

Analisis Kinerja PT. Semen Tonasa Melalui Pendekatan Balanced Scorecard : Upaya Meningkatkan Daya Saing di Industri Semen (*PT Performance Anaylsis. Semen Tonasa Through a Balanced Scorecard Approach : Efforts to Increase Competitiveness in the Cement Industry*)

Mediaty Mediaty^{1*}, Asri Usman², Fisca Mawa' Pangraran³, Nisrinatul Nadhifa⁴, laode Wijaya Bagus Irianto⁵

Universitas Hasanuddin, Sulawesi Selatan^{1,2,3,4,5}

unhasmediaty@gmail.com^{1*}, Asriusman@unhas.ac.id², fmpangraran@gmail.com³, nisrinatulnadhifa@gmail.com⁴, laodewijaya@gmail.com⁵



Riwayat Artike

Diterima pada 20 Mei 2024

Revisi 1 pada 27 Mei 2024

Revisi 2 pada 18 Juni 2024

Revisi 3 pada 25 Juni 2024

Revisi 4 pada 2 Juli 2024

Disetujui pada 4 Juli 2024

Abstract

Purpose: This study aimed to offer insights for management to enhance performance across various aspects to remain competitive in the cement industry.

Methods: This study analyzed PT. Semen Tonasa's performance uses the balanced scorecard approach, covering finance, customers, internal business processes, and learning and growth. Data were gathered from companies' financial statements and surveys of employees and customers.

Results: Of the 14 performance indicators assessed, four exceeded standards, four met standards, and six were below standards. The overall performance was rated as sufficient, with 55.56% achievement, indicating no significant improvement from the previous year.

Limitations: PT. Semen Tonasa needs to continue efforts to improve performance, especially in terms of financial aspects, employee productivity, and customer satisfaction, in order to be able to compete in the cement industry. In addition, the implementation of the baanced scorecard needs to be optimized to improve performance.

Contribution: This research analyzes PT Semen Tonasa's companies using a balanced scorecard approach and provides insights for improving company performance in the future.

Keywords: *Balanced Scorecard, Profit margin, Current Ratio, Customer Satisfaction Index, Delivery Cylce Time*

How to Cite: Medianty, Usman, A., Pangararan, F. M., Nadhifa, N., & Irianto, . W. B. (2024). Analisis Kinerja PT. Semen Tonasa Melaui Pendekatan Balanced Scorecard: Upaya Meningkatkan Daya Saing di Industri Semen. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen*, 5(3), 193-205.

1. Pendahuuan

Saat ini, sektor jasa adalah kekuatan pendorong di belakang ekonomi global, dengan industri jasa menyumbang porsi terbesar dari PDB negara itu (Wiguna, Wati, & Mariza, 2019). Sektor ini juga berkembang pesat di negara-negara berkembang. Banyak peneliti memprediksi bahwa sektor keuangan pada akhirnya akan mendikte keadaan dunia. Selain sumber daya manusia, bisnis juga harus menata kembali diri untuk menciptakan hubungan yang saling menguntungkan dalam kerangka kerja sama ekonomi, yang meiputi koordinasi dengan pelaku ekonomi lain seperti konsumen, pemasok, karyawan, dan pemangku kepentingan terkait lainnya (Aiakbari Nouri, Shafiei Nikabadi, & Ofat, 2019). Perusahaan harus mendapatkan informasi yang sangat akurat mengenai pengambilan keputusan manajemen agar tetap kompetitif. Salah satu elemen terpenting bagi perusahaan adalah pengukuran kinerja (Avarez, Soer, Guiñón, & Mira, 2019). Balanced Scorecard (BSC) adalah sebuah alat

manajemen yang mengintegrasikan berbagai indikator kinerja, sehingga memungkinkan para manajer untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif mengenai operasi bisnis mereka (Aini, Hanifah, & Fitroh, 2023). Ini menyatukan pengukuran kinerja keuangan dan operasional dalam sebuah pandangan yang seimbang mengenai kinerja bisnis, yang terbagi menjadi empat perspektif utama: pertumbuhan dan pembelajaran, yang menitik beratkan pada pengembangan karyawan, sistem informasi, dan budaya organisasi untuk mencapai pertumbuhan jangka panjang; proses internal, yang mengutamakan peningkatan keunggulan dalam proses internal; pelanggan, dengan tujuan memberikan nilai kepada pelanggan yang ditargetkan; dan keuangan, yang berfokus pada peningkatan profitabilitas serta kepuasan pemegang saham (De Jesus Avares Mendes Junior & Aves, 2023). Balanced Scorecard menjaga keseimbangan yang tepat antara berbagai metrik strategis untuk mencapai keselarasan tujuan, sehingga mendorong karyawan bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik perusahaan. Alat ini membantu perusahaan untuk tetap fokus, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan memberikan umpan balik tentang strategi (Kumar, Lim, Sureka, Jabbour, & Bame, 2023).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Institute Nolan Norton, sebuah firma Akuntan Publik KPMG di Amerika Serikat pada periode 1990-1995, dipimpin oleh David P. Norton sebagai CEO Nolan Norton dan Robert Kaplan sebagai konsultan akademik, mereka melakukan studi banding pengukuran kinerja di organisasi masa depan (Dumont et al., 2020). Penelitian ini dilakukan karena semakin banyak bisnis yang menyadari bahwa mereka hanya dapat menggunakan ukuran minimum kinerja keuangan. Sebuah artikel berjudul "Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance" menjelaskan bahwa ruang lingkup pekerjaan eksekutif harus mempertimbangkan beberapa aspek komprehensif, termasuk empat aspek berikut: keuangan, karyawan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif ini meminimalkan kebutuhan untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam bahasa operasional (Estiasih, 2021).

