambilan keputusan terbaik.

Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Menurut Kasmir (2016) definisi kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja seseorang yang dinilai dalam suatu periode, kinerja tersebut diukur dari kompetensinya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Artinya kinerja mengandung unsur standar pencapaian suatu yang harus dicapai sehingga dapat dikategorikan memiliki kinerja baik atau tidak baik. Pengukuran kinerja adalah proses untuk menentukan seberapa baik aktivitas-aktivitas bisnis dilaksanakan untuk mencapai tujuan strategis, mengeliminasi pemborosan-pemborosan dan menyajikan informasi tepat waktu untuk melaksanakan penyempurnaan secara berkesinambungan sebagai tolak ukur bagi manajemen perusahaan untuk melihat apakah kinerja dalam suatu perusahaan sudah baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Manajemen melakukan evaluasi untuk perbaikan atas kegiatan operasional perusahaan dalam periode tertentu.

Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan pokok dari pengukuran kinerja adalah untuk memberikan motivasi kepada karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan sebagai standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar dapat mencapai hasil yang diinginkan. Sedangkan manfaat dari pengukuran kinerja adalah sebagai panduan untuk mengevaluasi dan membentuk organisasi sesuai dengan harapan dari berbagai pihak, termasuk manajemen dan komisaris perusahaan.

Balanced Scorecard

Kaplan dan Norton mengatakan bahwa definisi dari *Balance Scorecard* adalah “suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Jadi dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah sebuah sistem manajemen untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif. *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan. *Balanced Scorecard* mengukur keuangan di masa lalu dan dimasa mendatang.

Secara formal konsep *Balanced Scorecard* menyatakan bahwa Perusahaan harus mengukur berbagai segi kinerja Perusahaan yang mewakili bermacam-macam keinginan atau permintaan dari stakeholder yang berbeda. Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) diperkenalkan pertama kali oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton tepatnya pada Januari-Februari tahun 1992 melalui artikel yang diterbitkan oleh Harvard Business Review. Konsep ini terfokus pada 3 (tiga) hal, yaitu: 1) Mengidentifikasi visi dan misi organisasi atau perusahaan, 2) Mengidentifikasi strategi untuk mencapai misi tersebut, 3) Menganalisis kinerja organisasi atau Perusahaan dari perspektif tertentu, sebagai upaya dalam menentukan gagasan untuk mengetahui bagaimana hasil akhir yang diperoleh.

Tujuan *Balanced Scorecard* adalah mengadakan pengukuran untuk semua kegiatan yang bersifat kritis. Sedangkan manfaat utama dari *Balanced Scorecard* perusahaan dapat merencanakan dan merancang strategi serta kerangka kerja yang lebih baik, kuat, dan terstruktur.

Aspek-Aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard*

Dalam *Balanced Scorecard*, keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja perusahaan yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat.

- 1) Perspektif Keuangan, *Balanced scorecard* dalam mengukur penilaian pada perspektif keuangan menggunakan rasio-rasio keuangan seperti Net Profit Margin dan Return on investmen (ROI). Karena rasio tersebut digunakan perusahaan untuk menilai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba. Selain Net Profit Margin dan Return on investmen (ROI), perspektif keuangan biasanya juga berhubungan dengan profitabilitas lainnya seperti return on equity (ROE) dan nilai tambah ekonomis.

- 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 tersebut (Lufriansyah, 2020). Dan suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan persepsikan konsumen. Tolak ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok yaitu kelompok inti dan kelompok penunjang.
- 3) Perspektif Bisnis Internal, perspektif bisnis internal adalah perspektif yang mengevaluasi relevansi perancangan sistem penilaian kinerja perusahaan yang mampu mengimplementasikan strategi perusahaan dan membentuk suatu mekanisme proses bisnis internal yang baik (Wiratna, 2016). Perusahaan memusatkan perhatian pada tiga kegiatan bisnis kunci, termasuk kegiatan inovasi yang melakukan penelitian terhadap kebutuhan pelanggan, kegiatan operasional yang menekankan konsistensi dan ketepatan waktu dalam penyediaan produk atau jasa kepada pelanggan, dan kegiatan purna jual yang melibatkan pemberian garansi serta aktivitas perbaikan.
- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, proses ini mengenali struktur yang harus dikembangkan oleh Perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan didorong oleh faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Kualitas pelanggan memiliki dampak langsung pada nilai perusahaan, oleh karena itu, pelatihan dan elemen serupa menjadi faktor penentu kualitas pelanggan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan bentuk penelitian deskriptif kualitatif yang dilakukan untuk menganalisis dan mengenal secara lebih mendalam terkait dengan objek tertentu, dengan maksud untuk mengembangkan objek tersebut untuk menjadi lebih baik. Penelitian ini dilaksanakan di perusahaan PT Teknindo Geosistem Unggul pada bulan November-Desember 2023.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data Primer, yaitu data yang penulis peroleh secara langsung dari obyek riset atau penelitian dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Sedangkan untuk data sekunder, dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari laporan keuangan Perusahaan selama tiga tahun, yaitu 2021-2023.

