

Pengukuran Kinerja pada Instansi XYZ dengan Metode *Balanced Scorecard*

Ni Made Cyntia Utami^{1)*}, Dwi Satya Putra Kencana²⁾

^{1) 2)}Program Studi Teknik Industri Universitas Udayana
Kampus Bukit Jimbaran, Bali 80362

Email: Nmcyntiautami@unud.ac.id, dwisatya20@gmail.com

doi: <https://doi.org/10.24843/METTEK.2023.v09.i02.p02>

Abstrak

Era bisnis yang semakin terbuka dan persaingan global menjadi pemicu pengukuran kinerja tidak lagi relevan apabila dilakukan secara tradisional, yaitu yang hanya berfokus pada aspek keuangan. Pengukuran yang hanya mengandalkan aspek keuangan tersebut dianggap tidak lagi sesuai, seperti yang dilakukan oleh Instansi XYZ yang bergerak pada bidang pelayanan jasa. Instansi XYZ menyediakan layanan seperti penyusunan dan implementasi kebijakan, pengelolaan sumber daya, pemberdayaan dan kolaborasi, monitoring dan evaluasi. Penilaian kinerja perusahaan yang komprehensif perlu dilakukan oleh Instansi XYZ dengan metode *Balanced Scorecard*. Metode tersebut dinilai cocok karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial dari segi produk yang dijual, tetapi juga pada aspek kualitatif dan non-finansial dari segi pelayanannya. Penelitian ini melakukan penilaian pada empat perspektif, antara lain perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan penilaian keempat perspektif *Balanced Scorecard*, dapat disimpulkan bahwa lembaga memiliki total skor sebesar 24,88% dengan kategori B (Kurang Sehat). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja Instansi XYZ belum mencapai tingkat yang diharapkan atau belum optimal. Dengan demikian, instansi harus melakukan sebuah perbaikan dan melakukan perubahan yang lebih signifikan dalam proses peningkatan kinerjanya agar lebih baik lagi sehingga kedepannya mendapatkan hasil yang optimal.

Kata kunci: Pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, 4 persepektif

Abstract

The increasingly open business environment and global competition have made traditional performance measurements, which solely focus on financial aspects, no longer relevant. Measurements relying solely on financial aspects are considered inadequate, as demonstrated by Institution XYZ, which operates in the field of service provision. Institution XYZ offers services such as policy development and implementation, resource management, empowerment and collaboration, monitoring, and evaluation. A comprehensive assessment of the company's performance is needed, and the Balanced Scorecard method is deemed suitable. This method is considered appropriate because the Balanced Scorecard emphasizes not only the quantitative financial aspects of the products sold but also the qualitative and non-financial aspects of the services provided. This research assesses four perspectives, including financial, customer, internal business, and learning and growth. Based on the evaluation of these four Balanced Scorecard perspectives, it can be concluded that the institution has a total score of 24.88% with a category of B (Less Healthy). This indicates that the performance of Institution XYZ has not reached the expected level or is not yet optimal. Therefore, the institution should make significant improvements and changes in its performance improvement processes to achieve better results in the future.

Keywords: Performance measurement, *balanced scorecard*, 4 perspectives

1. PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja perusahaan yang dilakukan secara tradisional hanya berfokus pada aspek keuangan. Pencapaian hasil kinerja keuangan yang optimal, juga dipengaruhi oleh kinerja non-keuangan, hal ini karena hasil kinerja keuangan bergantung pada kinerja non-keuangan. Keidealan kondisi ini bisa menjadi indikator kemampuan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pengukuran kinerja sebagai salah satu faktor penting bagi organisasi atau perusahaan, karena merupakan proses untuk mengukur sejauh mana pencapaian tujuan telah dilakukan oleh perusahaan dalam menjalankan tugasnya [1].

Pentingnya pengukuran kinerja dalam dunia bisnis terletak pada kemampuannya untuk mengevaluasi efektivitas strategi yang telah ditetapkan dan diimplementasikan dalam periode waktu tertentu. Menurut [2] pengukuran kinerja (*Balanced Scorecard*) merupakan proses pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai di dalam perusahaan. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang pencapaian dari pelaksanaan rencana, serta sebagai titik acuan untuk penyesuaian aktivitas perencanaan dan pengendalian di dalam perusahaan.