Manajemen memerlukan pendekatan terstruktur yang mempertimbangkan elemen strategis dalam pengambilan keputusan ketika memilih strategi Pengukuran yang optimal bagi organisasi. Ini akan memaksimalkan manfaat dan risiko BSC, terlepas dari lamanya waktu atau jarak yang terlibat (Modak, Pathak, & Ghosh, 2017). Balanced scorecard mendorong karyawan untuk membuat keputusan berdasarkan prioritas bisnis yang paling penting dengan menyeimbangkan perbedaan antara pendekatan perencanaan strategis yang berbeda dalam mengejar pencapaian keunggulan kutipan-ke-kutipan. Alat ini membantu bisnis tetap fokus, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan memberikan pemahaman yang jelas tentang strategi (Kaufman, Barry, Wikinson, & Gomez, 2021).Selanjutnya, dalam praktiknya, balanced scorecard berfungsi sebagai alat untuk perencanaan strategis dan instrumen untuk evaluasi kinerja (Modak, Ghosh, & Pathak, 2019).

Temuan penelitian ini didukung oleh pernyataan bahwa Balanced Scorecard (BSC) bukanlah alat pengganti untuk evaluasi kerja tradisional; Sebaliknya, ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi perbedaan di berbagai karakteristik kerja organisasi, termasuk kendala anggaran, proses internal, hubungan karyawan, dan pelatihan dan pengembangan. Dalam studi ini, kita akan memeriksa bagaimana pendekatan balanced scorecard telah digunakan untuk meningkatkan kondisi kerja di bisnis nasional, khususnya PT Semen Tonasa, dan mengapa pendekatan ini menjadi semakin penting dalam mengatasi dinamika pasar yang stagnan dan daya saing (Yangkan, 2022). Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana proses kerja PT Semen Tonasa dapat ditingkatkan dengan menggunakan balanced scorecard sebagai alat evaluasi karyawan yang komprehensif.

Artikel ini juga relevan dalam konteks Balanced Scorecard (BSC), terutama mengingat bahwa pendekatan ini masih relatif baru dibandingkan dengan teori manajemen kinerja tradisional lainnya (Verandes & Hariati, 2019). Kami menganggap penting untuk mengeksplorasi BSC, khususnya dalam konteks bisnis yang berkembang pesat, sebagai alat yang dapat membantu organisasi dalam merumuskan dan melaksanakan strategi mereka secara menyeluruh. Di banyak organisasi, implementasi BSC masih terbatas, terutama dalam hal pengukuran kinerja operasional yang berkelanjutan. Oleh karena itu, Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi tenaga kerja PT Semen Tonasa dengan menggunakan konsep balanced scorecard untuk mendapatkan data yang komprehensif mengenai efektivitas perusahaan. Dengan menyoroti peran BSC dalam mengukur kinerja

yang seimbang dari berbagai perspektif, studi ini diyakini mampu memberikan wawasan berharga bagi praktik bisnis dan manajer dalam meningkatkan efektivitas strategis mereka. Selain itu, diharapkan studi ini dapat memberikan pemahaman yang lebih baik bagi regulator dan pembuat kebijakan dalam menetapkan peraturan yang tepat yang akan meningkatkan produktivitas bisnis.

2. Kajian pustaka

2.1 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk meninjau dan menilai kinerja individu atau kelompok dalam suatu organisasi dalam kaitannya dengan standar dan tujuan yang ditetapkan. Menurut (Audina, Triwibisono, & Aisha, 2017), Alat manajemen yang digunakan untuk menilai sejauh mana karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka, adalah penilaian kinerja (Syahputra, 2022) menunjukkan bahwa identifikasi, elaborasi, dan implementasi tenaga kerja manusia di dalam organisasi dipengaruhi oleh praktik kerja. Setiap karyawan di perusahaan harus memenuhi tanggung jawab mereka saat ini untuk menghasilkan pekerjaan yang memenuhi standar yang ditetapkan untuk pekerjaan tertentu (Hairudin & Eka, 2022). Tujuan utama dari studi kerja adalah untuk memberikan wawasan berharga kepada karyawan mengenai lingkungan kerja mereka dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. (Pardanawati, Rukmini, & Fatyasin, 2020) mengemukakan bahwa tujuan penilaian kinerja meliputi penyediaan dasar untuk keputusan promosi, kompensasi, dan pelatihan, meningkatkan kinerja melalui umpan baik konstruktif, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, serta memfasilitasi komunikasi antara karyawan dan manajemen.

Beberapa metode yang umum digunakan untuk analisis kinerja antara lain metode skala penilaian, metode BARS (Behaviorary Anchored Rating Scales), metode 360 derajat, dan metode Management by Objectives (MBO). Faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja meliputi kriteria yang digunakan, keakuratan penilaian, kompetensi penilai, dan proses umpan baik yang efektif. Tantangan dalam penilaian kinerja termasuk bias penilai, komunikasi yang tidak efektif, dan resistensi dari karyawan terhadap umpan baik negatif. Penilaian kinerja yang efektif dapat meningkatkan kinerja individu dan tim, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendukung pengembangan karir karyawan. Sebaliknya, penilaian yang kurang efektif dapat menyebabkan ketidakpuasan, demotivasi, dan peningkatan turnover karyawan. Oleh karena itu, penilaian kinerja harus terus ditingkatkan dan disesuaikan dengan dinamika serta kebutuhan organisasi agar dapat mengelola kinerja karyawan secara efektif, meningkatkan produktivitas, dan mencapai tujuan strategis.

