

# PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT. GARUDA METALINDO TBK

Muhamad Rizki Subagya<sup>1</sup>, Ahmad Burhanudin Taufiq<sup>2</sup>, Asep Saepudin<sup>3</sup>

Universitas Pakuan, Bogor  
e-mail: [m.r.subagya13@gmail.com](mailto:m.r.subagya13@gmail.com)

## Abstrak

Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang penting bagi perusahaan untuk mengetahui seberapa efektif penerapan strategi bagi perusahaan, maka perusahaan perlu untuk mengukur kinerja yang dapat dijadikan tolak ukur dan perlu berhati-hati dalam memilih metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja untuk menghindari kesalahan dalam perhitungan kinerja. Tujuan dari penelitian ini untuk mengukur kinerja PT. Garuda Metalindo Tbk dengan menggunakan metode *balanced Scorecard*. Jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Data yang digunakan adalah data sekunder, berupa laporan keuangan PT. Garuda Metalindo Tbk. Teknik analisis data yang digunakan adalah, perspektif keuangan dilihat dari NPM, ROI, ROE, perspektif pelanggan dilihat dari penerimaan kas dari pelanggan, perspektif proses bisnis internal dilihat dari operating profit, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari produktivitas karyawan. Hasil perhitungan *balanced scorecard* diketahui bahwa kinerja PT Garuda Metalindo Tbk pada tahun 2017-2019 lebih baik dari tahun 2020 berdasarkan tinjauan dari keempat perspektif *balanced scorecard*.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*

---

## Abstract

*Measuring company performance is important for companies to know how effective the implementation of strategies for the company is, so companies need to measure performance that can be used as a benchmark and need to be careful in choosing the methods used in performance measurement to avoid errors in performance calculations. The purpose of this study is to measure the performance of PT. Garuda Metalindo Tbk using the balanced scorecard method. The type of research used is a quantitative approach. The data used is secondary data, in the form of PT. Garuda Metalindo Tbk. The data analysis techniques used are, the financial perspective is seen from NPM, ROI, ROE, the customer perspective is seen from cash receipts from customers, the internal business process perspective is seen from operating profit, and the learning and growth perspective is seen from employee productivity. The results of the balanced scorecard calculation are known that the performance of PT Garuda Metalindo Tbk in 2017-2019 was better than in 2020 based on a review of the four balanced scorecard perspectives.*

*Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard*

## Pendahuluan

Dalam perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif, setiap perusahaan harus mampu menjaga dan meningkatkan kinerjanya agar terus bisa menjalankan aktivitas perusahaannya. Di dalam

perusahaan terdapat banyak aktivitas, yang diselenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi baik di tingkat manajemen maupun operasional. Untuk dapat menjalankan fungsi diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh, mulai dari proses perencanaan strategik, baik untuk jangka

panjang maupun jangka pendek. Suatu manajemen dapat disebut baik apabila perencanaan tersebut ditindaklanjuti secara praktis ke dalam program-program operasional yang berorientasi kepada keamanan dan kenyamanan. Artinya perusahaan harus dikelola secara efektif dan efisien dalam melayani segala kebutuhan pelanggan secara berkualitas (Kurniasari dan Memarista, 2017).

Perusahaan yang baru didirikan dan produk-produk yang baru dipasarkan menjadi suatu ancaman bagi setiap perusahaan yang masih berdiri sejak awal sampai sekarang, setiap perusahaan dituntut untuk bisa bertahan dalam persaingan yang ketat dan terus meningkatkan kualitas kinerja untuk kelangsungan usahanya di masa kini dan di masa yang akan datang. Kondisi perusahaan tidak bisa hanya dilihat dari aspek kinerja keuangan saja, tetapi harus dilihat juga dari aspek non-keuangannya juga, guna mendapatkan hasil yang lebih akurat dari kondisi perusahaan sesungguhnya.

Kinerja perusahaan menjadi nilai tersendiri bagi perusahaan untuk mengetahui kondisi suatu perusahaan, pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang penting bagi perusahaan untuk mengetahui seberapa efektif penerapan strategi bagi perusahaan, maka perusahaan perlu untuk mengukur kinerja yang dapat dijadikan tolak ukur bagi manajemen untuk mengevaluasi terhadap kinerja perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang, tolak ukur bagi investor untuk mempertimbangkan pada perusahaan mana yang baik untuk menanamkan modalnya, tolak ukur bagi pelanggan sebelum melakukan transaksi atau bisnis dengan melihat kondisi perusahaan tersebut baik atau tidaknya. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2013).

Dari kinerja suatu perusahaan, dapat diketahui baik atau tidaknya perusahaan tersebut karena kinerja adalah hasil kerja dari keseluruhan para pekerja dalam perusahaan selama periode tertentu dalam menjalankan tugas yang sudah ditentukan oleh atasan kepada setiap masing-masing pekerja, oleh karena itu kinerja perusahaan menjadi suatu hal penting yang menjadi daya tarik bagi investor, pelanggan, dan calon pekerja. Di sisi lain, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor individu, faktor kepemimpinan, faktor tim dan faktor situasional (Zikrilla, 2019), faktor-faktor kinerja tersebut yang menjadikan hasil kinerja menjadi baik, untuk itu perusahaan harus mengontrol dan selalu mengawasi dengan cara mengukur kinerja.

