http://univ45sby.ac.id/ejournal/index.php/industri/index ISSN 1412 – 2146 (Cetak)
Vol. 24 No.2, Hal. 70 – 80 (2021) ISSN 2721 – 5431 (Online

Metode Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja Toko Obat Sejahtera di Pulau Bali

Pram Eliyah Yuliana[1], Sri Rahayu[2], Kelvin[3]
Prodi Teknik Industri, Fakultas Sains dan Teknologi
Institut Sains dan Teknologi Terpadu Surabaya
Email: pram@stts.edu[1], rahayu@stts.edu[2], kelvin@stts.edu[3]

Abstrak

Adanya pandemic Covid 19 ini membuat penjualan obat di masyarakat sangat tinggi. Sehingga setiap toko obat atau apotek pasti akan mengalami lonjakan penjualan. Mengingat hal tersebut, pemilik toko obat Sejahtera merasa jika kenaikan penjualan di toko obat miliknya belumlah signifikan sehingga perlu dilakukan pengamatan untuk mengetahui kinerja toko obat miliknya tersebut. Metode pengukuran kinerja yang dapat digunakan adalah *Balanced Scorecard.* Dengan metode pengukuran kinerja ini diharapkan pemilik Toko Obat Sejahtera Di Pulau Bali dapat mengetahui kinerja Toko Obat Sejahtera selama ini dalam perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Selain itu pemilik Toko Obat Sejahtera juga dapat mengetahui aspek manajemen manakah yang belum maksimal kinerjanya agar pemilik Toko Obat Sejahtera dapat merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja Toko Obat Sejahtera.

Data yang digunakan dalam pengukuran kinerja ini menggunakan data sekunder yang diperoleh melalui literatur dan data primer yang diperoleh melalui kuesioner serta wawancara. Sementara untuk analisis datanya menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Balanced Scorecard*.

Dari pengukuran kinerja yang telah dilakukan diketahui bahwa skor kinerja Toko Obat Sejahtera di Pulau Bali secara keseluruhan adalah 71,11. Dengan skor tersebut, kinerja Toko Obat Sejahtera di Pulau Bali termasuk kriteria sangat sehat. Selain itu berdasarkan skor dari masing-masing perspektif diketahui bahwa perspektif keuangan memiliki skor paling rendah dibandingkan perspektif lainnya yaitu 69,5, sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki skor paling tinggi yaitu 83,75.

*Kata kunci : **AHP, Toko Obat Sejahtera, Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja, Perspektif***

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, perkembangan teknologi dan informasi serta dunia kesehatan sangatlah pesat. Dengan munculnya BPJS dan kemudahan akses ke fasilitas kesehatan membuat masyarakat Indonesia yang memiliki penyakit dapat terobati dengan baik. Tentu hal ini membuat permintaan masyarakat terhadap obat-obatan menjadi tinggi, sehingga bisnis toko obat atau apotek bisa menjadi lebih berkembang dan lebih mudah dijumpai di sekitar masyarakat.

Namun dengan adanya jasa layanan antar obat dengan berbasis aplikasi membuat masyarakat tak perlu datang dan menunggu di lokasi untuk mendapatkan obat, sehingga persaingan dalam bisnis penjualan obat menjadi semakin kompleks. Dalam menghadapi persaingan yang semakin kompleks, maka perlu manajemen yang baik agar dapat bertahan dalam persaingan. Untuk mengetahui apakah manajemen Toko Obat Sejahtera tersebut baik atau tidak, maka diperlukan pengukuran kinerja. Selain itu mengingat adanya pandemic covid 19, membuat penjualan obat dan vitamin

mengalami lonjakan yang sangat tinggi sehingga akan menguntungkan bagi pihak pemilik toko obat. Selama ini para pemilik Toko Obat Sejahtera melakukan pengukuran kinerja hanya berdasarkan aspek keuangan, padahal penilaian pada aspek keuangan belum merepresantif kinerja secara keseluruhan. Seperti halnya pada Toko Obat Sejahtera di Pulau Bali. Berdasarkan data keuangan, pendapatan mengalami peningkatan. Namun akhir-akhir ini pemilik melihat fakta bahwa penjualan tidak sesuai target jika pemilik tidak melakukan pengawasan langsung. Oleh karena itu penting sekali memasukkan aspek non keuangan ke dalam pengukuran kinerja agar dapat mengerti aspek manajemen mana yang belum maksimal kinerjanya dan dapat merumuskan strategi yang tepat untuk memaksimalkan kinerja Toko Obat Sejahtera tersebut. Metode yang dapat digunakan adalah *Balanced Scorecard*. Dimana metode ini mengukur suatu usaha berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