Teknik analisis data pada prespektif keuangan mengukur tiga rasio yakni net profit margin, ROA, dan ROE. Untuk analisis data pada prespektif pelanggan mengukur tiga hal yakni retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan tingkat kepuasan pelanggan. Selanjutnya pada prespektif proses bisnis internal mengukur tiga proses yakni proses inovasi, proses operasi dan

proses pelayanan purna jual. Sedangkan untuk prespektif pembelajaran dan pertumbuhan mengukur tingkat retensi karyawan, dan tingkat produktifitas karyawan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perhitungan Kinerja Perusahaan Dengan *Balanced Scorecard*

Ukuran	Tahun		
	2021	2022	2023
Perspektif Keuangan			
Net Profit Margin	22,8%	5,3%	2,7%
Retrunt On Assets (ROA)	22,5%	5,8%	7,5%
Retrunt On Equity (ROE)	28,6%	11,2%	11,3%
Perspektif Pelanggan			
Akuisisi Pelanggan	0,5%	0,3%	0,6%
Retensi Pelanggan	0,5%	0,3%	0,57%
Tingkat Kepuasan Pelanggan	-	-0,13%	2,93%
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan			
Retensi Karyawan	0%	0%	0%
Produktivitas Karyawan	1.477.231.395%	340.177.432%	3.416.248.526%

Profit margin menunjukkan bahwa PT Teknido Geosistem Unggul terus mengalami penurunan dari tahun-tahun sebelumnya dengan persentase tahun 2021 sebesar 22,8% dan menurun tahun 2022 sebesar 5,33% dan mengalami penurunan kembali pada tahun 2023 dengan persentase 2,70% Hal ini disebabkan karena tingginya biaya yang harus ditanggung oleh perusahaan karena tidak efisiensinya operasi perusahaan. Rasio profitabilitas (ROE) PT Teknindo Geosistem Unggul menunjukkan performa kurang baik, dengan laba pada 2021 sebesar 28,6%, mengalami penurunan drastis di tahun 2022 11,2% dan sedikit kenaikan pada 2023 11,3%. Meskipun ada peningkatan pada 2023, hasilnya masih tidak cukup memuaskan. Di sisi lain, ROA menunjukkan kinerja yang cukup baik, dengan angka 22,5% pada 2021, turun pada 2022 5,8% dan sedikit naik pada 2023 7,5%. Ini menandakan keberhasilan perusahaan dalam efisiensi penggunaan modal untuk membeli aset, meskipun mengalami penurunan pada 2021.

Berdasarkan perhitungan, akuisisi proyek PT Teknindo Geosistem Unggul mengalami fluktuasi, dengan persentase 0,5% pada 2021, turun 0,3% pada 2022, dan kembali naik 0,57% pada 2023, dengan rata-rata pertumbuhan 0,46%. Meskipun terjadi penurunan akibat pandemi, kemampuan perusahaan dalam memperoleh proyek baru dianggap positif, namun perlu strategi dan inovasi baru. Sementara itu, retensi pelanggan juga mengalami fluktuasi dari 0,75% pada 2021 menjadi 0,33% pada 2022, dan meningkat lagi menjadi 0,57% pada 2023. Pendekatan yang baik terhadap pelanggan memainkan peran kunci dalam realisasi penawaran proyek baru sesuai perencanaan. Pendapatan yang meningkat selama pengerjaan proyek menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan yang baik. Pada tahun 2022, terjadi penurunan sebesar -0,13%,

namun mengalami peningkatan signifikan pada tahun 2023 sebesar 2,93%, dengan rata-rata pertumbuhan yang positif. Meskipun terjadi penurunan pada tahun 2022, hasil secara keseluruhan menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan yang baik. Perusahaan disarankan untuk memperhatikan faktor-faktor penyebab penurunan pada tahun 2022 dan tetap berupaya meningkatkan kepuasan pelanggan lebih lanjut.

Selanjutnya, perspektif proses bisnis internal mengungkapkan bahwa PT Teknindo Geosistem Unggul telah melakukan inovasi untuk meningkatkan peralatan modern, menggunakan bahan yang sesuai dengan standar SNI, serta meningkatkan perlindungan terhadap Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3). Selain itu, terdapat inovasi dalam perencanaan konstruksi yang ramah lingkungan di dalam proses inovasi. Adapun dalam hal proses operasi, waktu pelaksanaan proyek dianggap sedang karena mengalami fluktuasi. Tidak ada catatan pengerjaan proyek yang diselesaikan lebih cepat dari yang ditetapkan oleh pelanggan atau pengguna jasa. Terkait penanganan keluhan dan kesalahan konstruksi, perusahaan telah mengambil langkah-langkah seperti pembongkaran dan konstruksi ulang. Jika pengerjaan melampaui batas waktu yang ditetapkan, dilakukan lembur untuk memenuhi tenggat waktu tersebut. Semua kerugian akibat kelalaian ini ditanggung oleh perusahaan sebagai bagian dari risiko pekerjaan. Evaluasi jumlah kesalahan selama tiga tahun terakhir menunjukkan bahwa perusahaan ini dianggap baik dalam menangani keluhan dan kesalahan dalam proses konstruksi.