Pengukuran kinerja bertujuan untuk memotivasi karyawan agar dapat mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar menghasilkan tindakan yang diinginkan oleh organisasi. Perusahaan harus berhati-hati dalam memilih metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja untuk menghindari kesalahan dalam perhitungan kinerja. *Balanced scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif bisnis internal (*internal business*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang. Menurut Irham dalam (Safitri, 2016).

Dengan pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* perusahaan dapat mengklasifikasi dan menghasilkan *consensus* mengenai strategi, mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan, menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan, mengidentifikasi dan menjelaskan berbagai inisiatif strategis,

melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periode dan sistematis, dan mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi (Baros, 2020).

PT Garuda Metalindo Tbk merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang otomotif yaitu memproduksi mur dan baut dan komponen berkualitas unggul, perusahaan beroperasi selama lebih dari 35 tahun sejak tahun 1966, saat ini Garuda Metalindo telah menjadi produsen fastener. Fastener adalah perangkat alat yang secara mekanik mengunci, menggabungkan atau menempelkan dua atau lebih objek secara bersamaan. Fasteners terkemuka yang memenuhi produksi fasteners untuk produsen kendaraan roda dua dan roda empat ternama, serta komponen otomotif untuk perusahaan multinasional besar di industri otomotif domestik maupun internasional. Salah satu filosofi Garuda Metalindo yaitu selalu mengutamakan pelanggan yang telah menjadi fondasi kesuksesan Garuda metalindo, seiring dengan perubahan kebutuhan, permintaan dan bisnis pelanggan, begitu juga dengan perkembangan Garuda Metalindo. Sebagai salah satu perusahaan terbesar yang bergerak dalam bidang otomotif, Garuda Metalindo harus mampu bersaing mempertahankan dan terus meningkatkan perusahaannya, kemudian hal paling utama yang selalu mengutamakan pelanggan, maka perusahaan harus selalu menjaga hubungan dengan pelanggannya agar tetap dalam kondisi baik. Namun jika dilihat dari laporan keuangan tahunan bahwa perusahaan ini mengalami penurunan laba bersih pada periode 2017-2020 yang menandai adanya suatu masalah yang sedang dialami oleh perusahaan.

Tabel 1  
Laba Bersih Tahun 2017-2020  
(Rp. 000.000)

Tahun	Laba Bersih	Persentase
2017	93.225	-

2018	75.738	-18,8 %
2019	51.492	-32 %
2020	(57.388)	-211,5 %

Sumber : PT Garuda Metalindo Tbk.

Dari tabel di atas terjadi penurunan laba bersih yang signifikan, laba bersih pada tahun 2017 Rp 93.225 kemudian mengalami penurunan pada tahun 2018 Rp 75.738 dengan persentase -18,8%, lalu pada tahun 2019 mengalami penurunan kembali menjadi Rp 51.492 dengan persentase -32%, dan pada tahun 2020 bukan hanya mengalami penurunan akan tetapi mengalami kerugian sebesar -Rp 57.388 dengan persentase -211,5%. Jika dilihat di masa sekarang, jumlah kendaraan bermotor maupun mesin semakin banyak setiap tahunnya, yang seharusnya membuat Perusahaan Metalindo Tbk menjadi lebih baik dalam kondisi keuangannya terutama laba bersih, karena Perusahaan Metalindo Tbk merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang otomotif yang memproduksi mur dan baut yang sangat diperlukan untuk keperluan diantaranya kendaraan bermotor dan mesin, akan tetapi malah mengalami penurunan laba bersih dari tahun 2017-2020, oleh karena itu semakin menarik untuk diteliti.

Menurut penelitian Wan Mirza Sanif Baros (2020), tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan metode balanced scorecard pada PT. Fast Food Indonesia Tbk yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) menyatakan bahwa kinerja PT. Fast Food Indonesia Tbk pada tahun 2016, dan 2018 lebih baik dari tahun 2017. Penelitian lain yang dilakukan Citra Maharani (2018), tentang analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan metode balanced scorecard pada perusahaan sektor telekomunikasi di Bursa Efek Indonesia, menyatakan bahwa kinerja perusahaan terbaik dari sektor telekomunikasi adalah PT Telekomunikasi Indonesia Tbk yang menjadi peringkat pertama, kemudian disusul oleh PT Indosat Tbk yang menjadi peringkat kedua, dan

terakhir peringkat ketiga dan keempat diraih oleh PT XL Axiata Tbk dan PT Smartfren Telecom.

#### Kajian Litelatur Kinerja

Graciella (2015) mengungkapkan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil dari serangkaian proses bisnis yang mana dengan pengorbanan berbagai macam sumber daya yaitu bisa sumber daya manusia dan juga keuangan perusahaan. Apabila kinerja perusahaan meningkat, bisa dilihat dari gencarnya kegiatan perusahaan dalam rangka untuk menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Keuntungan atau laba yang dihasilkan tentu akan berbeda tergantung dengan ukuran perusahaan yang bergerak.