TINJAUAN PUSTAKA

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah sebuah sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang tepat dan komprehensif, serta dapat memberikan pemahaman kepada manajemen tentang kinerja bisnis. Mulyadi (2001) menyatakan bahwa keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif
   Balanced scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategi dimana sebelumnya hanya perpektif keuangan, meluas hingga ketiga perspektif non keuangan lainnya. Perluasan perspektif ini memiliki beberapa manfaat yakni menjanjikan kinerja keuangan yang berkesinambungan dan berlipat ganda serta membuat perusahaan mampu bertahan memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
2. Koheren
   Kekoherenan strategis yang dihasilkan mampu memotivasi personel untuk bertanggungjawab dalam mencari inisiatif yang tepat untuk menghasilkan kinerja keuangan yang maksimal.
3. Seimbang
   Keseimbangan strategis yang dihasilkan penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang. Jika sasaran strategis hanya fokus pada satu perspektif dan mengabaikan perspektif lainnya akan mempengaruhi kinerja keuangan dalam jangka panjang
4. Terukur
   Balanced scorecard mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit diukur yaitu sasaran-sasaran yang ada dalam perspektif non keuangan. Dengan *Balanced Scorecard* inilah sasaran di perspektif non keuangan ditentukan ukurannya agar dapat dikelola dan diwujudkan.

Berikut adalah tolok ukur yang bisa menjadi landasan untuk menentukan indikator dalam mengukur kinerja di setiap perspektif *balanced scorecard*:

1. Perspektif keuangan
   Dalam melakukan pengukuran kinerja keuangan seharusnya mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Kaplan dan Norton, 2001). Hal ini dikarenakan tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga pengukuran juga harus berbeda.
   Dari ketiga tahapan siklus yang dijabarkan oleh Kaplan dan Norton, kinerja keuangan Toko Obat Sejahtera diukur kinerjanya menggunakan ukuran bisnis *growth*, sehingga indikator atau tolok ukur yang cocok adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan (*sales growth)*.
2. Perspektif pelanggan
   Kaplan dan Norton (2001) membagi perpektif pelanggan ke dalam dua kelompok pengukuran yaitu *customer core measurement* dan *customer value propositions*.
   Dalam perpektif pelanggan setiap pertanyaan yang terdapat pada kuesioner nantinya dapat menggunakan indikator dari *customer value propositions* yang didasarkan pada atribut:
   a) *Product/ service attributes*
   Meliputi fungsi dari produk/jasa, harga, dan kualitas
   b) *Customer relationship*
   Menyangkut perasaaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan
   c) *Image and reputation*
   Menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.
3. Perspektif proses bisnis internal
   Tolok ukur yang digunakan dalam perspektif ini memfokuskan pada proses internal yang memberikan dampak paling besar pada kepuasan konsumen dan mencapai tujuan finansial dari organisasi. Pada bisnis Toko Obat Sejahtera, proses internal yang paling berdampak terhadap kepuasan konsumen dan finansial adalah proses pelayanan.

Menurut Fandy Tjiptono (2002) ada sepuluh dimensi dalam kualitas pelayanan yang dirangkum menjadi lima dimensi pokok yaitu:

a) *Tangibles*: tampilan dari fisik, peralatan, penampilan karyawan dan materi komunikasi dari pelayanan jasa tersebut.
b) *Reliability*: Kemampuan untuk memberikan pelayanan yang handal dan akurat.
c) *Responsiveness*: Kemampuan dan kemauan untuk menanggapi permintaan atau keluhan konsumen secara cepat dan memuaskan
d) *Assurance*: Jaminan dari pelayanan yang mereka berikan sehingga konsumen percaya pada pemberian pelayanan tersebut.
e) *Empathy*: perhatian yang bersifat pribadi yang diberikan perusahaan pada konsumen. Nantinya dalam pengukuran kinerja pada perspektif ini dapat menggunakan indikator yang terdapat dalam dimensi pokok kualitas pelayanan.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
   Tujuan dari perspektif ini adalah untuk mengidentifikasi infrastruktur yang mendukung kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam perspektif ini adalah karyawan dan kapabilitas sistem informasi.