Hasil dari pengukuran kinerja PT Teknindo Geosistem Unggul tahun 2021-2023 diukur dari tingkat retensi karyawan dan produktivitas karyawan menunjukkan hasil yang baik pada tingkat retensi karyawan karena tidak mengalami perubahan selama tiga tahun. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan cukup baik dalam mempertahankan karyawannya dengan memberikan kepuasan kepada karyawan, sehingga tidak ada tingkat perputaran karyawan yang tinggi. Di sisi lain, tingkat produktivitas karyawan mengalami fluktuasi, pada tahun 2021, produktivitas mencapai 1.477231.395%, mengalami penurunan drastis sebesar 340.177.432% pada tahun 2022 namun pada tahun 2023, produktivitas karyawan meningkat secara signifikan sebesar 3.416.248.526%. Hal ini menunjukkan hasil yang baik karena kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dan meningkatkan kinerja setelah mengidentifikasi faktor yang menyebabkan penurunan. Oleh karena itu, penting untuk terus melakukan analisis untuk memahami penyebab fluktuasi dan mengoptimalkan strategi guna menjaga dan meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penerapan konsep Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja PT Teknindo Geosistem Unggul memberikan informasi komprehensif mengenai kinerja bisnis. Pendekatan ini tidak hanya memfokuskan pada aspek keuangan, tetapi juga mempertimbangkan aspek-aspek non-keuangan seperti pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan karyawan. Analisis kinerja menggunakan metode Balanced Scorecard pada perusahaan ini menghasilkan beberapa temuan kunci.

- 1) Kinerja keuangan PT Teknindo Geosistem Unggul menunjukkan penurunan dalam tiga tahun terakhir, terutama pada net profit margin dan return on equity, menandakan penurunan pendapatan dan peningkatan beban keuangan.
- 2) Kinerja dari perspektif pelanggan menunjukkan fluktuasi, dengan penurunan pada tingkat akuisisi, tetapi retensi dan kepuasan pelanggan tetap baik.
- 3) Dari perspektif internal bisnis, PT Teknindo Geosistem Unggul mengadopsi pendekatan proaktif dalam pengembangan proyek baru. Inovasi melibatkan peningkatan daya dukung peralatan modern, penggunaan bahan sesuai standar SNI, dan perencanaan konstruksi yang ramah lingkungan. Contohnya adalah program pengembangan piranti inclinometer.
- 4) Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan dapat dikatakan baik, ditunjukkan dengan penurunan tingkat retensi karyawan sebesar 0% dari tahun sebelumnya. Walaupun terjadi penurunan pada tingkat produktivitas karyawan di tahun 2022, namun perusahaan dapat meningkatkan kembali produktivitas karyawannya secara signifikan di tahun 2023.

Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan untuk meningkatkan kinerja PT Teknindo Geosistem Unggul yaitu, sebaiknya PT Teknindo Geosistem Unggul menerpakan metode Balanced Scorecard untuk mengukur kinerja perusahaan agar diperoleh pengukuran kinerja yang lebih komprehensif untuk semua aspek keuangan maupun non keuangan. Untuk memastikan pencapaian target, menurunkan target utama perusahaan ke seluruh divisi dan mengintegrasikannya menjadi target individual bagi karyawan. Susun metode pengukuran yang rinci berdasarkan laporan internal setiap divisi. Pada perspektif keuangan, perlu peningkatan jumlah aset dan modal perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka panjang. Fokus pada upaya mendapatkan kontrak proyek baru dalam perspektif pelanggan untuk meningkatkan penawaran kerjasama atau proyek baru setiap tahunnya. Pada perspektif bisnis internal, pertahankan reputasi perusahaan dan terus gali inovasi untuk menjaga citra positif dan memenuhi tuntutan pasar

yang dinamis. Meningkatkan performa karyawan dengan pelatihan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Program pelatihan yang relevan dengan tuntutan industri dapat meningkatkan kompetensi karyawan, sementara penghargaan diberikan kepada mereka yang mencapai pencapaian tertentu.

DAFTAR REFERENSI

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Ananda. (2021). 4 Perspektif Balanced Scorecard. *Smart Presence*, <https://smartpresence.id/blog/hr/4-perspektif-balanced-scorecard.>
- Ananda, N., & R.Pandin, M. Y. (2023). Metode Balanced Scorecard (BSC) Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT Unilever Indonesia Tbk. *Mutiara Ilmu Akuntansi (JUMIA)*.
- Hardiyanto, Yudi dkk. (2005). “Perancangan dan Pembuatan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran dengan Metode Balanced Scorecard Studi Kasus PT. Semen Gresik”. *Jurnal*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2017). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Bandung: Penerbit Erlangga.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafinfo Persada.
- Lufriansyah. (2020). Balance Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Perusahaan PT Pertamina (PERSERO). *Jurnal Humaniora*, 4(1), 98–105.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen (Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis)* (S. Saat (ed.)). Erlangga.
- Sugiyono, Prof. Dr. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: ALFABETA, 2022
- Wiratna, S. V. (2016). *Akuntansi Manajemen (Teori dan Aplikasi)*. Pustaka Baru Press.