Balanced Scorecard dinilai cocok untuk lembaga yang bergerak di bidang pelayanan jasa, karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial dari segi produk yang dijual, tetapi juga pada aspek kualitatif dan non-finansial dari segi pelayanannya. 2 hal tersebut sejalan dengan bidang jasa yang menempatkan kualitas pelayanan sebagai ukuran kinerja [3]. Akhi-akhir ini, pengambilan keputusan dalam bisnis dengan ketidakpastian lingkungan menjadi lebih sulit bagi perusahaan, ketidakpastian ini dapat diselesaikan dengan *Balanced Scorecard* [4][5].

Intansi XYZ merupakan sebuah lembaga yang memiliki peran untuk penyusunan dan implementasi kebijakan, pengelolaan sumber daya, pemberdayaan dan kolaborasi, monitoring dan evaluasi. Selama ini, Intansi XYZ hanya menggunakan pengukuran kinerja secara tradisional untuk memahami kinerjanya, yaitu membandingkan target yang telah ditetapkan dengan capaian kinerja. Pengukuran tersebut dirasa kurang memadai karena hanya menggunakan standar umum penilaian. Dampak yang mungkin terjadi bila tidak dilakukannya pengukuran kinerja adalah lembaga akan kesulitan dalam mengevaluasi dan mengelola kinerja mereka dengan baik sehingga dapat mengakibatkan ketidakjelasan dalam pencapaian tujuan strategis, kurangnya pemahaman tentang keberhasilan atau kegagalan strategi. Laporan kinerja akan digunakan oleh stakeholder sebagai bagian dari transparansi organisasi, akuntabilitas dan tanggung jawab pengelola perusahaan [6].

Pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) pada Instansi XYZ dinilai cocok dan diperlukan untuk memberikan pendekatan terintegrasi dalam mengukur kinerja, memastikan ketercapaian tujuan strategis, mendukung pengambilan keputusan yang efektif, mendorong akuntabilitas dan transparansi, serta mendorong inovasi dan peningkatan kinerja dalam rangka memajukan riset dan inovasi di daerah tersebut.

2. METODE

2.1. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan faktor penting dalam memastikan keberhasilan strategi organisasi. Ukuran kinerja harus didasarkan pada tujuan dan sasaran strategis organisasi yang telah dijabarkan dalam visinya. Proses pengukuran kinerja dimulai dengan menentukan ukuran kinerja yang tepat, sehingga dapat diterapkan pada sasaran strategis organisasi dan dihasilkan ukuran kinerja yang relevan. Untuk memastikan kelangsungan suatu organisasi, evaluasi perlu dilakukan secara berkala. Evaluasi dapat dilakukan dengan mengukur kinerja organisasi dan memonitor aktivitasnya secara teratur [7].

2.2. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan [7][8][9]. Kata “*balanced*” dalam *balanced scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan antara ukuran keuangan dan ukuran non keuangan (ukuran operasional).

Sedangkan menurut [1]) *balanced scorecard* meliputi ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang terdiri dari kepuasan konsumen, proses internal bisnis, serta aktivitas-aktivitas inovasi dan pengembangan, yang mana ukuran non keuangan ini merupakan *driver* dari kinerja keuangan di masa depan. *Balanced Scorecard* merupakan sebuah tools untuk membantu perusahaan dalam mentransfer kebijakan ke dalam tujuan operasional serta untuk mengarahkan kinerja perusahaan dan pola bisnis perusahaan [10].

Manfaat *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja antara lain dapat menunjukkan visi organisasi, sebagai penyelarasan pencapaian visi misi perusahaan, untuk mengintegrasikan perencanaan strategis dan ketersediaan sumber daya, serta untuk meningkatkan efektivitas manajemen melalui informasi yang tepat dan akurat [6].