2.2 Pengertian Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah alat manajemen strategis yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal 1990-an. Alat ini digunakan untuk memperbaiki dan merampingkan proses kerja organisasi dengan pendekatan yang lebih komprehensif. Ini berfokus pada lima perspektif utama, termasuk keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui pendekatan ini, Balanced Scorecard membantu organisasi dalam menyempurnakan visi dan strategi mereka ke rencana operasional yang lebih spesifik. Pendekatan ini juga memungkinkan perbandingan yang seimbang antara pekerjaan karyawan junior dan karyawan senior, serta memberikan gambaran komprehensif tentang praktik kerja organisasi. Dengan menggunakan balanced scorecard, manajer dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, menjaga keselarasan dengan tujuan strategis, dan memastikan bahwa semua bagian organisasi bekerja sama secara harmonis untuk mencapai tujuan bersama. Sejak diperkenalkan, Balanced Scorecard.

2.3 Sejarah Perkembangan Balanced Scorecard

Balanced Scorecard dimulai pada awal 1990-an ketika Robert Kaplan dan David Norton memperkenalkan konsep tersebut dalam sebuah artikel yang diterbitkan di Harvard Business Review. Awalnya, Balanced Scorecard dirancang sebagai alat untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan mengatasi volatilitas indikator keuangan tradisional. Norton dan Kaplan menjelaskan bahwa untuk mengurangi biaya tenaga kerja secara efektif, bisnis harus memprioritaskan empat perspektif utama: uang, karyawan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di tahun-tahun

mendatang, konsep ini akan berkembang menjadi sistem manajemen strategis yang komprehensif. Di pertengahan 1990-an, banyak organisasi mulai mengadopsi Balanced Scorecard untuk menyelaraskan aktivitas bisnis mereka dengan strategi jangka panjang. Kaplan dan Norton terus mengembangkan konsep ini, memperkenalkan ide-ide seperti peta strategi (strategy map) yang membantu menghubungkan tujuan strategis dengan tindakan operasional. Pada awal 2000-an, Balanced Scorecard semakin populer di seluruh dunia, diadopsi oleh berbagai jenis organisasi, termasuk perusahaan swasta, instansi pemerintah, dan lembaga non-profit. Hingga kini, Balanced Scorecard tetap relevan dan terus digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi dalam mencapai visi dan misi mereka (Kaplan & Norton, 1996).

2.4 Perspektif dalam Balanced Scorecard

Pendekatan balanced scorecard membantu bisnis meningkatkan kinerja karyawan dengan cara yang lebih menyeluruh dan akurat (Wendy, 2022). Balanced Scorecard adalah alat manajemen kerja yang terkenal karena pendekatannya yang komprehensif untuk mengevaluasi dan mengelola pekerjaan organisasi dari lima perspektif utama: keuangan, personalia, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pengembangan. Berfokus pada indikator tradisional seperti laba, pendapatan, dan nilai pemegang saham, perspektif pasar keuangan mengukur hasil akhir dari strategi yang diterapkan. Perspektif konsumen mengukur kepuasan dan retensi pelanggan serta pangsa pasar, yang merupakan indikator penting tentang seberapa baik bisnis memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggannya. Perspektif proses bisnis internal mengevaluasi efektivitas dan efisiensi prosedur operasional yang menghambat pencapaian tujuan strategis, termasuk inovasi produk dan layanan serta kontrol kualitas dan waktu penyelesaian. Perspektif tentang pendidikan dan pelatihan mengurangi kapasitas organisasi untuk inovasi, meningkatkan kompetensi karyawan, dan menyesuaikan diri dengan perubahan melalui pelatihan dan pengembangan, yang akhirnya mengarah pada koreksi.

2.5 Perspektif keuangan

Salah satu komponen kunci dari Balanced Scorecard adalah perspektif keuangan, yang mengukur keberhasilan strategi bisnis melalui tenaga kerja keuangan. Perspektif ini berfokus pada indikator keuangan tradisional seperti laba atas aset (ROI), tingkat tabungan, dan rasio kapitalisasi pasar saham, yang mengukur hasil akhir dari inisiatif dan strategi yang diterapkan organisasi. Untuk melihat bagaimana seni terapan dapat diamati melalui tenaga kerja keuangan dalam pelaksanaan keuangan yang tepat (Barinti & Aris, 2023). Melalui perspektif uang, manajer dapat menilai beberapa perusahaan yang efektif dalam hal menghasilkan laba dan menciptakan nilai bagi investor. Selain itu, perspektif ini membantu dalam mengidentifikasi area yang membutuhkan lebih banyak efisiensi dan pengurangan biaya untuk mencapai keuntungan yang lebih tinggi. Kinerja keuangan sebagai alat utama untuk menilai keadaan positif atau negatif perusahaan dapat dilihat dalam laporan keuangan dan semua informasi yang diperlukan bagi investor dapat dibahas secara rinci (Septiana & Aris, 2023). Dalam konteks Balanced Scorecard, indikator keuangan tidak hanya dipandang sebagai hasil akhir, tetapi juga sebagai panduan untuk perspektif lain, seperti pelanggan, proses bisnis internal, serta pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian, perspektif keuangan memberikan informasi yang jelas tentang dampak strategi organisasi pada pekerjaan departemen keuangan seperti akun dan pembelian, dan juga membantu memastikan bahwa tujuan keuangan selaras dengan visi dan misi seluruh organisasi.

