

Analisis *Balanced Scorecard* Dalam Menilai Kinerja UMKM

Ahmad Faiz Praj Nanda^{1*}, Afifudin², Arista Fauzi Kartika Sari³

^{1,2,3}Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Malang

*Email Korespondensi : ahmadfaizprajnanda@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to determine and analyze the performance of MSMEs based on the Balanced Scorecard method which consists of a financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective. This research uses quantitative descriptive methods. Based on the type of data required, the data collection techniques used in this research are documentation and interviews. Data were analyzed using the Balanced Scorecard analysis method. Furthermore, the percentage or level of achievement from each perspective in the Balanced Scorecard can be used as a reference for Spons Singosari MSME managers to make improvements in the future. Based on the balanced scorecard analysis from financial, customer and internal business perspectives, the performance of Spons Singosari MSMEs can be said to be good. Meanwhile, based on the balanced scorecard analysis from a learning and growth perspective, it can be concluded that the performance of Spons Singosari MSMEs can be said to be less good.

Keywords: *MSME performance, balanced scorecard, financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Tingkat pertumbuhan ekonomi yang semakin tinggi tiap tahunnya, mendorong terjadinya persaingan bisnis pada industri di Indonesia, tidak terlepas dengan industri Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif tersebut, perusahaan dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategis agar dapat bersaing dalam kondisi apapun serta memiliki keunggulan yang dapat membedakan antara perusahaan satu dengan perusahaan lainnya. Oleh karena itu, diperlukan suatu model pengukuran kinerja untuk mengevaluasi kinerja perusahaan agar dapat menjamin apakah perusahaan tersebut berjalan dengan benar dalam upaya mencapai tujuan. Sistem pengukuran yang komprehensif yang meliputi aspek keuangan dan aspek non keuangan telah dirancang oleh Kaplan dan Norton, (1996) dengan sebutan *Balanced Scorecard*. Penggunaan metode *Balanced Scorecard* dapat dilakukan untuk merencanakan dan merumuskan strategi pengembangan usaha kain tenun sutra dengan tidak melupakan kapasitas dari perusahaan itu sendiri.

Berdasarkan hasil rapat KEMENKO PMK tahun 2023 mengatakan peran Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sangat penting dalam pembangunan ekonomi nasional, berdasarkan data kementerian koperasi dan UKM kontribusi UMKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Nasional sebesar 60,5 persen, sedangkan terhadap penyerapan tenaga kerja adalah 96,9 persen dari total penyerapan tenaga kerja nasional, begitu pula peran koperasi, Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat, jumlah koperasi aktif di Indonesia sebanyak 130.354 unit dengan volume usaha sebesar Rp. 197,88 triliun pada tahun 2022 (www.kemenkopmk.go.id).

Salah satu faktor terlemah UMKM di Indonesia yang disampaikan oleh Alimudin *et al.*, (2019) adalah pada aspek daya saing harga maupun diferensiasi. Hal ini karena UMKM yang masih mengandalkan manajemen tradisional dalam pengembangan bisnis. Kondisi inilah yang menyebabkan pola pengelolaan UMKM masih menggunakan manajemen keluarga dan mengandalkan hubungan kekerabatan. Adapun hasil wawancara kepada para pelaku UMKM Sendal Spons Toyomarto Singosari Malang, terkait dengan fenomena penelitian ini. saat ini para pelaku UMKM sedang mengalami kesulitan dalam pengembangan bisnisnya.

Dalam hal ini untuk menjadikan UMKM yang lebih terampil maka harus diubah pola pemikiran pelaku UMKM dari cara tradisional ke profesional dengan mulai memanfaatkan teknologi, dimulai dari mengevaluasi kinerja secara tradisional, diubah menjadi penilaian kinerja berbasis teknologi informasi, sehingga perusahaan bisa menciptakan sinergi dan *compact advantage* (Alimudin *et al*, 2019). Sedangkan untuk menjadikan UMKM yang lebih terampil maka harus diubah pola pemikiran pelaku UMKM dari cara tradisional ke profesional dengan mulai memanfaatkan teknologi, dimulai dari mengevaluasi kinerja secara tradisional, diubah menjadi penilaian kinerja berbasis teknologi informasi, sehingga perusahaan bisa menciptakan sinergi dan *compact advantage* (Mulyati, 2023).