2.3. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Metode *balanced scorecard* memiliki empat perspektif yang menjadi indikator pengukuran kinerja suatu perusahaan. Keempat perspektif tersebut meliputi: 1) Perspektif Keuangan yaitu melakukan pengukuran kinerja keuangan untuk mengetahui keberhasilan perencanaan dan pelaksanaan strategi keuntungan perusahaan. Perspektif keuangan diukur dari 1) *Return On Assets* (ROA), merupakan pengembalian aset atau rasio yang bisa menilai kinerja dari suatu perusahaan. 2) *Return On Equity* (ROE), yaitu tingkat pengembalian ekuitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan modal yang telah ditanamkan dari suatu perusahaan guna menghasilkan keuntungan (laba) [11]. 3) *Net Profit Margin* (NPM), yaitu margin laba bersih merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih setelah keuntungan tersebut dipotong pajak. Semakin besar margin laba bersih, maka kinerja perusahaan akan menjadi produktif [11].

Perspektif kedua yaitu perspektif pelanggan, yaitu terkait perumusan strategi perusahaan yang mencakup penetapan segmen pasar dan pelanggan yang ingin dituju. [1] Ukuran-ukuran yang akan dianalisis dalam Perspektif Pelanggan ini antara lain: 1) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*), merupakan faktor penting dalam menjaga loyalitas pelanggan, meningkatkan reputasi perusahaan, dan memperkuat posisi bersaing di pasar. 2) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*), merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan dalam jangka waktu yang lebih lama, yaitu melalui pengukuran tingkat tetapnya pelanggan atau tingkat kesetiaan pelanggan terhadap produk atau layanan perusahaan dalam kurun waktu tertentu [11].

Perspektif ketiga yaitu perspektif bisnis internal, yang merupakan pandangan yang mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Ukuran - ukuran yang akan dianalisis dalam Perspektif Proses Bisnis Internal ini antara lain inovasi, yang merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan melalui pengembangan produk atau layanan baru yang lebih inovatif, efektif, dan efisien (Hanuma & Kiswara, 2010). Ukuran berikutnya yaitu proses pelayanan merupakan kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan yang memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan secara efektif dan efisien [12].

Perspektif keempat yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu perspektif di mana perusahaan mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan dalam jangka panjang. Ukuran-ukuran yang akan dianalisis dalam Pembelajaran

dan Pertumbuhan ini adalah: a) Retensi Karyawan, merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang kompeten dan berbakat. Hal ini dapat dicapai dengan memperhatikan faktor-faktor seperti budaya kerja yang positif, peluang pengembangan karir, lingkungan kerja yang sehat dan aman, dan program penghargaan dan pengakuan yang adil. b) Produktivitas Pekerja, merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya untuk menghubungkan *output* yang dihasilkan pekerja dalam jumlah pekerja yang seharusnya menghasilkan *output* tersebut [11]. Hasil akhir yang berupa persentase diperoleh dari jumlah indikator setiap tahunnya, kemudian dijumlahkan dan dibagi dengan jumlah setiap tahunnya berdasarkan penelitian. Selanjutnya akan diperoleh nilai rata-rata. Nilai rata-rata tersebut kemudian dikalikan tersebut berdasarkan bobot indikator dan target (100%) sesuai bobot indikator di Tabel 1.

Tabel 1. Bobot indikator

Perspektif	Indikator	Bobot Indikator
Keuangan	ROA	0,34
	ROE	0,33
	NPM	0,33
Pelanggan	Kepuasan pelanggan	0,50
	Retensi pelanggan	0,50
Bisnis Internal	Inovasi	0,50
	Proses pelayanan	0,50
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Retensi karyawan	0,50
	Produktivitas karyawan	0,50
Total		4

Tahap selanjutnya mengalikan dengan jumlah skor tertimbang dari setiap perspektif berdasarkan bobot perspektif pada Tabel 2.

Tabel 2. Bobot perspektif

Perspektif	Bobot Perspektif
Keuangan	20%
Pelanggan	30%
Bisnis Internal	30%
Pembelajaran dan Pertumbuhan	20%
Total	100%

Berdasarkan penentuan bobot setiap perspektif (berdasarkan Instansi XYZ), maka dari hasil akhir berdasarkan perhitungan dari skor keseluruhan setiap kinerja dari keempat perspektif dari lembaga kemudian dilihat berdasarkan dengan Kriteria Skor Penilaian menurut [11] yang dijelaskan di Tabel 3.