2.6 Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard merupakan aspek penting yang menekankan kebutuhan dan keinginan pelanggan sebagai fokus utama strategi organisasi. Dari perspektif ini, dapat dilihat bahwa memahami dan meminimalkan harapan pelanggan sangat penting untuk keberhasilan bisnis. Di lingkungan kerja, indikator seperti tingkat turnover karyawan, tingkat turnover penjualan, tingkat retensi karyawan, dan tingkat churn karyawan digunakan. Melalui perspektif pelanggan, organisasi dapat memahami preferensi, kebutuhan, dan harapan pelanggannya, yang pada gilirannya membantunya menyediakan lebih banyak produk dan layanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan memperkuat hubungannya dengan mereka. Dengan memasukkan perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard, organisasi dapat menilai seberapa baik strateginya telah memenuhi kebutuhan pelanggannya dan menciptakan insentif bagi mereka. Selain itu, perspektif pelanggan juga

membantu dalam menetapkan prioritas dan mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk meningkatkan pengalaman pelanggan secara keseluruhan. Sehingga, perspektif pelanggan tidak hanya memandang pelanggan sebagai penerima produk atau layanan, tetapi juga sebagai mitra strategis yang berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi. Selain itu, manajer diharapkan dapat mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan berlokasi, serta lamanya waktu setiap unit bisnis akan bekerja di setiap segmen (Harahap & Novita, 2022).

2.7 Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal Balanced Scorecard menekankan betapa pentingnya efektivitas dan efisiensi operasional untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Fokus utama dari perspektif ini adalah mengidentifikasi dan meningkatkan kinerja proses bisnis yang mendukung pencapaian tujuan strategis. Dalam mengukur kinerja, indikator seperti siklus waktu, biaya produksi, tingkat kualitas, dan tingkat inovasi dianggap penting. Perspektif ini memungkinkan manajemen untuk mengevaluasi sejauh mana proses-proses internal mendukung pencapaian tujuan organisasi, serta untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau peningkatan efisiensi. Melalui perspektif proses bisnis internal, organisasi dapat menyesuaikan proses-proses operasional mereka dengan strategi yang ditetapkan, meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya, dan meningkatkan fleksibilitas untuk merespons perubahan pasar atau lingkungan bisnis. Selain itu, perspektif ini juga membantu dalam mengidentifikasi peluang untuk inovasi dan peningkatan yang dapat menghasilkan nilai tambah bagi organisasi. Untuk mencapai tujuan strategisnya dan mempertahankan daya saingnya dalam iklim bisnis yang serba cepat, organisasi perlu memiliki dasar operasional yang solid, itulah sebabnya perspektif proses bisnis internal dalam Balanced Scorecard sangat penting..

2.8 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Balanced Scorecard menekankan nilai membangun kapasitas organisasi dan kapasitas untuk menyesuaikan dan menyerap pengetahuan dari pengaturan internal dan eksternal. Perspektif ini mengakui bahwa investasi dalam pengembangan karyawan, inovasi, dan pembelajaran kontinu merupakan faktor kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang. Dalam mengukur kinerja, indikator seperti tingkat retensi karyawan, investasi dalam pelatihan dan pengembangan, kemampuan inovasi, dan penyebaran pengetahuan dianggap vital. Melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, organisasi dapat mengevaluasi sejauh mana mereka berhasil mengembangkan kapabilitas karyawan, menggalakkan budaya inovasi, dan meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar atau teknologi. Perspektif ini juga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan serta penggunaan teknologi yang lebih baik. Selain itu, sudut pandang ini mendorong budaya belajar yang berkelanjutan di seluruh perusahaan, menjamin bahwa pembelajaran terjadi baik secara individu maupun kolektif di setiap tingkatan. Akibatnya, pendekatan pengajaran dan pertumbuhan Balanced Scorecard melihat anggota staf sebagai sumber daya yang perlu terus dikembangkan untuk memenuhi tujuan jangka panjang organisasi dan meningkatkan daya saingnya di pasar.

3. Metode

3.1 Jenis Penelitian

Metode analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini meliputi pengumpulan data yang sudah ada sebelumnya, menganalisisnya, dan membuat tabel, grafik, dan analisis untuk membantu dalam pengambilan keputusan. Temuan analisis berfungsi sebagai fondasi penting untuk membuat keputusan. (Sugiyono, 2003).

3.2 Subjek Penelitian

Penelitian yang dimaksud akan dilakukan di Makassar, dengan penekanan khusus pada lokasi perusahaan di Desa Biringere Pangkep. Komunitas ini dipilih sebagian karena dekat dengan rumah peneliti dan dianggap menyediakan data yang relevan dengan penelitian. Desember 2023 adalah saat penelitian diharapkan dilaksanakan, sambil menunggu persetujuan perusahaan atas izin penelitian dan pelaksanaan seminar proposal penelitian.

3.3 Sumber Data

Metode yang digunakan untuk menetapkan sampel dalam pengumpulan data kualitatif adalah non-probability sampling, di mana proses pemilihan sampel tidak dilakukan secara acak. Pendekatan ini dipilih karena populasi memiliki sifat yang tidak terbatas, di mana anggota populasi belum ditentukan atau tidak dapat ditentukan sebelumnya (Sukma, 2020).