Menurut Lestari (2016) Kinerja kinerja adalah hasil atau tingkat pencapaian yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi di dalam perusahaan baik yang bersifat profit oriented dan non profit oriented dalam rangka mewujudkan tujuannya visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan suatu organisasi di dalam perusahaan yang dihasilkan dalam satu periode waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja berasal dari kata kerja yang artinya apa yang dilakukan dan kegiatan .kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi lembaga. Kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan dan motivasi (Rudianto,2013 : 186).

#### Pengukuran Kinerja

Kinerja berasal dari kata kerja yang artinya apa yang dilakukan dan kegiatan .kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam

mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi lembaga. Kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan dan motivasi (Rudianto, 2013: 186).

Pengukuran kinerja menurut (Mulyadi, 2001: 353) dalam (Baros, 2020) yaitu penentuan secara berkala efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan.

Adapun menurut (Ningrum, 2017) pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

#### Balanced Scorecard

Menurut (Sjahrial dan Purba, 2012; 131) Balanced Scorecard adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. Dengan kata lain Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif yaitu Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut (Rudianto, 2013; 235) Balanced scorecard merupakan metode perencanaan dan penilaian yang mencakup empat perspektif perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan. Balanced scorecard menekankan perencanaan dan pengukuran keuangan serta nonkeuangan yang merupakan bagian informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan organisasi. Tujuan perencanaan dan pengukuran dalam

Balanced scorecard bukan hanya penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan nonkeuangan yang ada saja, melainkan juga merupakan hasil proses atas bawah (top-down) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran lebih nyata.

Menurut (Moeherjono, 2012: 158) Balanced scorecard terdiri dari dua kata, yaitu kartu skor (scorecard) dan berimbang (balanced), pada tahap eksperimen pertama kali tersebut, balanced scorecard hanya merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja para eksekutif melalui kartu skor yang hendak diwujudkan para eksekutif tersebut sangat bermanfaat dimasa depan jika dibandingkan dengan hasil kerja sesungguhnya. Selanjutnya, dari hasil perbandingan ini dimanfaatkan melalui evaluasi atas kerja para eksekutif. Kata berimbang itu dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif dapat diukur secara berimbang dari dua perspektif, yaitu dari : perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. Baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang secara internal dan eksternal.

#### Perspektif Keuangan

Menurut (Febrianto, 2016) Perspektif ini dari awal pembuatan Balanced scorecard telah ada, sebab perspektif keuangan dapat diukur dan bersifat tangible, sehingga mudah untuk diukur. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk untuk mengevaluasi strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya dalam memberikan kontribusi terhadap peningkatan laba perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: growth, sustain, dan harvest. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula. Analisis ini diperoleh melalui perhitungan kinerja keuangan perusahaan yaitu, NPM, ROI, ROE.

NPM merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari kegiatan operasi pokok bagi perusahaan.

ROI merupakan rasio yang menunjukkan hasil (return) atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan.

ROE merupakan rasio untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri. Rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal sendiri.

#### Perspektif Pelanggan

Memaksimalkan nilai pelanggan yaitu meningkatkan pelanggan agar percaya kepada produk atau jasa perusahaan menjadi setia dengan jalan perusahaan menyajikan produk yang berkualitas, harga yang terjangkau, distribusi cepat dan layanan purna jual yang baik melebihi dari pesaing. Ukuran kinerja yang digunakan adalah kenaikan pendapatan pelanggan lama dan bertambahnya pelanggan baru. Tindakan ini akan menghasilkan ekuitas pelanggan.

##### 1. Pangsa Pasar

Pangsa pasar bisa menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual). Semakin banyak pelanggan berarti semakin baik kinerja.

##### 2. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan bisa mengukur dalam bentuk relative atau absolute, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau unit bisnis baru. Semakin banyak pelanggan berarti semakin baik kinerja.

##### 3. Kepuasan Pelanggan

Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Kepuasan pelanggan bisa menilai tingkat kepuasan atas kinerja tertentu di dalam proporsi nilai. Standar kepuasannya adalah kecil dari 50%.

##### 4. Profitabilitas Pelanggan

Profitabilitas pelanggan bisa mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut. Semakin besar keuntungan yang diperoleh dari pelanggan berarti semakin baik kinerjanya. Kaplan & Norton dalam (Zikrilla, 2019).

Dari sisi perspektif pelanggan, data laporan keuangan yang digunakan adalah penerimaan kas dari pelanggan. Menurut Riyana dalam (Zikrilla, 2019) perspektif pelanggan menggambarkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk, harga, distribusi dan pelayanan.

#### Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal adalah aktivitas yang mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa dan menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien. Faktor sumber daya manusia menjadi lokomotif untuk menggerakkan peralatan perusahaan dengan metode kerja yang efektif dan efisien, Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja merupakan capital organisasi (organizational capital). Intinya adalah efektifitas dan efisiensi. Operating profit diperoleh dari hasil penjualan setelah dikurangi dengan biaya yang terkait dengan penjualan dan biaya produksi. Dalam pengukuran kinerja akan dilakukan perbandingan antara pencapaian suatu periode dengan periode sebelumnya.

#### Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

(Kaplan & Norton, 2000) pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini, tujuan kepuasan pekerja umumnya dipandang sebagai pendorong kedua pengukuran lainnya, retensi pekerja dan produktivitas pekerja. Produktivitas karyawan digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan yang dihasilkan. Produktivitas karyawan merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan

keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap keseluruhan pekerja.