Tabel 3. Kriteria skor penilaian

Perspektif	Kategori	Total Skor (%)
Sangat sehat	AAA	≥ 95
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$80 < TS < 95$
Kurang sehat	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 50$
	B	$30 < TS < 40$
Tidak sehat	CCC	$20 < TS < 30$
	CC	$10 < TS < 20$
	C	$TS < 10$

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Perspektif Keuangan

ROA pada tahun 2020 sebesar 4,7%, kemudian pada tahun 2021 mengalami kenaikan sebesar 1% dengan presentase 5,7%, sedangkan pada tahun 2021 laba bersih perusahaan sejumlah Rp.465.853.903,54 dan total aset sejumlah Rp.8.132.561.735,69. Hal tersebut dikarenakan adanya kenaikan laba bersih perusahaan dengan total aset yang dikatakan seimbang sehingga perusahaan mengalami kenaikan. Kemudian pada tahun 2022 perusahaan mengalami kenaikan lagi sebesar 0,8% dengan presentase 6,5% dari jumlah aset Rp.6.589.195.235,69 dan jumlah laba bersih Rp.429.083.273,32 dikarenakan penggunaan total aset yang rendah sehingga mengalami kenaikan pada ROA. Hal ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam penggunaan aktiva yang memperbesar jumlah laba sudah efisien.

Sedangkan ROE pada tahun 2020 sebesar 54,6% sedangkan pada tahun 2021 sebesar 61,2%, dari hasil presentase 2020 ke 2021 mengalami kenaikan sebesar 6,6% karena pada tahun 2021 total ekuitas berjumlah Rp.7.600.333.334,69 sedangkan laba bersih setelah pajak berjumlah Rp.465.853.903,54 dikarenakan laba bersih setelah pajak dan nilai ekuitas mengalami kenaikan. Pada tahun 2022 kembali mengalami kenaikan sebesar 15,1% dengan nilai ekuitas sebesar Rp.5.619.522.478,69 dan laba bersih setelah pajak sebesar Rp.429.083.273,32. Hal ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dari investasi sudah maksimal. Jadi perusahaan telah berhasil memanfaatkan investasi tersebut dengan efektif dan menghasilkan keuntungan yang besar. Dalam hal ini, perusahaan telah mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan strategi bisnisnya sehingga dapat mencapai tingkat keuntungan yang tinggi.

Terakhir perspektif terakhir dari perspektif keuangan yaitu *Net Profit Margin* (NPM), yang bernilai 9% pada tahun 2020 dan sebesar 9,2% pada 2021, mengalami kenaikan 0,2% dari 2020 ke 2021. Nilai pendapatan di 2020 sebesar Rp.449.724.896,08 lalu di 2021 naik menjadi Rp.505.569.822,54, hal ini mengartikan bahwa semakin baik untuk perusahaan mampu dalam menghasilkan keuntungan. Sedangkan pada tahun berikutnya yaitu pada tahun 2022 mengalami penurunan sebesar 0,1% dari nilai pendapatan di 2021 sebesar Rp. 505.569.822,54 di 2019 menjadi Rp.468.290.144,32. Penurunan tersebut disebabkan oleh beban usaha yang lebih tinggi dan kenaikan biaya operasional. Walaupun pada tahun 2022 pendapatan perusahaan mengalami penurunan tetapi penurunan yang terjadi tidak signifikan, hal ini menunjukkan bahwa pencapaian laba perusahaan ternilai cukup baik.

3.2. Perspektif Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan dan retensi pelanggan menjadi indikator yang diukur dari perspektif pelanggan. Tingkat kepuasan pelanggan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2020, kepuasan pelanggan mencapai 85%, kemudian pada tahun 2021 meningkat menjadi 87,5%, dan meningkat lagi dengan mencapai angka 90% pada tahun 2022. Hal ini menunjukkan bahwa adanya perbaikan dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan.

Selanjutnya retensi Pelanggan (*Customer Retention*), berdasarkan hasil wawancara dengan pihak-pihak terkait pada Instansi XYZ, jumlah pelanggan yang keluar selalu sama banyak dengan pelanggan baru yang datang jika di hitung dalam persentase tidak mencapai 5%, sehingga dapat dikatakan tingkat retensi pelanggan pada Instansi XYZ dinilai sudah baik dalam mempertahankan hubungan dengan para pelanggan.