Faktor karyawan dalam perspektif ini berfokus pada kepuasan kerja karyawan. Ada beberapa indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu

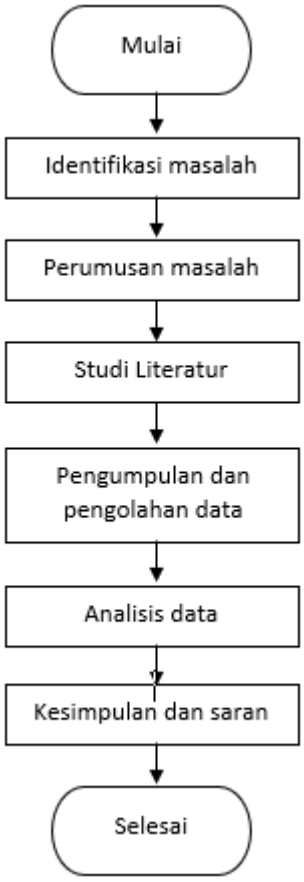
a) Kepuasan terhadap pekerjaan sendiri
b) Kepuasan terhadap pemberian gaji
c) Kepuasan terhadap promosi
d) Kepuasan terhadap atasan
e) Kepuasan terhadap rekan kerja

Analytical Hierarchy Process (AHP)

Dalam pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* terdapat pembobotan terhadap masing-masing perspektif dan indikator atau kriteria yang dipakai dalam setiap perspektifnya. Untuk pembobotan ini dapat ditetapkan secara langsung oleh tim penyusun *Balanced Scorecard* atau bisa juga ditetapkan melalui sebuah metode yang disebut AHP jika penentuan bobot terasa sulit dilakukan. Kelebihan metode *analytical hierarchy process* ini antara lain:

1. *Unity* (kesatuan)
   AHP membuat permasalahan yang kompleks dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami.
2. *Tradeoffs*
   Metode AHP mempertimbangkan prioritas relatif faktor-faktor pada sistem, sehingga orang dapat memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan yang diinginkan.
3. *Synthesis (sintesis)*
   AHP dapat memberikan perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing alternatif.
4. *Measurement* (pengukuran)
   AHP menyediakan skala perbandingan untuk mengukur *intangible* dan metode untuk membuat prioritas.
5. *Consistency* (konsistensi)
   AHP memberikan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.

METODOLOGI PENELITIAN



Gambar. 1 Flowchart Metodologi Penelitan

A. Tahap Identifikasi dan Perumusan Masalah

Keseluruhan tahapan dalam penelitian ini diawali dengan mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang ada di Toko Obat Sejahtera dengan melakukan wawancara terhadap pemilik Toko Obat Sejahtera secara daring. Setelah melakukan identifikasi masalah, langkah berikutnya adalah merumuskan semua masalah yang ada ke dalam beberapa pertanyaan agar mudah untuk merumuskan tujuan dan batasan penelitian, serta bisa menjadi arah dalam menentukan metode-metode yang akan digunakan dalam penelitian ini.

B. Tahap Studi Literatur

Pada tahap ini, peneliti akan mencari teori-teori penunjang yang berkaitan dengan penelitian dari berbagai sumber. Dalam studi literatur yang telah dilakukan diputuskan untuk menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* dalam menyelesaikan masalah yang ada dalam penelitian ini.

C. Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data
Untuk pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut:

1. Observasi
Dalam penelitian ini, observasi dilakukan dengan mengambil data-data yang diperlukan seperti data penjualan pada periode November 2020 – Januari 2021. Juga data *stock opname* untuk mengetahui jumlah produk cacat yang ada di gudang setiap bulannya.