#### Metode Penelitian

##### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang penulis gunakan adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Kasiram (2010) penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka, sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang kita ketahui. (Zikrilla, 2019).

##### Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah PT Garuda Metalindo Tbk.

##### Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain ataupun lewat dokumen (Sugiyono, 2013 : 137).

Sumber data penelitian ini diperoleh melalui situs resmi BEI yaitu [www.idx.co.id](http://www.idx.co.id) dan situs resmi PT Garuda Metalindo Tbk yaitu [www.garudametalindo.co.id](http://www.garudametalindo.co.id) yang berupa laporan keuangan tahunan ataupun Annual report periode 2017 sampai dengan 2020.

##### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan metode dokumentasi, yaitu cara pengumpulan data melalui dokumen-dokumen yang ada di perusahaan. Dokumentasi dalam penelitian ini adalah laporan keuangan tahunan atau *Annual Report* perusahaan PT Garuda Metalindo Tbk periode 2017 sampai dengan 2020.

##### Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan PT.

Garuda Metalindo Tbk adalah metode analisis rasio keuangan melalui empat perspektif, antara lain :

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan yang menggambarkan prestasi perusahaan yang diukur dari sisi keuangan. Menghitung score perspektif keuangan yang berkaitan dengan laporan keuangan perusahaan. Analisis ini diperoleh melalui perhitungan kinerja keuangan perusahaan yaitu NPM, ROI, ROE

$$= \frac{\text{Nilai}}{\text{Target}} \times 100\%$$

$$= \frac{\text{Nilai}}{\text{Target}} \times 100\%$$

$$= \frac{\text{Nilai}}{\text{Target}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan menggambarkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk, harga, distribusi dan pelayanan. Data laporan keuangan yang digunakan adalah penerimaan kas dari pelanggan, merupakan indikator keberhasilan dari penjualan produk yang direalisasikan dengan banyaknya pendapatan yang diterima dari pelanggan. Kemudian membandingkan antara pencapaian suatu periode dengan periode sebelumnya, semakin besar penerimaan kas dari pelanggan, maka akan semakin baik rasionya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal adalah aktivitas yang mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa dan menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien. Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja yang merupakan bagian dari capital organisasi (*organizational capital*) maka data operating profit digunakan dalam

penilaian perspektif proses bisnis internal. *Operating profit* diperoleh dari hasil penjualan setelah dikurangi dengan biaya yang terkait dengan penjualan dan biaya produksi. Dalam pengukuran kinerja akan dilakukan perbandingan antara pencapaian suatu periode dengan periode sebelumnya. Sehingga operating profit yang baik merupakan indikator keberhasilan suatu proses dalam bisnis dalam periode tersebut karena pengelolaan perusahaan terhadap penjualan produk dan biaya yang terkait dapat dijaga keseimbangannya sehingga menghasilkan peningkatan pendapatan bagi perusahaan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini, tujuan kepuasan pekerja umumnya dipandang sebagai pendorong kedua pengukuran lainnya, retensi pekerja dan produktivitas pekerja. Produktivitas karyawan digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan yang dihasilkan. Produktivitas karyawan merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap keseluruhan pekerja. Produktivitas karyawan dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan produktivitas karyawan mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

Pengukuran dalam *Balanced Scorecard*

Dalam melakukan pengukuran kinerja maka akan dilakukan perbandingan antara pencapaian dalam suatu periode dengan periode sebelumnya.

Tabel 2  
Penentuan Score Berdasarkan *Range* Hasil Pengukuran Kinerja

Range Kinerja	Rate	In Score	Tingkat Hubungan
<0 %	D	1	Tidak Baik
0 – 50 %	C	2	Cukup Baik
51 – 100 %	B	3	Baik
>100 %	A	4	Sangat Baik

(Riyana, 2017)

Hasil dan Pembahasan

1. Perspektif Keuangan

Tabel 3  
Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian (Rp. 000.000)

Keterangan	2017	2018	2019	2020
Total Aset	1.188.798	1.312.376	1.265.912	1.119.076
Total Liabilitas	468.122	574.341	504.884	419.042
Total Ekuitas	720.676	738.035	761.027	700.034
Total Liabilitas + Ekuitas	1.118.798	1.312.376	1.265.912	1.119.076

Sumber : Laporan Keuangan PT. Garuda Metalindo Tbk

Tabel 4  
Laporan Laba Rugi (Rp. 000.000)

Keterangan	2017	2018	2019	2020
Penjualan	1.047.701	1.187.195	1.206.818	788.873
Beban Pokok Penjualan	783.061	947.281	996.098	696.902
Laba Bruto	264.639	239.913	210.719	91.971

Beban-beban	109.507	106.759	119.091	112.396
Laba (Rugi) Usaha	155.131	133.153	91.628	(20.425)
Penghasilan (Beban) lain-lain	(23.161)	(30.312)	(22.364)	(43.226)
Laba (Rugi) Sebelum Beban Pajak Penghasilan	131.970	102.840	69.263	(63.652)
Manfaat (Beban) Pajak Penghasilan	(34.699)	(27.102)	(17.771)	6.263
Penyesuaian Laba Tahun Berjalan	(4.045)	-	-	-
Laba (Rugi) Neto	93.225	75.738	51.492	(57.388)