3.3. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal mempunyai dua indikator penilaian yaitu proses inovasi dan proses pelayanan. Pada proses inovasi, Instansi XYZ telah melakukan inovasi-inovasi baru dalam meningkatkan kinerja lembaga. Beberapa inovasi yang dilakukan tersebut antara lain, pengembangan teknologi komposit bambu untuk produk furnitur dan interior, melakukan penelitian mengenai pemanfaatan limbah organik yang dihasilkan dari proses pengolahan air limbah sebagai pupuk organik, melakukan inovasi pembuatan biopestisida dari bahan alami seperti daun mimba dan bawang putih yang digunakan dalam pertanian dan dapat membantu mengurangi penggunaan pestisida kimia yang berbahaya bagi kesehatan manusia dan lingkungan.

Indikator proses pelayanan yang dilakukan oleh Instansi XYZ antara lain pelayanan jasa pelatihan dan bimbingan bagi peneliti untuk membangun keterampilan dan kompetensi di bidang riset dan inovasi, berkolaborasi dengan perguruan tinggi, lembaga riset, dan sektor wisata untuk memperkuat jenjang inovasi dan riset. Instansi XYZ juga menyediakan pelayanan berupa penyediaan informasi, data, dan hasil riset untuk publik dan pihak yang berkepentingan. Secara keseluruhan proses pelayanan yang diberikan Instansi XYZ dinilai baik.

3.4. Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan

Terdapat dua indikator pengukuran pada perspektif ini, yaitu retensi karyawan dan produktivitas pekerja. Tingkat retensi pekerja, total pekerja pada tahun 2020 sebanyak 50 dan retensi pekerja sebesar 0%, sedangkan pada tahun 2021 total pekerja sebanyak 45 dan retensi pekerja sebesar 11,1%. Dapat dijelaskan bahwa pada tahun 2020 ke tahun 2021 meningkat sebanyak 11,1%, hal ini disebabkan karena pada tahun 2021 adanya pekerja yang keluar tidak seimbang dengan total pekerja yang ada. Kemudian pada tahun 2022 total pekerja sebanyak 45 dan retensi pekerja sebesar 0%, dapat dijelaskan bahwa pada tahun 2021 ke tahun 2022 mengalami penurunan sebesar 11,1% dikarenakan tidak adanya jumlah pekerja yang keluar.

Selanjutnya pada produktivitas pekerja, hasil rasio produktivitas pekerja pada Instansi XYZ pada tahun 2020 bertambah 0,02%, pada tahun 2021 bertambah 0,24%, dan pada tahun 2022 berkurang sebesar 0,07%. Terjadinya penambahan pada tahun 2020 dikarenakan pendapatan lembaga mengalami kenaikan sebesar Rp.2.240.386,98 dan juga terus mengalami penambahan sebesar 0,24% pada tahun 2021. Sedangkan pada tahun 2022 mengalami penurunan yang cukup signifikan sebesar 0,07%, hal tersebut dikarenakan menurunnya angka total pendapatan pada Instansi XYZ.

3.5. Hasil Perhitungan Kinerja Instansi XYZ

Berdasarkan pencapaian kinerja dari perspektif keuangan yaitu sebesar 15,74% dari bobot perspektif yang ditentukan yaitu 20%. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa kinerja dengan

penilaian perspektif keuangan dinyatakan sudah baik. Perspektif kinerja pelanggan berdasarkan pencapaian lembaga sebesar 5,6% dengan bobot yang telah ditentukan berdasarkan indikator yaitu sebesar 30%, pada perspektif ini dinyatakan cukup baik. Perspektif bisnis internal berdasarkan pencapaian lembaga sebesar 0,6% dan 30% merupakan bobot perspektif yang ditentukan, hal ini dikatakan bahwa kinerja perspektif bisnis internal dinyatakan kurang baik. Sedangkan, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan hasil kerjanya yaitu sebesar 2,94% dari bobot perspektif yang ditentukan yaitu 20%, dari hasil kinerja tersebut pada perspektif ini dinyatakan cukup baik.