2. Kuesioner
Kuesioner dalam penelitian ini ditujukan kepada pembeli, karyawan, dan pemilik Toko Obat Sejahtera Di Pulau Bali. Untuk kuesioner yang ditujukan kepada pembeli atau bisa disebut dengan survey kepuasan pelanggan berisi 9 pernyataan yang akan dibagikan kepada 30 pembeli. Untuk kuesioner yang dibagikan ke karyawan atau bisa disebut juga dengan survey kepuasan kerja berisi 10 pernyataan yang akan dibagikan kepada seluruh karyawan Toko Obat Sejahtera di Pulau Bali. Sedangkan kuesioner yang akan dibagikan kepada pemilik berisi 7 pernyataan yang bertujuan untuk menilai kinerja pada masing-masing karyawan.

3. Wawancara
Wawancara dilakukan kepada pemilik Toko Obat Sejahtera secara langsung untuk memperoleh data-data perusahaan yang meliputi sejarah berdirinya perusahaan, visi dan misi, serta tujuan-tujuan strategis perusahaan.

D. Tahap Analisis Data
Pada tahap ini peneliti akan melakukan analisis yang mendalam terhadap hasil pengolahan data pada masing-masing *Key Performance Indicator* dan perspektif. Tujuan analisis ini bisa menjadi evaluasi bagi manajemen terhadap kinerjanya selama ini juga untuk mengetahui aspek manajemen manakah yang belum maksimal kinerjanya.

E. Tahap Kesimpulan
Tahap terakhir dari penelitian ini adalah menarik kesimpulan dari analisis data yang telah dikumpulkan. Selain menarik kesimpulan, peneliti juga akan memberi saran perbaikan agar Toko Obat Sejahtera di Pulau Bali dapat memaksimal kinerjanya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan Data

Berikut adalah penjabaran sasaran yang ingin dicapai pemilik dan penetapan indikator kinerja kunci atau *Key Performance Indicator* (KPI) pada masing-masing perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard*.

Tabel 1. Tabel Key Performance Indicator Toko Obat Sejahtera

Perspektif	Sasaran yang ingin dicapai	*Key performance indicator* (KPI)
Keuangan	Meningkatkan penjualan	*Sales growth*
	Meningkatkan laba bersih	*Net Profit Margin*
Pelanggan	Dapat memberi pelayanan yang tepat dan memuaskan kepada pelanggan	Kepuasan pelanggan
Proses bisnis internal	Karyawan mampu melayani pelanggan dengan baik dan menyelesaikan tugasnya dengan tepat dan cepat.	Indeks kinerja karyawan
	Meminimalkan stock barang yang rusak atau *expired* di gudang	Tingkat produk cacat
Pertumbuhan dan pembelajaran	Lingkungan kerja yang kondusif dan karyawan puas dengan pekerjaan	Kepuasan kerja karyawan
	Meminimalisir karyawan yang *resign*	Tingkat *turnover* karyawan

Pembobotan dengan Metode AHP

Dalam penelitian ini, penentuan bobot pada masing-masing perspektif dan KPI dilakukan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Langkah awal dalam metode ini adalah membuat model atau diagram AHP berdasarkan perspektif dan KPI yang telah ditentukan sebelumnya.

Gambar 2. Diagram AHP dari Proses BSC Toko Obat Sejahtera di Pulau Bali

Berikut adalah skala perbandingan yang telah ditetapkan oleh pemilik:

a) Perspektif keuangan 2 kali lebih penting daripada perspektif pelanggan, 3 kali lebih penting daripada perspektif bisnis internal, dan 3 kali lebih penting daripada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
b) Perspektif pelanggan 2 kali lebih penting daripada perspektif bisnis internal dan 3 kali lebih penting daripada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
c) Perspektif bisnis internal 5 kali lebih penting daripada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
d) KPI *net profit margin* 3 kali lebih penting daripada KPI *sales growth*.
e) KPI indeks kinerja karyawan 2 kali lebih penting daripada KPI tingkat produk cacat.

f) KPI kepuasan karyawan 5 kali lebih penting daripada KPI tingkat *turnover* karyawan.

Setelah mengetahui skala perbandingan antar perspektif dan KPI, maka langkah berikutnya adalah mencari bobot di setiap perspektif dan KPI, juga menguji apakah bobot yang telah ditemukan sudah konsisten atau tidak. Berikut adalah hasil akhir dari pembobotan yang dilakukan dengan metode AHP.