Sumber : Laporan Keuangan PT. Garuda Metalindo Tbk

Menggunakan alat ukur sebagai berikut :

a. Net Profit Margin

$$NPM = \frac{EAT}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

$$NPM 2017 = \frac{93.225}{1.047.701} \times 100\% = 8,90\%$$

$$NPM 2018 = \frac{75.738}{1.187.195} \times 100\% = 6,38\%$$

$$NPM 2019 = \frac{51.492}{1.206.818} \times 100\% = 4,27\%$$

$$\text{NPM 2020} = \frac{-57.388}{788.873} \times 100\% \\ = -7,27\%$$

$$\text{ROE 2020} = \frac{(57.388)}{700.034} \times 100\% \\ = -8,20\%$$

Tabel 5  
Laporan Keuangan NPM

Tahun	NPM
2017	8,90%
2018	6,38%
2019	4,27%
2020	-7,27%
Rata-rata	3,07%

Sumber : Data sekunder yang diolah

b. Return On Investment

$$\text{ROI} = \frac{\text{EAT}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$\text{ROI 2017} = \frac{93.225}{1.188.798} \times 100\% \\ = 7,84\%$$

$$\text{ROI 2018} = \frac{75.738}{1.312.376} \times 100\% \\ = 5,77\%$$

$$\text{ROI 2019} = \frac{51.492}{1.265.912} \times 100\% \\ = 4,07\%$$

$$\text{ROI 2020} = \frac{(57.388)}{1.119.076} \times 100\% \\ = -5,13\%$$

Tabel 6  
Laporan Keuangan ROI

Tahun	ROI
2017	7,84%
2018	5,77%
2019	4,07%
2020	-5,17%
Rata-rata	3,14%

Sumber : Data sekunder yang diolah

c. Return On Equity

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

$$\text{ROE 2017} = \frac{93.225}{720.676} \times 100\% \\ = 12,94\%$$

$$\text{ROE 2018} = \frac{75.738}{738.035} \times 100\% \\ = 10,26\%$$

$$\text{ROE 2019} = \frac{51.492}{761.027} \times 100\% \\ = 6,77\%$$

Tabel 7  
Laporan Keuangan ROE

Tahun	ROE
2017	12,94%
2018	10,26%
2019	6,77%
2020	-8,20%
Rata-rata	5,44%

Sumber : Data sekunder yang diolah

Cara menentukan score dari perpektif keuangan :

Range Kinerja

$$= \frac{\text{Pencapaian tahun } n - \text{Pencapaian tahun } n - 1}{\text{Pencapaian tahun } n - 1}$$

$$\text{NPM 2018} = \frac{6,38\% - 8,90\%}{8,90\%} \times 100\% \\ = -0,28\%$$

$$\text{NPM 2019} = \frac{4,27\% - 6,38\%}{6,38\%} \times 100\% \\ = -0,33\%$$

$$\text{NPM 2020} = \frac{-7,27\% - 4,27\%}{-7,27\%} \times 100\% \\ = -2,70\%$$

Pada persentase di atas adalah hasil NPM dari tahun 2017-2020, berdasarkan kriteria range kinerja yang telah dipaparkan pada BAB III maka dapat dijelaskan bahwa hasil persentase dari tahun 2017 - 2018 sebesar -0,28% termasuk dalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%, kemudian pada tahun 2018-2019 sebesar -0,33% termasuk dalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%, dan pada tahun 2019-2020 sebesar -2,70% termasuk kedalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%.

$$\text{ROI 2018} = \frac{5,77\% - 7,84\%}{7,84\%} \times 100\% \\ = -0,26\%$$

$$\begin{aligned} \text{ROI 2019} &= \frac{4,07\% - 5,77\%}{5,77\%} \times 100\% \\ &= -0,30\% \\ \text{ROI 2020} &= \frac{-5,17\% - 4,07\%}{4,07\%} \times 100\% \\ &= -2,26\% \end{aligned}$$

Pada persentase di atas adalah hasil ROI dari tahun 2017 – 2020, berdasarkan kriteria range kinerja yang telah dipaparkan pada BAB III maka dapat dijelaskan bahwa hasil persentase dari tahun 2017 - 2018 sebesar -0,26% termasuk dalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%, kemudian pada tahun 2018-2019 sebesar -0,30% termasuk dalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut dalam skala <0%, dan pada tahun 2019-2020 sebesar -2,26% termasuk dalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%.

$$\begin{aligned} \text{ROE 2018} &= \frac{10,26\% - 12,94\%}{12,94\%} \times 100\% \\ &= -0,21\% \\ \text{ROE 2019} &= \frac{6,77\% - 10,26\%}{10,26\%} \times 100\% \\ &= -0,34\% \\ \text{ROE 2020} &= \frac{-8,20\% - 6,77\%}{6,77\%} \times 100\% \\ &= -2,21\% \end{aligned}$$

Pada persentase di atas adalah hasil ROE dari tahun 2017 – 2020, berdasarkan kriteria range kinerja yang telah dipaparkan pada BAB III maka dapat dijelaskan bahwa hasil persentase dari tahun 2017 - 2018 sebesar -0,21% termasuk dalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%, kemudian pada tahun 2018-2019 sebesar -0,34% termasuk dalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut dalam skala <0%, dan pada tahun 2019-2020 sebesar -2,21% termasuk dalam kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%.