Berdasarkan skor akhir seluruh perspektif, dari kinerja Instansi XYZ tahun 2020-2022 termasuk dalam kategori “B” dengan total skor akhir kinerja sebesar 24,88% berdasarkan penilaian *Balanced Scorecard* yang termasuk dalam kategori “Kurang Sehat” dikarenakan Instansi XYZ dalam kinerja berdasarkan semua perspektif belum terlalu maksimal serta termasuk dalam kondisi lembaga yang tergolong baru berusia 3 tahun yang masih termasuk dalam proses pengembangan bisnis perusahaan. Agar Instansi XYZ mendapatkan skor maksimal yaitu “AAA”, maka lembaga harus memiliki tujuan untuk memperoleh dan mempertahankan keberlangsungan kinerja lembaga dengan melakukan sebuah perbaikan dan melakukan perubahan yang lebih signifikan dalam melakukan kegiatan operasional pada lembaga agar bisa mengikuti pertumbuhan dan perkembangan industri.

4. SIMPULAN

Berdasarkan keseluruhan dari 4 perspektif *Balanced Scorecard* dari kinerja Instansi XYZ dapat disimpulkan bahwa lembaga memiliki total skor sebesar 24,88% dengan kategori B (Kurang Sehat). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja Instansi XYZ belum mencapai tingkat yang diharapkan atau belum optimal. Agar kedepannya mendapatkan hasil yang optimal, lembaga harus melakukan sebuah perbaikan dan melakukan perubahan yang lebih signifikan dalam proses peningkatan kerjanya agar lebih baik lagi.

Instansi diharapkan lebih bisa menilai kinerja secara komprehensif yang berarti bahwa pengukuran kinerja mencakup semua aspek yang relevan dalam menggunakan *Balanced Scorecard* agar dapat mengimplementasikan strategi yang lebih selaras dengan tujuan perusahaan dan lembaga diharuskan melakukan sebuah perbaikan dan melakukan perubahan yang signifikan dalam melakukan kegiatan operasional pada lembaga agar dapat mengikuti pertumbuhan dan perkembangan industri.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] D. P. Kaplan, R. S., & Norton, *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R.* Jakarta: Erlangga, 2000.
- [2] S. Yuwono, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006.
- [3] A. Febrianto, “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE PENDEKATAN BALANCED SCORECARD (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Lohjinawe Rembang),” *J. Adm. Bisnis*, vol. 5(3), 2016.
- [4] P. M. Kumar, K. Mysamy, K. Alagar, and K. Sudhakar, “Investigations on an Evacuated Tube Solar Water Heater Using Hybrid-Nano Based Organic,” *Phase Chang. Mater. Int. J. Green Energy*, vol. 17, no. 13, pp. 872–883, 2020.
- [5] P. C. Brewer and T.W. Speh, “Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance,” *J. Busi. Logis.*, vol. 21, no. 1, pp. 75–93, 2000.
- [6] M. Panjaitan *et al.*, *MANAJEMEN KINERJA (PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD)*. Bandung: CV MEDIA SAINS INDONESIA, 2008.
- [7] S. Mulyadi and Johny, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat, 2001.

- [8] F. Turuduoglu, N. Suner, and G. Yildirim, "Determination of Goals Under Four Perspectives of Balanced Scorecards and Linkages Between the Perspectives: A Survey on Luxury Summer Hotels in Turkey," *Soc. Behav. Sci.*, vol. 164, pp. 372– 377, 2014.
- [9] D. Sudarvizhi *et al.*, "Investigating a Single Slope Solar Still with a Nano-Phase Change Material," *Mater. Today-Proc.*, 2021.
- [10] P. M. Kumar and K. Mylsamy, "A Comprehensive Study on Thermal Storage Characteristics of Nano-CeO₂ Embedded Phase Change Material and its Influence on the Performance of Evacuated Tube Solar Water Heater," *Energy*, vol. 162, pp. 662–676, 2020.
- [11] H. F. Sagita, "Analisis Penilaian Kinerja Keuangan dan Non Keuangan dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard," Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2021.
- [12] S. Hanuma and E. Kiswara, "ANALISIS BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN," *J. Ekon.*, 2010.