Gambar 3. Diagram AHP Beserta Bobotnya

Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Keuangan

KPI *net profit margin* dalam penelitian ini bertujuan untuk mengukur presentase laba bersih yang diperoleh Toko Obat Sejahtera Di Pulau Bali terhadap total pendapatannya, sehingga data yang perlu diolah dalam penilaian KPI ini adalah data pendapatan dan pengeluaran.

Tabel 2. Penilaian KPI Net Profit Margin

Periode	*Net profit margin* target	*Net profit margin* realisasi	Nilai
November 2020	30%	9,76%	32,53
Desember 2020	30%	25,87%	86,23
Januari 2021	30%	24,57%	81,9
	Rata-rata nilai		66,8867
	Bobot KPI *net profit margin*		0,75
	Skor akhir		50,16

Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Pelanggan

Survey ini dibagikan kepada 30 pembeli Toko Obat Sejahtera Di Pulau Bali dimana pemilihan respondennya menggunakan metode *simple random sampling*. Dari perhitungan interval kepuasan yang telah dilakukan, maka dapat diketahui interval kepuasan pembeli beserta kategorinya sebagai berikut:

a) Jika skor kepuasan pembeli berada di antara angka 300 hingga 525, maka pembeli sangat tidak puas terhadap pelayanan Toko Obat Sejahtera.

b) Jika skor kepuasan pembeli berada di antara angka 526 hingga 750, maka pembeli tidak puas terhadap pelayanan Toko Obat Sejahtera
c) Jika skor kepuasan pembeli berada di antara angka 751 hingga 975, maka pembeli puas terhadap pelayanan Toko Obat Sejahtera
d) Jika skor kepuasan pembeli berada di antara angka 976 hingga 1200, maka pembeli sangat puas terhadap pelayanan Toko Obat Sejahtera

Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Proses Bisnis Internal

Setelah dilakukan perhitungan interval kinerja, maka dapat diketahui rentang dan kategorinya sebagai berikut:
a) Jika skor indeks kinerja karyawan berada di antara angka 21 hingga 36, maka kinerja karyawan Toko Obat Sejahtera sangat buruk
b) Jika skor indeks kinerja karyawan berada di antara angka 37 hingga 52, maka kinerja karyawan Toko Obat Sejahtera buruk
c) Jika skor indeks kinerja karyawan berada di antara angka 53 hingga 68, maka kinerja karyawan Toko Obat Sejahtera baik
d) Jika skor indeks kinerja karyawan berada di antara angka 69 hingga 84, maka kinerja karyawan Toko Obat Sejahtera sangat baik.

Dari keempat kategori di atas, maka kinerja karyawan Toko Obat Sejahtera Di Pulau Bali termasuk baik karena skor indeks kinerja karyawan yang diperoleh adalah 65.

Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

KPI dalam perspektif ini adalah kepuasan kerja karyawan dan tingkat *turnover* karyawan. Untuk itu pengumpulan data pada perspektif ini melalui dua cara yaitu melalui survey kepuasan kerja dan wawancara terhadap pemilik mengenai data jumlah karyawan Toko Obat Sejahtera Di Pulau Bali dalam 3 tahun terakhir.
Setelah dilakukan perhitungan interval kepuasan, berikut adalah rentang dan kategorinya:
a) Jika skor kepuasan kerja berada di antara angka 30 hingga 52, maka karyawan sangat tidak puas dengan pekerjaannya
b) Jika skor kepuasan kerja berada di antara angka 53 hingga 75, maka karyawan tidak puas dengan pekerjaannya
c) Jika skor kepuasan kerja berada di antara angka 76 hingga 97, maka karyawan puas dengan pekerjaannya
d) Jika skor kepuasan kerja berada di antara angka 98 hingga 120, maka karyawan sangat puas dengan pekerjaan

Dari interval dan kategori yang telah ditetapkan, maka karyawan Toko Obat Sejahtera sangat puas terhadap pekerjaannya karena skor kepuasan kerja yang diperoleh adalah 103.