Mula-mula *balanced scorcard* digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja UMKM ditinjau dari perspektif keuangan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja UMKM ditinjau dari perspektif pelanggan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja UMKM ditinjau dari proses bisnis internal.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja UMKM ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

TINJAUAN PUSTAKA

Signaling Theory

Menurut Suganda, (2018:15) dalam bukunya yang berjudul Teori dan Pembahasan Reaksi Pasar Modal Indonesia menjelaskan, teori sinyal (*Signaling Theory*) merupakan teori yang digunakan untuk suatu tindakan oleh pihak manajemen dalam menyampaikan informasi kepada investasi yang pada akhirnya dapat mengubah keputusan investor dalam melihat kondisi perusahaan.

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

Usaha mikro merupakan usaha produktif yang dimiliki orang perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam UU. Total aset Maksimal Rp. 50 juta dan omzet dalam setahunnya adalah maksimal Rp. 300 juta. Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif dimana berdiri sendiri yang dilakukan oleh perorangan ataupun badan usaha tertentu yang bukan merupakan anak perusahaan dimana total omzet sebanyak Rp. 300 juta – Rp. 2,5 M dalam setahun. Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri dilakukan oleh orang perorangan maupun badan usaha dengan jumlah kekayaan sebesar Rp. 500 juta – Rp. 10 M dengan total omzet pertahunnya adalah Rp. 2.5 M – Rp. 50 M.

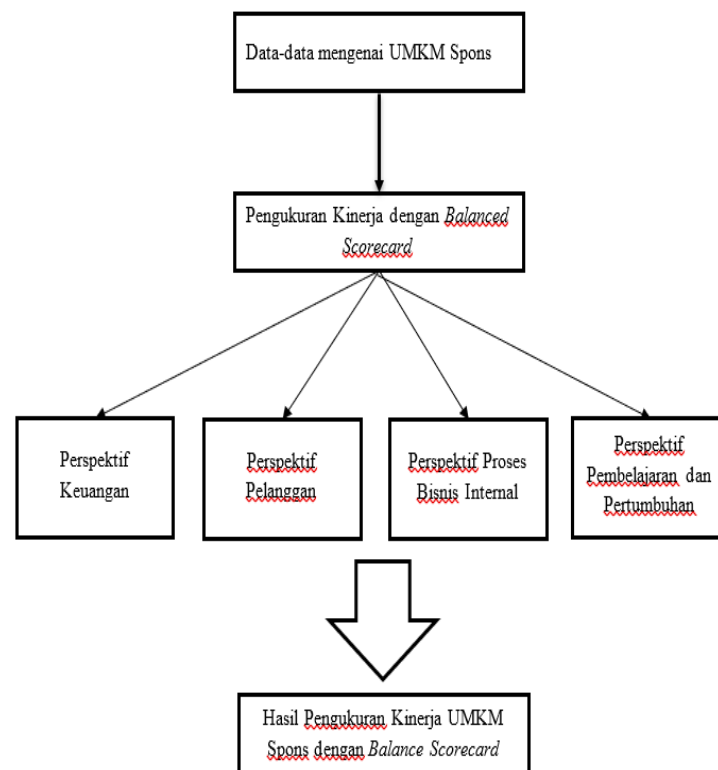
Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) merupakan tindakan dalam mencapai tujuan organisasi dengan menilai kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia yang menghasilkan perusahaan jasa maupun barang (Galib & Hidayat, 2018).

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara tepat, cepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis yang dirancang dalam bentuk yang terintegrasi, sehingga masing-masing komponen saling mendukung satu sama lain untuk mengindikasikan prospek perusahaan baik yang sedang berjalan maupun di masa yang akan datang (Dewi, 2019)

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Sumber Data

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif. Penelitian menggunakan teknik pendekatan penelitian yang digunakan yaitu analisis non statistik kuantitatif.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian yang dapat dijadikan sumber data untuk mendapatkan informasi pada penelitian ini adalah kinerja UMKM Spons di Desa Toyomarto Kecamatan Singosari Kabupaten Malang dengan menggunakan *balanced scorecard*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

Tabel 1. Laporan Laba Rugi UMKM Spons Singosari Tahun 2023

ADRENALIN Laporan Laba Rugi UMKM Spons Adrenalin Singosari Tahun 2023	
Pendapatan Usaha	
Penjualan Langsung (Offline)	133.500.000
Penjualan Online	376.500.000
Total Pendapatan	510.000.000
HPP	
HPP	204.000.000
Total HPP	204.000.000
Laba Kotor	306.000.000