Tabel 8  
Scorecard Perspektif Keuangan

Perspektif	2018-2017	2019-2018	2020-2019	Score 2018-2017	Score 2019-2018	Score 2020-2019
Net Profit Margin (NPM)	-0,28%	0,33%	2,70%	D	D	D
Return On Investment (ROI)	-0,26%	0,30%	2,26%	D	D	D
Return On Equity (ROE)	-0,21%	0,34%	2,21%	D	D	D
Total Scorecard				3	3	3

Sumber : Data sekunder yang diolah

Dilakukan perbandingan kinerja terhadap data rasio keuangan selama 4 tahun agar dapat diketahui persentase kinerja dibandingkan dengan data tahun sebelumnya. Perbandingan persentase kinerja pada periode 2020-2019, 2019-2018 dan 2018-2017 dilakukan untuk rasio : Net Profit Margin (NPM), Return On Investment (ROI) dan Return On Equity (ROE).

Berdasarkan pada tabel di atas, analisis penilaian terhadap performance kinerja keuangan periode 2020-2019 yaitu mendapatkan score 3 yang artinya mengalami penurunan dengan periode sebelumnya yaitu 2019-2018 yang sama mendapatkan score 3, dan mengalami penurunan kembali yang mana kinerja keuangan periode 2018-2017 mendapatkan score 3. Ini artinya performance kinerja keuangan perusahaan kurang baik di masing-masing indikator mengalami penurunan yang signifikan di setiap tahunnya, hal ini berbeda dengan penelitian

sebelumnya Sanif Baros (2020) yang mendapatkan hasil peningkatan yang menunjukkan perusahaan mengalami perbaikan kinerja.

## 2. Perspektif Pelanggan

Tabel 9  
Penerimaan Kas dari Pelanggan  
(Rp. 000.000)

Tahun	Penerimaan Kas dari Pelanggan
2017	1.055.926
2018	1.169.898
2019	1.201.825
2020	840.838
Rata-rata	1.067.122

Sumber : Data sekunder yang diolah

Menggunakan alat ukur sebagai berikut :

Penerimaan kas dari pelanggan

$$= \frac{\text{Pencapaian tahun } n - \text{Pencapaian tahun } n - 1}{\text{Pencapaian tahun } n - 1}$$

$$2018 = \frac{1.169.898 - 1.055.926}{1.055.926} \quad 100\% \\ = 10,79\%$$

$$2019 = \frac{1.201.825 - 1.169.898}{1.169.898} \quad 100\% \\ = 2,73\%$$

$$2020 = \frac{840.838 - 1.201.825}{1.201.825} \quad 100\% \\ = -30,04\%$$

Tabel 10  
Scorecard Perspektif Pelanggan

Tahun	Penerimaan Kas dari Pelanggan	Score	Total Score
2018	10,79 %	C	2
2019	2,73 %	C	2
2020	-30,04 %	D	1
Rata-rata	-5,50 %		

Sumber : Data sekunder yang diolah

Kemampuan PT. Garuda Metalindo Tbk berdasarkan kinerjanya yang tercatat pada perspektif pelanggan dalam memberikan kepuasan kepada para pelanggannya dapat dilihat dari penerimaan kas pelanggan periode 2017-2020 yaitu, berdasarkan

Scorecard Perspektif Pelanggan PT. Garuda Metalindo Tbk pada periode 2017-2018 dan periode 2018-2019 mendapatkan rentang *score* yang sama pada setiap periodenya yaitu mendapatkan *score* 2, kemudian pada periode 2019-2020 mengalami penurunan dan mendapatkan *score* 1. Hasil kinerja pada perspektif pelanggan pada periode 2017-2019 berdasarkan *score* dapat dikatakan cukup baik, dibandingkan dengan periode 2019-2020 yang dapat dikatakan kurang baik. Akan tetapi berdasarkan persentase periode 2017-2020 kinerja pada perspektif pelanggan selalu mengalami penurunan setiap tahunnya, sehingga dapat diambil rata-rata kinerja perusahaan pada tahun 2017-2020 yaitu -5,50% artinya kinerja perusahaan pada perspektif pelanggan dalam kondisi kurang baik, hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya Mutia Zikrilla (2019) yang mendapatkan hasil cukup baik yang mana tiap periodenya tidak mengalami penurunan *score*.

## 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 11  
Operating Profit

Tahun	Operating Profit
2017	155.131
2018	133.153
2019	91.628
2020	(20.425)
Rata-rata	89.972

Sumber : Data sekunder yang diolah

Menggunakan alat ukur sebagai berikut :

Operating Profit

$$= \frac{\text{Pencapaian tahun } n - \text{Pencapaian tahun } n - 1}{\text{Pencapaian tahun } n - 1}$$

$$2018 = \frac{133.153 - 155.131}{155.131} \quad 100\% \\ = -14,17\%$$

$$2019 = \frac{91.628 - 133.153}{133.153} \quad 100\% \\ = -31,19\%$$

$$2020 = \frac{(20.425) - 91.628}{91.628} \quad 100\% \\ = -122,29\%$$

Tabel 12  
Scorecard Perspektif Proses Bisnis Internal

Tahun	Operating Profit	Score	Total Score
2018	-14,17 %	D	1
2019	-31,19 %	D	1
2020	-122,29 %	D	1
Rata-rata	-55,88%		