PT Semen Tonasa adalah objek penelitian, dan akan berfungsi sebagai dasar untuk mengukur variabel penelitian. Klien dan staf PT Semen Tonasa merupakan demografi yang menjadi fokus penelitian ini. 40 kuesioner untuk konsumen dan 40 untuk karyawan terdiri dari sampel yang digunakan; Kuesioner ini dipilih karena dianggap mewakili seluruh populasi penelitian.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Melalui penelitian lapangan menggunakan pendekatan kuesioner, data non-keuangan dan keuangan dari jangka waktu 2021-2022 dikumpulkan. Metode ini memerlukan pertanyaan responden yang berkaitan dengan masalah penelitian.

3.5 Teknik Analisis Data

Baik data kuantitatif dan kualitatif dari survei yang diberikan kepada pelanggan dan karyawan perusahaan serta dokumen keuangan dari bisnis digunakan dalam penelitian ini. Indikator penilaian kinerja yang berbeda digunakan untuk mengukur setiap perspektif pada balanced scorecard. yaitu :

- 1) Perspektif keuangan
- 2) Sejumlah statistik keuangan akan digunakan untuk menganalisis sudut pandang ini, termasuk ROA untuk mengukur profitabilitas, rasio lancar untuk mengukur likuiditas, dan margin keuntungan untuk mengukur efektivitas operasional.
- 3) Perspektif pelanggan
- 4) Menurut sudut pandang ini, penilaian dilakukan untuk mengukur seberapa puas pelanggan dengan fitur biaya, kualitas, dan waktu penyelesaian. Kapasitas perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya akan produknya tercermin dalam kepuasan pelanggan. Pelanggan diberikan kuesioner sebagai bagian dari proses penilaian ini.
- 5) Perspektif proses bisnis interen
- 6) Dari sudut ini, pengukuran dilakukan menggunakan waktu siklus pengiriman, yang merupakan jumlah total waktu yang berlalu antara perusahaan yang menerima pesanan dan klien yang menerima produk. Waktu siklus pengiriman berfungsi sebagai ukuran untuk efisiensi proses bisnis serta indikasi kemajuan yang dicapai dari titik produksi ke titik pengiriman klien.
- 7) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
- 8) Indeks kepuasan karyawan digunakan dalam perspektif ini untuk mengukur seberapa puas karyawan dengan perusahaan; Indeks penghasilan karyawan digunakan untuk mengevaluasi seberapa banyak perusahaan menyediakan karyawan dengan proses pembelajaran sebagai aset tidak berwujud yang berharga; Produktivitas karyawan digunakan untuk mengukur tingkat produktivitas karyawan, yang berguna sebagai evaluasi terkait kepuasan dan pembelajaran karyawan; dan retensi karyawan digunakan untuk menentukan berapa lama perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan tenaga kerjanya. Ini diperhitungkan dengan melihat hal-hal seperti kompetensi karyawan, pelatihan, dan kepuasan.

4. Hasil dan diskusi

4.1 Data Penelitian

Ada dua kategori utama data yang digunakan dalam penelitian ini: data kualitatif dan data kuantitatif. Penggambaran non-numerik dari sifat atau atribut suatu fenomena disebut data kualitatif. Sebaliknya, angka-angka yang dapat dihitung dan dikuantifikasi membentuk data kuantitatif. Sumber data primer dan sekunder membentuk sumber data yang digunakan. Jawaban atas survei yang dikirim ke pihak terkait, seperti pelanggan dan staf, digunakan untuk mengumpulkan data primer. Data sekunder dikumpulkan sementara dari sumber yang sudah ada sebelumnya, termasuk dokumentasi yang disediakan perusahaan, laporan produksi, statistik penjualan, dan laporan keuangan.

3.2 Analisis Data

3.2.1 Perspektif Keuangan

Secara khusus, dari sudut pandang keuangan, analisis kinerja keuangan Balanced Scorecard akan menilai posisi perusahaan dalam siklus bisnisnya, yang dipecah menjadi tiga tahap: pertumbuhan, kelangsungan hidup, dan panen. PT Semen Tonasa saat ini sedang dalam tahap survival, yang ditunjukkan dengan upaya investasi dan reinvestasi perusahaan. Dengan menggunakan berbagai metrik kinerja, kinerja keuangan dievaluasi untuk melihat apakah strategi perusahaan meningkatkan laba.

1. Analisis Return on asset (ROA)

Tabel 1. Perhitungan ROA

Tahun	Net Profit (Rp. 000) A	Total Asset (Rp. 000) B	ROA A : B x 100 %
2021	544.888.889	5.374.843.617	10,15%
2022	642.152.215	7.331.627.207	8,77%

Sumber: Data BEI, diolah 2023

Kinerja PT Semen Tonasa dalam hal perolehan laba relatif terhadap total aset turun antara tahun 2021 dan 2022, dari 10,15% menjadi 8,77%. Penurunan tersebut disebabkan oleh kenaikan aset sebesar 36,42% yang hanya diikuti oleh kenaikan laba sebesar 17,86%. Rasio profitabilitas ROA yang digunakan untuk mengukur kinerja mengklasifikasikan kinerja perusahaan sebagai buruk karena masih di bawah persyaratan ROA 2020 sebesar 15,47%.