Biaya Umum dan Administrasi	
Biaya Gaji dan Upah	76.500.000
Biaya Sewa Kendaraan Sopir	13.000.000
Biaya Iuran Sampah	3.600.000
Biaya Listrik dan Air	23.500.000
Biaya Perbaikan dan Pemeliharaan	10.000.000
Biaya Pelatihan	15.000.000
Biaya Program Kegiatan Pemeliharaan Karyawan	25.591.000
Total Biaya Umum dan Administrasi	167.191.000
Laba Bersih	138.809.000

Sumber: Data diolah 2024

Tabel 2.Laporan Neraca UMKM Spons Singosari Tahun 2023

 Laporan Neraca Keuangan UMKM Spons Adrenalin Singosari Tahun 2023	
Aktiva	
Aktiva Lancar	
Kas	330,000,000
Piutang Dagang	110,000,000
Perlengkapan	82,000,000
Total Aktiva Lancar	522,000,000
Aktiva Tetap	
Peralatan	375,000,000
Akm Peny Peralatan	37,500,000
Total Aktiva Tetap	337,500,000
Total Aktiva	897,000,000
Kewajiban	
Kewajiban Lancar	
Hutang Dagang	175,000,000
Hutang Bank	102,000,000
Total Kewajiban	277,000,000
Ekuitas	
Modal Pemilik	620,000,000
Jumlah Ekuitas	620,000,000
Total Kewajiban dan Ekuitas	897,000,000

Sumber: Data Sekunder diolah, 2024

1. Berdasarkan hasil perhitungan rumus *Net Profit Margin* didapatkan nilai laba bersih setelah pajak sebesar Rp.138.809.000 dan nilai penjualan sebesar RP.510.00.000 sehingga didapatkan hasil persentase total NPM pada UMKM Spons sebesar 27,21%. Target pengelola untuk *Net Profit Margin* (NPM) sebesar 25%.

2. Berdasarkan hasil perhitungan rumus *Return on Investment* (ROI) didapatkan nilai laba bersih setelah pajak sebesar Rp.138.809.000 dan nilai total aktiva sebesar RP.897.000.000 sehingga didapatkan hasil persentase total ROI pada UMKM Spons sebesar 15,47%. Target pengelola sebesar 15%. Target pengelola untuk *Return on Investment* (ROI) sebesar 20%.
3. Berdasarkan hasil perhitungan rumus *Return on Equity* (ROE) didapatkan nilai laba bersih setelah pajak sebesar Rp.138.809.000 dan nilai modal sendiri sebesar RP.620.000.000 sehingga didapatkan hasil persentase total ROE pada UMKM Spons sebesar 22,38%. Target pengelola untuk *Return on Equity* (ROE) sebesar 20%.

Perspektif Pelanggan

1. Berdasarkan hasil perhitungan rumus *Customer Retention* (CR) didapatkan jumlah total konsumen lama sebanyak 109 konsumen dan total konsumen 2023 sebanyak 134 konsumen sehingga didapatkan hasil persentase total *Customer Retention* (CR) pada UMKM Spons sebesar 81,34%. Target pengelola untuk *Customer Retention* (CR) sebesar 50%.
2. Berdasarkan hasil perhitungan rumus *Customer Complaints* (CC) didapatkan jumlah total keluhan konsumen terlayani sebanyak 23 pelanggan dengan total keluhan konsumen sebanyak 27 pelanggan sehingga didapatkan hasil persentase total *Customer Complaints* (CC) pada UMKM Spons sebesar 85,18%. Target pengelola untuk *Customer Complaints* (CC) sebesar 100%.

Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Berdasarkan hasil perhitungan rumus PQ (*Product Quality*) didapatkan jumlah total produk baik yang tersedia sebanyak 3550 kodi dengan total produk yang dihasilkan sebanyak 2560 kodi, Atau dapat diartikan bahwa sejumlah 10 kodi produk yang tidak layak jual (kualitas buruk). Sehingga berdasarkan data tersebut didapatkan hasil persentase total produk yang memiliki kualitas produk yang (*product quality*) di UMKM Spons sebesar 99,6%. Target pengelola untuk *Product Quality* (PQ) sebesar 90%.
2. Berdasarkan hasil perhitungan rumus *Implementation Programs Percentage* (IPP) didapatkan hasil persentase program yang terimplementasikan dalam UMKM Spons sebesar 80%. Berdasarkan hasil perhitungan rumus IPP (*Implementation Programs Percentage*) didapatkan jumlah total program yang terlaksana sebanyak 4 program dari total 5 program yang direncanakan pada tahun 2023, Atau dapat diartikan bahwa terdapat 1 rencana program yang tidak dapat terlaksana pada tahun 2023. Sehingga didapatkan hasil persentase total implementasi program yang dilaksanakan (*Implementation Programs Percentage*) di UMKM Spons Singosari sebesar 80%. Target pengelola untuk *Implementation Programs Percentage* (IPP) sebesar 100%.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Berdasarkan hasil perhitungan rumus *Employee Training* (ET)/Pelatihan karyawan didapatkan hasil persentase total karyawan yang mengikuti pelatihan dalam UMKM Spons sebesar 100%. Atau dapat diartikan semua karyawan melakukan pelatihan di UMKM Spons Singosari. Target pengelola untuk *Employee Training* (ET) sebesar 100%.
2. Berdasarkan hasil perhitungan rumus *employee complaints (ec)*/keluhan karyawan didapatkan persentase jumlah keluhan karyawan UMKM Spons sebesar 23,8%. Atau dapat diartikan bahwa hanya 5 dari total 21 keluhan karyawan yang dapat terlayani oleh pengelola UMKM Spons Singosari. Target pengelola untuk *Employee Complaints* (EC) sebesar 100%.
3. Berdasarkan hasil perhitungan rumus *employee retention (ER)*/retensi karyawan didapatkan persentase jumlah retensi karyawan UMKM Spons sebesar 13,91%. Atau dapat diartikan bahwa hanya 16 dari total 115 karyawan menyatakan keluar dari UMKM Spons Singosari. Hal tersebut disebabkan lantaran tidak efektifnya tanggapan pengelola terhadap

complain yang diajukan sebelumnya. Target pengelola untuk *Employee Retention* (ER) sebesar 0%.

Analisis Penilaian Kinerja UMKM Spons Singosari Dengan Metode *Balanced Scorecard*

Tabel 3. Kesimpulan Penilaian Kinerja Metode *Balanced Scorecard*

No	Indikator <i>Balanced Scorecard</i>	Skor Ketercapaian Kinerja	Keterangan
1	Perspektif Keuangan	3	Tercapai/Kinerja Baik
2	Perspektif Pelanggan	1	Tercapai/Kinerja Baik
3	Perspektif Proses Bisnis Internal	1	Tercapai/ Kinerja Baik
4	Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan	-1	Tidak Tercapai/ Kinerja Kurang Baik
Total Keseluruhan		4	Tercapai/ Kinerja Baik

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.13 dapat dijelaskan bahwa hasil skor total metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja UMKM Spons Singosari adalah 4. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja UMKM Spons dapat dikatakan baik. Adapun empat aspek perspektif *balanced scorecard* menurut (Alimudin *et al.*, 2019) antara lain; perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil perhitungan, nilai persentase realisasi *Return on Equity* (ROE) UMKM Spons sebesar 15,47%. Sedangkan pengelola UMKM Spons sendiri menetapkan target ROE yang dicapai adalah 15%. Dengan hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa nilai ROE yang diperoleh sudah mencapai target pengelola. Hal tersebut juga menjelaskan bahwa ukuran *Return on Equity* (ROE) dalam kinerja UMKM termasuk kategori baik berdasarkan penerapan *balanced scorecard* dengan skor 1.

Perspektif Pelanggan

Berdasarkan tinjauan pengukuran *balanced scorecard*, kinerja UMKM dalam rasio *delivery on time* (DOT) didapatkan hasil persentase sebesar 98,50% dari target pengelola UMKM Spons sebesar 100%. Hal tersebut masih dalam kategori cukup baik lantaran terdapat 2 pengiriman yang tidak dapat diterima pelanggan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan peninjauan *balanced scorecard* perspektif proses bisnis internal pada indikator, kinerja UMKM Spons Singosari menghasilkan persentase nilai rasio IPP sebesar 80% dari target 100% yang ditetapkan pengelola. Sehingga hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa kinerja UMKM Spons Singosari dalam kategori cukup baik, meskipun ada 1 program yang tidak terimplementasikan dari rencana program yang telah ditetapkan sebelumnya.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan pada beberapa tolak ukur finansial dalam penelitian ini, dapat disimpulkan UMKM Spons Singosari cukup baik. Hanya saja penilaian kurang baik terjadi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dimana 2 indikatornya yaitu *Employee Complaint* (ER) dan *Employee Retention* (ER) termasuk dalam kategori kurang baik. Selanjutnya dengan uraian sebelumnya, dapat dijelaskan bahwa secara keseluruhan analisis *balanced scorecard* dalam menilai kinerja UMKM Spons Singosari dapat diterapkan dan mendapatkan nilai kinerja cukup baik.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis *balanced scorecard* perspektif keuangan, kinerja UMKM Spons Singosari dapat dikatakan baik.
2. Berdasarkan analisis *balanced scorecard* perspektif pelanggan, dapat disimpulkan bahwa kinerja UMKM Spons Singosari dapat dikatakan baik.
3. Berdasarkan analisis *balanced scorecard* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dapat disimpulkan bahwa kinerja UMKM Spons Singosari dapat dikatakan kurang baik.
4. Dari hasil pengukuran kinerja yang dilakukan peneliti dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada UMKM menunjukkan bahwa metode tersebut mampu diterapkan dengan baik.