Sumber : Data sekunder yang diolah

Berdasarkan tabel 4.10 di atas dapat dijelaskan bahwa hasil score pada periode 2017-2018, periode 2018-2019 dan periode 2019-2020 mendapatkan rentang score yang sama pada setiap periodenya yaitu mendapatkan score 1. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja perspektif proses bisnis internal PT Garuda Metalindo Tbk dapat dikatakan kurang baik yang mana persentase operating profit mengalami penurunan dikarenakan laba bersih mengalami penurunan yang signifikan di setiap tahunnya, hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya Sanif Baros (2020) yang mengalami peningkatan kinerja.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 13  
Laba Usaha  
(Rp. 000.000)

Tahun	Laba Usaha
2017	155.131
2018	133.153
2019	91.628
2020	(20.425)
Rata-rata	89.872

Sumber : Data sekunder yang diolah

Tabel 14  
Total Employee

Keterangan	2017	2018	2019	2020	Average
Karyawan Pabrik	1.129	1.135	1.125	840	1.057
Non-manajerial	137	158	263	172	183

Manajerial	75	79	86	114	89
Jumlah	1.341	1.372	1.474	1.126	1.328

Sumber : Data sekunder yang diolah

Menggunakan alat ukur sebagai berikut :  
Produktivitas Karyawan

$$= \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$2017 = \frac{155.131}{1.341} \times 100\% = 11.568,31\%$$

$$2018 = \frac{133.153}{1.372} \times 100\% = 9.705,03\%$$

$$2019 = \frac{91.628}{1.474} \times 100\% = 6.215,28\%$$

$$2020 = \frac{(20.425)}{1.126} \times 100\% = -1.813,94\%$$

Tabel 15  
Produktivitas Karyawan

Tahun	Produktivitas Karyawan
2017	11.568,31 %
2018	9.705,03 %
2019	6.215,28 %
2020	-1.813,94 %
Rata-rata	6.418,92 %

Sumber : Data sekunder yang diolah

Range Kinerja

$$= \frac{\text{Pencapaian tahun } n - \text{Pencapaian tahun } n - 1}{\text{Pencapaian tahun } n - 1} \times 100\%$$

$$2018 = \frac{9.705,03\% - 11.568,31\%}{11.568,31\%} \times 100\% = -0,16\%$$

$$2019 = \frac{6.215,28\% - 9.705,03\%}{9.705,03\%} \times 100\% = -0,36\%$$

$$2020 = \frac{-1.813,94\% - 6.215,28\%}{6.215,28\%} \times 100\% = -1,29\%$$

Tabel 16  
Scorecard Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tahun	Produktivitas Karyawan	Score	Total Score
2018	-0,16 %	D	1
2019	-0,36 %	D	1
2020	-1,29 %	D	1

Rata-rata	-0,60 %	
-----------	---------	--

Sumber : Data sekunder yang diolah

Pada tabel di atas hasil score perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan alat ukur produktivitas karyawan. Dari hasil tabel di atas dapat dijelaskan bahwa hasil persentase pada tahun 2018 sebesar -0,16% termasuk dalam kriteria kurang baik yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%. Pada tahun 2019 sebesar -0,36% termasuk dalam kriteria kurang baik yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%. Pada tahun 2020 sebesar -1,29% termasuk dalam kriteria kurang baik yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut masuk dalam skala <0%. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tahun 2017-2020 dengan menggunakan alat ukur produktivitas karyawan, mengalami penurunan dari tahun ke tahun, dikarenakan pendapatan dari tahun 2017-2020 mengalami penurunan, sebaliknya jumlah karyawan dari tahun 2017-2019 mengalami kenaikan, akan tetapi pada tahun 2020 mengalami penurunan, hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya Riyana (2017) yang mendapatkan hasil peningkatan kinerja.

#### Hasil dan Pembahasan

##### 1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan perspektif keuangan PT Garuda Metalindo Tbk periode 2017-2020, yang diukur dengan menggunakan NPM, ROI, dan ROE dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan pada tahun 2017-2020 mengalami penurunan. Penurunan ini diakibatkan karena adanya penurunan laba bersih dari tahun 2017-2020. Disisi lain peningkatan beban pokok penjualan lebih tinggi daripada penjualannya.

##### 2. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan perspektif pelanggan PT Garuda Metalindo Tbk periode 2017-2020 yang diukur dengan menggunakan

penerimaan kas dari pelanggan terdapat penurunan kinerja dari tahun ke tahun. Pada tahun 2017-2019 mengalami kenaikan penerimaan kas dari pelanggan, akan tetapi penerimaan kas dari pelanggan terjadi tingkat penurunan dari tahun 2017-2020.

##### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan perspektif proses bisnis internal pada PT Garuda Metalindo Tbk periode 2017-2020 yang diukur dengan menggunakan hasil pencapaian operating profit terdapat penurunan dari tahun ke tahun. Dikarenakan laba operasi pada tahun tersebut mengalami penurunan. Diakibatkan pengolahan perusahaan terhadap penjualan produk/jasa dan biaya yang terkait tidak seimbang sehingga menghasilkan penurunan pendapatan bagi perusahaan.

##### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT Garuda Metalindo Tbk periode 2017-2020 yang diukur dengan menggunakan alat ukur produktivitas karyawan terjadi penurunan dari tahun ke tahun, dikarenakan laba operasi perusahaan mengalami penurunan, sebaliknya jumlah karyawan mengalami peningkatan sehingga pendapatan per per karyawan mengalami penurunan.

#### Penutup

##### Simpulan

Dari hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT Garuda Metalindo Tbk maka dilakukan pengukuran pada empat perspektif yang diperoleh total score. Total *Balanced Scorecard* PT Garuda Metalindo Tbk periode 2017-2020. Berdasarkan kepada hasil penelitian di atas maka dapat disimpulkan hasil penelitian terhadap keempat perspektif yang telah dilakukan skoring berdasarkan interval peningkatan / penurunan kinerja untuk periode 2017-2020. Hasil perhitungan *balanced scorecard* diketahui bahwa kinerja PT Garuda Metalindo Tbk pada tahun 2017-2019 lebih

baik dari tahun 2020 berdasarkan tinjauan dari keempat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

#### Saran

Adapun saran pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### 1. Saran Praktis

Berdasarkan hasil analisis, maka disarankan kepada PT. Garuda Metalindo Tbk untuk memperbaiki kinerjanya terutama dalam memperoleh keuntungan/laba, mengoptimalkan dalam penggunaan harta perusahaan untuk menciptakan produk dalam bentuk barang/jasa dan menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien, kemudian memperbaiki jumlah dan sumber daya karyawan dengan yang lebih baik.

##### 2. Saran Akademis

Untuk peneliti selanjutnya yang akan meneliti menggunakan konsep *balanced scorecard* disarankan agar menambah lebih banyak lagi indikator yang digunakan, seperti pada indikator keuangan ditambahkan *return on asset*.

#### Referensi

- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Praktik dan Penelitian*. Aceh: Universitas Malikussaleh.
- Ananda, S. C. (2020). *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja di Restaurant H. Wan Pay Ananda*, S. C. (2020). *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja di Restaurant H. Wan Payakumbuh*. Batusangkar: Institut Agama Islam Negeri (IAIN). *akumbuh*. Batusangkar: Institut Agama Islam Negeri (IAIN).
- Baros, W. M. (2020). *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada PT. Fast Food Indonesia Tbk yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI)*.

Medan: Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

- Bastian, I. (2015). *Akuntansi sektor publik : Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Darmasto, B., Kamaliah, & Agusti, R. (2016). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT XL Axiata Tbk - Jakarta). *SOROT*, 9, 70-85.
- Devani, V., & Setiawarnan, A. (2015). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan metoda Balanced Scorecard. *Jurnal sains, Teknologi dan Industri*, 83-90.
- Essau, N. C., Morasa, J., & Kapojos, P. M. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Astra International Tbk - Daihatsu Sales Operating Cabang Malalayang. *Jurnal Emba*, 1118-1128.
- Fahmi, I. (2013). *Manajemen Strategis : Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Febrianto, A. (2016). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Lohjinawe Rembang)*. Universitas Diponegoro.
- Graciella, C. (2015). *Pengaruh Balance Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT Asuransi Indonesia (Jasindo) Kantor Cabang Kota Bandung*. Bandung: Universitas Kristen Maranatha.
- Harahap, S. S. (2008). *Analisis Kritis atas Laporan Keuangan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kamaruddin, A. (2017). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. (P. R, & Y. Pasla, Penerj.) Jakarta: Erlangga.
- Kasmir. (2011). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pers.

- \_\_\_\_\_. (2013). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kurniasari, V., & Memarista, G. (2017). *Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT Aditya Agro)*. Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Lestari, S. (2016). *Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 dan 2014*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Maharani, C. (2018). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Telekomunikasi di Bursa Efek Indonesia*. Palembang: Politeknik Palcomtech.
- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Marselia, T., Katili, P. B., & Wahyuni, N. (2017). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard di PDAM Tirta Al-Bantani Kabupaten Serang*. *Jurnal Teknik Industri*, 93-98.
- Muasaroh, I. (2016). *Perancangan Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Institusi Kesehatan dalam Perspektif Ekonomi Islam*. Lampung: Institut Agama Islam Negeri Raden Intan.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Narsa, M. I. (2019). *Akuntansi Manajemen*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Ningrum, Y. T. (2017). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard Studi Kasus PT BPR Wijayamulya Santosa*. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Riyana, D. (2017). *Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard*. *JURNAL SEKURITAS (Saham, Ekonomi, Keuangan dan Investasi)*, 42-53.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen : Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Safitri, M. (2016). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Musi Landas*. Palembang: Universitas Muhammadiyah Palembang.
- Sjahrial, D., & Purba, D. (2012). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2015). *Akuntansi Manajemen Teori & Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Supriyanto, Sari, D. I., Bahgia, S., Mediyanti, S., & Famiati, J. (2018). *Analisis Kinerja PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 52 - 58.
- Vincent, G. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zikrilla, M. (2019). *Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Unilever. Tbk Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Batusangkar: Institut Agama Islam Negeri (IAIN).