2. Analisis Current ratio

Tabel 2. Perhitungan *Current ratio*

Tahun	Current Asset (Rp. 000) A	Current Liabilities (Rp. 000) B	Current Ratio A : B x 100%
2021	1.237.682.867	661.895.113	187,99%
2022	1.594.864.240	1.056.532.735	150,96%

Sumber : Data BEI, diolah 2023

Current Ratio PT Semen Tonasa meningkat sebesar 37,04% pada tahun 2021, dari 187,99% menjadi 150,96% pada tahun 2022. Hal ini hanya diimbangi sebagian oleh peningkatan aset lancar sebesar 28,87%, karena utang lancar perseroan meningkat signifikan menjadi 59,63%. Kinerja likuiditas perusahaan bervariasi; pada tahun 2022 berada di bawah kriteria Current Ratio tahun 2020 sebesar 173,36%, meskipun pada tahun 2021 masih di atas standar tersebut. Oleh karena itu, pengukuran kinerja PT Semen Tonasa yang menggunakan Current Ratio tergolong memadai namun bervariasi.

3. Profit Margin

Tabel 3. Perhitungan *profit margin*

Tahun	Net Profit (Rp. 000) A	Sale (Rp. 000) B	Profit Margin A : B x 100%
2021	544.888.889	3.039.863.342	17,93%
2022	642.152.215	3.753.269.552	17,12%

Sumber : Data BEI, diolah 2023

Menurut analisis data PT Semen Tonasa, margin laba perseroan turun 0,81% pada 2022, dari 17,93% pada 2021 menjadi 17,12%. Meskipun laba bersih meningkat 17,86% dan penjualan naik 23,47%, terjadi penurunan. Margin laba perseroan masih berada di bawah norma tahun 2020, yaitu sebesar 19,94%, dari sisi keberlanjutan, menunjukkan inefisiensi bisnis. Akibatnya, kinerja PT Semen Tonasa tidak diukur dengan baik menggunakan Rasio Margin Laba.

3.2.2 Perspektif Peanggan

Pengukuran ini mencoba untuk mengevaluasi kepuasan pelanggan sehubungan dengan harga, kualitas, dan waktu layanan serta pangsa pasar. Diyakini bahwa kapasitas perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya akan produk-produknya tercermin dalam kepuasan pelanggan. Hingga 40 kuesioner diberikan kepada klien, dan 31 di antaranya — termasuk distributor, pekerja konstruksi, dan pemilik bangunan — dikembalikan. Metode pengumpulan data ini digunakan. Dengan menggunakan SPSS 29, uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan instrumen pengukuran sesuai. Temuan menunjukkan bahwa setiap item kuesioner memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan validitas yang memadai, membuktikan validitas informasi yang dikumpulkan.

Tabel 4. Skor Kuesioner Karyawan PT Semen Tonasa

No	Question															Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	63
2	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4		3	59
3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	65
4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	64
5	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	63
6	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	69
7	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	48
8	4	4	2	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	52
9	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	68
10	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	60
11	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	62
12	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	61
13	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	71
14	5	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	4	5	64
15	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	60
16	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	64
17	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	5	62
18	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	70
19	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	55
20	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	64
21	4	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	59

22	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	5	61
23	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	57
24	4	5	3	3	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	4	64
25	5	5	3	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	69
26	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	53
27	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	62
28	3	5	2	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	49
29	4	5	3	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3	62
30	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	67
31	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	65
32	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	5	70
33	5	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	2	55
34	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3	5	5	62
35	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	64
IKK																2162

Sumber : Data Kuesioner, diolah 2023

Berdasarkan skala manajemen data, kriteria minimal yang digunakan untuk Indeks Kepuasan Pelanggan adalah antara 1054 dan 1302. Skor keseluruhan, yang berkisar antara 807 hingga 1055, adalah 950 poin dan menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan yang cukup dari pemrosesan survei klien. Skor ini jauh dari tolok ukur kategori senang, menunjukkan bahwa bisnis berkinerja buruk dalam hal kepuasan pelanggan. Selain berfokus pada kebahagiaan pelanggan, penting untuk mempertimbangkan pangsa pasar perusahaan karena menunjukkan kapasitasnya untuk mempertahankan dan memperoleh klien baru. Pangsa pasar perusahaan di pasar nasional adalah 8,3%, naik 0,4% dibandingkan tahun sebelumnya, menurut data dari laporan kinerja 2022. Kenaikan ini menunjukkan bahwa

3.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dari sudut pandang prosedur bisnis global, banyak pelanggan menempatkan nilai tinggi pada tanggapan cepat. Waktu siklus pengiriman, juga dikenal sebagai waktu siklus pengiriman, adalah metrik penting untuk penilaian kinerja. Namun, distributor di wilayah Makassar melaporkan bahwa Waktu Siklus Pengiriman PT Semen Tonasa tidak berubah dari tahun sebelumnya. Ini karena gudang perusahaan berlokasi strategis di Makassar, memungkinkan distribusi produk satu hari. Namun, distribusi ke toko-toko masih dipengaruhi oleh gangguan luar seperti lalu lintas. Karena stabilitas kinerja dari tahun sebelumnya, proses bisnis internal dipandang cukup.

3.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Penelitian ini menganalisis budaya organisasi, kemampuan sistem informasi, dan kepuasan karyawan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Survei digunakan untuk mengukur kapasitas perusahaan untuk belajar dan kepuasan karyawan. Dengan memberikan skor jawaban pada kuesioner, metode non-probabilitas digunakan untuk pengambilan sampel, dan data kualitatif diubah menjadi data numerik. Dengan SPSS 29, uji validitas dan reliabilitas dilakukan. Menurut standar minimum yang ditetapkan, hasil pengolahan data menunjukkan bahwa kepuasan karyawan berada pada tingkat yang memuaskan. Selain itu, pengukuran indeks penghasilan menunjukkan skor yang memenuhi persyaratan, menunjukkan bahwa bisnis berkinerja mengagumkan dalam hal pembelajaran.