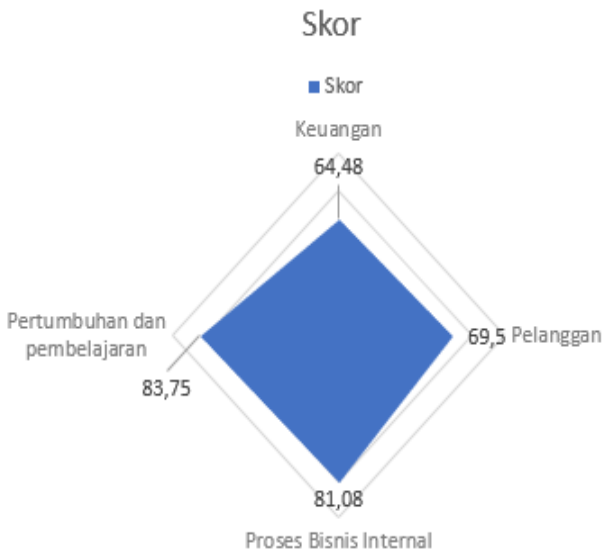
Pengolahan Data

Pengolahan data terakhir yang dilakukan dalam penetian ini adalah melakukan penilaian kinerja Toko Obat Sejahtera secara keseluruhan dengan mengelola skor akhir dari setiap KPI dan perspektif yang telah ditetapkan dan dihitung sebelumnya. Untuk penilaian kinerja secara keseluruhan ini dijabarkan pada tabel berikut.

Tabel 3. Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan

No	Perspektif	KPI	Skor akhir	Bobot perspektif	Skor perspektif
1	Keuangan	*Sales growth*	14,325	0,4293	27,68
		Net profit margin	50,16		
2	Pelanggan	Kepuasan pelanggan	69,5	0,2661	18,49
3	Proses bisnis internal	Indeks kinerja karyawan	51,59	0,2156	17,48
		Tingkat produk cacat	29,49		
4	Pertumbuhan dan pembelajaran	Kepuasan kerja karyawan	71,52	0,0891	7,46
		Tingkat *turnover* karyawan	12,23		
Skor kinerja Toko Obat Sejahtera					71,11

Berikut adalah grafik yang menunjukkan kinerja Toko Obat Sejahtera pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*.



Gambar 4. Grafik Skor Kinerja Tiap Perspektif

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian tersebut, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara keseluruhan skor kinerjanya adalah 71,11. Berdasarkan skor tersebut maka kinerja Toko Obat Sejahtera di Pulau Bali termasuk kategori sangat sehat.
2. Jika melihat skor kinerja dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*, perspektif yang memiliki skor kinerja paling rendah di adalah perspektif keuangan dengan skor 64,48. Sehingga ke depannya pemilik Toko Obat Sejahtera dapat fokus memperbaiki manajemen keuangannya agar skor kinerja pada perspektif keuangan dapat lebih baik lagi. Sedangkan perspektif yang memiliki skor kinerja paling tinggi adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan skor 83,75. Adapun kedua perspektif lainnya yaitu perspektif pelanggan memiliki skor 69,5 dan perspektif proses bisnis internal memiliki skor 81,08.
3. Terdapat beberapa strategi yang bisa dilakukan pemilik Toko Obat Sejahtera untuk meningkatkan kinerjanya yaitu melakukan kerjasama dengan dengan klinik atau dokter, meningkatkan kinerja karyawan, dan memperbaiki sistem pemantauan stok obat.

DAFTAR PUSTAKA

Tjiptono, Fandy. (2002). Strategi Pemasaran. Yogyakarta : Penerbit Andi.

Kaplan, R. & Norton, D (2001). The strategy focused organization. How balanced scorecard company thrive in the new business environment. Boston: HBS Press.

Mulyadi. 2001. *Balanced scorecard: Alat Manajemen Kontomporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan.* Jakarta: Salemba Empat.

Sari, Maya dan Tika Arwinda. (2015). Analisis *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan PT. Jamsostek cabang belawan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis,* 15 (1), 28-42.

Sulisworo, Dwi dan Sari Nurmaningsih. (2011). Pembobotan sasaran strategis perspektif *balanced scorecard* (BSC) pada perusahaan air minum. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 10 (1), 22-28.

Syariati, Dian, dkk. 2009. *Balanced scorecard Pedoman Praktis Pada Industri Manufaktur*. Malang: UB Press.