Keterbatasan

Dalam penelitian ini, peneliti mempunyai beberapa keterbatasan yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian pada analisis *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja UMKM Spons Singosari, dalam perspektif pelanggan, kepuasan yang merupakan orientasi belum dicapai secara maksimal. Hal tersebut dikarenakan masih terjadi pelayanan yang tidak maksimal terkait komplain pelanggan yang belum terlayani, serta adanya beberapa pengiriman yang tidak sampai terhadap pelanggan, sehingga skor *balanced scorecard* dalam kinerja UMKM hanya mencapai angka 1 dari 3 indikator yang diteliti.
2. Keterbatasan yang kedua berdasarkan hasil penelitian pada analisis *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja UMKM Spons Singosari, yaitu pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, angka retensi karyawan pada UMKM Spons Singosari mendapatkan skor yang buruk. Hal tersebut disebabkan masih banyaknya komplain yang diajukan kepada pihak manajemen UMKM namun hanya sedikit yang ditanggapi. Banyaknya komplain yang tidak terselesaikan tentu menjadikan karyawan kecewa dan memilih untuk keluar dari pekerjaannya. Dengan begitu hasil yang diperoleh pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah skor -1, atau artinya kinerja UMKM Spons Singosari dalam kategori kurang baik dan target tidak tercapai.
3. Keterbatasan penelitian ketiga adalah penelitian ini hanya menginvestigasi dan menganalisis penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard* hanya pada 1 UMKM saja. Maka hasil yang diperoleh dalam penelitian ini hanya dapat digunakan sebagai referensi oleh 1 UMKM juga. Keterbatasan manfaat penelitian ini perlu dilanjutkan dengan menambahkan objek penelitian oleh peneliti selanjutnya.

Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan terkait, penelitian ini memiliki saran, yaitu:

1. Bagi pengelola UMKM Spons Singosari, untuk dapat memaksimalkan kepuasan pelanggan, berdasarkan hasil perspektif pelanggan, masih terjadi pelayanan yang tidak maksimal terkait komplain pelanggan yang belum terlayani, serta adanya beberapa pengiriman yang tidak sampai terhadap pelanggan. Maka saran yang diajukan adalah perlu adanya perhatian lebih terhadap layanan pengaduan atau keluhan pelanggan terkait produk yang telah dipesan. Selain itu pengelola perlu memberikan perhatian terhadap persiapan pengiriman dan antisipasi jalur transportasi yang akan dilalui dalam proses pengiriman, sehingga pelanggan tidak akan kecewa dengan pelayanan dan pemesanan produk sesuai yang diharapkan.
2. Saran kedua bagi UMKM Spons Singosari, berdasarkan hasil penilaian kinerja *balanced scorecard* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pengelola perlu melakukan evaluasi terhadap manajemen sumber daya manusia yang dimiliki, lantaran masih adanya retensi karyawan yang tinggi yang disebabkan karena banyaknya keluhan/komplain karyawan yang tidak ditanggapi dengan baik. Pengelola harus lebih membuka diri terkait masalah yang

- dihadapi tenaga kerjanya, sehingga dengan tuntasnya permasalahan dalam diri karyawan akan semakin meningkatkan produktivitas dan kinerja yang dihasilkan UMKM itu sendiri.
3. Bagi penelitian selanjutnya, dengan selesainya penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam penerapan ilmu pengetahuan di bidang ekonomi akuntansi pada umumnya dan khususnya akuntansi manajemen, bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja kontemporer yang dapat memberikan gambaran kinerja bisnis secara komprehensif. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk melanjutkan penelitian serupa dengan faktor dan studi perusahaan dalam skala yang lebih luas, sehingga penelitian ini tidak hanya dapat digunakan sebagai referensi terhadap UMKM saja melainkan pada skala yang lebih umum.