Produktivitas karyawan, yang ditentukan dengan membandingkan laba operasi dengan jumlah total karyawan, juga harus diperhitungkan selain pembelajaran dan kebahagiaan karyawan. Laba operasional dibandingkan dengan jumlah total karyawan untuk menentukan produktivitas karyawan. Produktivitas karyawan turun 1,66% pada 2022 dibandingkan Rp 490.582.998 pada 2021. Ini menunjukkan bahwa kinerja pekerja, sebagaimana ditentukan oleh produktivitas karyawan, di bawah standar.

Tabel 5. Skor Kuesioner Karyawan PT Semen Tonasa

Nomor	Question										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	37
2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	38
3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	32
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
5	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	33
6	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	37
7	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
8	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	34
9	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
10	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	33
11	4	4	3	4	3	4	3	5	5	3	38
12	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	40
13	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	46
14	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	38
15	4	3	5	4	5	3	3	4	4	4	39
16	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	42
17	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	39
18	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	36
19	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	44
20	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	40
21	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	46
22	4	3	3	4	5	5	4	3	3	3	37
23	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	39
24	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	32
25	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	45
26	4	5	5	4	3	5	5	4	4	3	42
27	4	3	4	3	5	3	3	3	3	3	33
28	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	43
29	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	44
30	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
31	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	33
32	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	39
33	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	36
34	4	4	3	4	4	3	5	5	5	5	42
35	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42
Indeks pembeajaran											1350

Sumber: Data Kuesioner, diolah 2023

3.3 *Balanced Scorecard PT Semen Tonasa*

Hasil pengolahan data dari empat perspektif PT Semen Tonasa tentang Balanced Scorecard ditunjukkan pada tabel berikut, yang memberikan gambaran tentang kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Tabel 6. Rangkuman pengukuran kinerja PT Semen Tonasa

Perspektif	Standar	Kedaaan perusahaan	Penilaian kinerja
Keuangan :			
1. ROA	15,47%	8,77%	Buruk
2. Current ratio	173,36%	150,96%	Cukup
3. Profit margin	19,94%	17,12%	Buruk
Pelanggan :			
1. Kepuasan pelanggan	1054 – 1302	904	Buruk
2. Market share	7,9%	8,3%	Baik
Internal Business Processes :			
Delivery cyce time	1 hari	1 hari	Cukup
Pembelajaran dan pertumbuhan :			
1. Kepuasan pegawai	1785-2205	2162	Cukup
2. Indeks			Cukup
pembeajaran	1190-1470	1350	Buruk
3. Produktifitas karyawan	Rp.490.582.998,	Rp.482.582.817,-	
	-		

Sumber: Data PT Semen Tonasa 2023

Salah satu ukuran kinerja, pangsa pasar, melampaui ambang batas yang telah ditentukan menurut evaluasi kinerja Balanced Scorecard PT Semen Tonasa. Sementara itu, kepuasan karyawan, indeks pembelajaran, waktu siklus pengiriman, dan indikator kinerja rasio saat ini semuanya sesuai dengan persyaratan. Empat metrik lainnya. Margin keuntungan, ROA, produktivitas karyawan, dan kepuasan pelanggan bagaimanapun, tidak memenuhi harapan. Akibatnya, persentase kinerja keseluruhan yang dicapai adalah 55,57%, menunjukkan bahwa bisnis berkinerja memuaskan secara keseluruhan. Hal ini menandakan bahwa kinerja perusahaan tidak mengalami perubahan signifikan dari tahun sebelumnya.

Pemeriksaan pengukuran kinerja melalui lensa pembelajaran dan pertumbuhan mengungkapkan bahwa indeks pembelajaran dan kepuasan karyawan termasuk dalam kategori memadai. Kapasitas karyawan untuk berinovasi dipengaruhi oleh hal ini. Meskipun demikian, tingkat kepuasan konsumen tetap dalam kisaran rendah, menunjukkan bahwa itu tidak meningkat ke tingkat yang dapat diterima. Pangsa pasar perusahaan yang berkembang, yang masih kurang dari rata-rata nasional, juga mencerminkan hal ini.

kinerja perusahaan dari perspektif keuangan menunjukkan ROA yang di bawah standar dan penurunan efisiensi perusahaan disebabkan oleh peningkatan jumlah karyawan dan aset tanpa peningkatan laba yang proporsional. Namun, likuiditas perusahaan tetap terjaga meskipun terjadi peningkatan aset dan hutang lancar. Penambahan aset utama seperti pabrik baru juga berdampak pada fokus internal perusahaan untuk menyesuaikan operasional guna mencapai produksi maksimal. Dengan demikian, walaupun terdapat aspek-aspek kinerja yang memenuhi standar, namun secara keseluruhan, kinerja perusahaan masih dianggap cukup dan memerlukan perbaikan di beberapa area untuk mencapai tingkat kinerja yang diinginkan.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan bahwa kinerja PT Semen Tonasa, dievaluasi melalui pendekatan Balanced Scorecard, berada pada tingkat yang cukup. Secara keseluruhan, kinerja PT Semen Tonasa berdasarkan pengukuran empat perspektif 55,56% dan hal ini menunjukkan belum terjadi perbaikan signifikan dibandingkan tahun sebelumnya. Dari empat belas indikator sesuai standar dan enam indikator berada di bawah standar dan kinerja terendah dicapai pada perspektif keuangan dan pembelajaran serta pertumbuhan. Di sisi lain, pengukuran kinerja keuangan menunjukkan hasil buruk pada ROA, Current Ratio, dan Profit Margin sedangkan kinerja pelanggan buruk pada indeks kepuasan pelanggan meskipun baik untuk pangsa pasar. Secara umum, PT Semen Tonasa perlu melanjutkan upaya peningkatan kinerja terutama pada aspek keuangan, produktivitas karyawan, dan kepuasan pelanggan agar dapat bersaing di industri semen selain itu implementasi balanced scorecard perlu dioptimalkan guna mendorong kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, PT Semen Tonasa berdasarkan pengukuran balanced scorecard masih perlu ditingkatkan untuk mencapai hasil yang lebih optimal.