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), 1-17.
- Andini, R., Praptono, S., & Sulistyawati, D. R. (2022). Pengaruh Penerapan Balance Scorecard Pada Kinerja UMKM Di Kota Semarang. *Jurnal Sains Sosio Humaniora*, 6(1), 481-486.
- Antika, C. W. (2019). *Analisis Kinerja Umkm Di Kota Malang Dengan Metode Balanced Scorecard* (Doctoral dissertation, University of Muhammadiyah Malang).
- Dewi, R. (2019). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Kontraktor PT X). *J. Ekon. Bisnis*, 4(1), 881-894.
- Fahrudin, W. A. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di Pt Mulia Artha Anugerah. *JITMI (Jurnal Ilm. Tek. dan Manaj. Ind., vol. 3, no. 1, p. 15, 2020, doi: 10.32493/jitmi. v3i1. y2020. p15-23*.
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. BOSOWA PROPERTINDO. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 2(1), 92-112.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 25. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamdalah, M. R., & Muhammad, K. (2021). Analisis Kinerja Perusahaan Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus: PT. XYZ). *Jurnal Pendidikan dan Teknologi Indonesia*, 1(1), 27-33.
- Hery, S. E. (2018). *Perencanaan Bisnis*. Gramedia Widiasarana Indonesia.
<https://www.ekon.go.id/>
<https://www.kemenkopmk.go.id/pentingnya-kewirausahaan-perempuan-dan-pemuda-untuk-capai-indonesia-maju-2045>
- Kaplan, R. S. dan Norton, D. P, (1996). Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Koesomowidjojo, S. R. (2017). Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif. *Jakarta: Raih Asa Sukses*.
- Mawuntu, P. S. T., & Aotama, R. C. (2022). Pengukuran Kinerja UMKM Berdasarkan Key Performance Indicators (KPI) Metode Balanced Scorecard. *WACANA EKONOMI (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi)*, 21(1), 72-83.
- Mulyadi, M. (2001). *Balance Scorecard. Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan, Salemba Empat, Jakarta*.
- Mulyati, S. (2023). *Analisis Pengaruh Balanced Scorecard Terhadap Kinerja UMKM (Studi Kasus Pada UMKM Rajut di Kabupaten Garut Tahun 2022)* (Doctoral dissertation, STIE Ekuitas).

- Nasution, N. A. F. (2021). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk-Witel Medan* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara).
- Novitawaty, T. (2017). *Pengukuran Kinerja Usaha Kecil Menengah Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada UKM bakery Pitaloka)* (Doctoral dissertation, UII).
- Nugraha, M. (2023). *Analisis Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja (Studi pada Koperasi Sawit Usaha Manunggal)* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Indonesia).
- Prayudi, A., & Tanjung, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada PT. Ria Busana Medan. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 126-130.
- Pristiwati, A. A. (2022). *Analisis Pengukuran Kinerja Usaha Kecil Menengah dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus UKM CV. Mithlabs)* (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan).
- Rahmawati, A. D. (2015). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Profitabilitas, Struktur Modal, Dan Keputusan Investasi Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Sektor Properti, Real Estate, Dan Building Construction Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (Bei) Periode 2010-2013). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 23(2).
- Saputra, M. A. (2022). Analisis Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi pada ILOKI SALON Kabupaten Gowa). *Skripsi. Makassar: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar*.
- Singgih, M., & Sulistyono, D. (2020). Analisis Kinerja Strategi Bisnis Koperasi Karyawan UNTAG Surabaya dengan Pendekatan Balance Scorecard. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 4(1), 98-112.
- Suganda, T. R. (2018). *Teori dan Pembahasan Reaksi Pasar Modal Indonesia*. Puntadewa.
- Sugiyono, D. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo, E. W. (2018). Kajian analisis kinerja usaha mikro kecil menengah (UMKM) dengan menggunakan metode balance scorecard. *Jurnal Lentera Bisnis*, 6(2), 25-43.
- Yanti, P. D. M., & Abundanti, N. (2019). *Pengaruh profitabilitas, leverage dan kebijakan dividen terhadap nilai perusahaan properti, real estate dan konstruksi bangunan* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Yuwono, S. (2002). Petunjuk praktis penyusunan Balanced Scorecard menuju Organisasi yang berfokus pada strategi.