References

- Aini, ., Hanifah, S. R., & Fitroh, F. (2023). Penerapan Balanced Scorecard pada Perguruan Tinggi di Indonesia: Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi*, 9(1), 54–68-54–68.
- Aiakbari Nouri, F., Shafiei Nikabadi, M., & Ofat, . (2019). Deveoping the framework of sustainabel service supply chain balanced scorecard (SSSC BSC). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 148-170.
- Avarez, ., Soer, A., Guiñón, ., & Mira, A. (2019). A balanced scorecard for assessing a strategic pan in a cinica aboratory. *Biochemia medica*, 29(2), 284-291.
- Audina, G. O., Triwibisono, C., & Aisha, A. N. (2017). Perancangan sistem pengukuran kinerja organisasi pada pt xyz dengan metode balanced scorecard. *JISI: Jurnal Integrasi Sistem Industri*, 4(2), 93-98.
- Barinti, R.Amas & Aris, M. Abdu. 2023. Anaisis Kinerja Keuangan, Ukuran Perusahaan, Leverage, dan Volume Penjualan terhadap Corporate Social Responsibility. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen (JAKMAN)*, ISSN2716-0807, Vo 4 No 3, 2023, 235-247
- De Jesus Avares Mendes Junior, I., & Aves, M. D. C. (2023). The balanced scorecard in the education sector: A Literature review. *Cogent Education*, 10(1), 2160120.
- Dumont, J. R. D., Giribadi, A. R. B., Quispe, M. A. R., Pineda, . H. T., Curo, G. G., & Suca, E. M. G. (2020). Balanced Sscoreard, an aternative for deveopment in SMEs. *Journal of Scientific and Technoogica Research Industrial*, 1(2), 02-04.
- Estiasih, S. P. (2021). Measurement of cooperative performance with the balance scorecard analysis approach. *Measurement Of Cooperative Performance With The Baance Scorecard Anaysis Approach*, 5(2), 180-195.
- Hairudin, H.,& Eka, T. O. (2022). Analisis Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Internal dan Motivasi Eksternal Karyawan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen (JAKMAN)*. ISSN 2716-0807, Vo 4, No 1, 2022, 1-14
- Harahap, Vikcy & Novita. (2022). Control Self Assessment (CSA) in Improving Company Performance. *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Manajemen (JAKMAN)*. ISSN 2716-0807, Vo 3, No 3, 2022, 207-223
- Kapan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Transating Strategy Into Action*: Harvard Business Press.
- Kaufman, B. E., Barry, M., Wikinson, A., & Gomez, R. (2021). Alternative balanced scorecards buit from paradigm modes in strategic HRM and empyoment/industria reations and used to measure the state of empyoment reations and HR system performance across US workpaces. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 65-92.
- Kumar, S., im, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bame, U. (2023). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of Manageria Science*, 1-43.
- Modak, M., Ghosh, K. K., & Pathak, K. (2019). A BSC-ANP approach to organizationa outsourcing decision support-A case study. *Journal of Business Research*, 103, 432-447.

- Modak, M., Pathak, K., & Ghosh, K. K. (2017). Performance evaluation of outsourcing decision using a BSC and Fuzzy AHP approach: A case of the Indian coal mining organization. *Resources Poicy*, 52, 181-191.
- Pardanawati, S. ., Rukmini, R., & Fatyasin, M. . N. (2020). Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep kartu skor berimbang. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 21(01).
- Sukma, D. I. (2020). Implementation of the Balanced Scorecard Approach in Industries: A Systematic Literature Review.
- Septiana, N. & Aris, M. Abdu. (2023). Analisis Proposi Dewan Komisaris Independen, Ukuran Dewan Direksi, Komite Audit, Bockholder Ownership terhadap Kinerja Keuangan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen (JAKMAN)*. ISSN2716-0807, Vo 4 No 2, 2023, 101-114
- Syahputra, R. (2022). *PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD DAN IMPORTANCE PERFORMANCE ANALYSIS DI UD. MINI TOP MEDAN JOHOR*. Fakultas Teknik, Universitas Islam Sumatera Utara.
- Tandiawan, Wendy. 2022. Business Perfomance Evaluation of a Recreation Company in Indonesia Using Balanced Scorecar. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen (JAKMAN)*. ISSN 2716-0807, Jiid 3, No 4, 2022, 359-373
- Verandes, Y. V., & Hariati, S. (2019). Implementasi Pengukuran Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Jombang dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard. *PRIVE: Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 2(2), 112-128.
- Wiguna, K. Y., Wati, R., & Mariza, Y. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja. *Baance: Jurna Akuntansi Dan Bisnis*, 4(2), 571-584.
- Yangkan, P. (2022). The internal control affects the evaluation of the balance scorecard organization of sma and medium-size businesses in Thaliand. *Journal of Positive Schoo Psychoogy*, 960–966-960–966.