

## ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN MENGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD* PADA CV MITRA RAJAYA JAKARTA SELATAN

**Benedictus Wayah Ranu Asmaraka<sup>1</sup>, Abdul Khoir<sup>2</sup>,**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang

[benedictus.asmaraka@gmail.com](mailto:benedictus.asmaraka@gmail.com)<sup>1</sup>, [dosen02490@unpam.ac.id](mailto:dosen02490@unpam.ac.id)<sup>2</sup>

### *ABSTRACT*

This study aims to determine the performance and analyze performance from a financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective on CV Mitra Rajaya South Jakarta using the Balanced Scorecard method and is expected to maximize the performance of CV Mitra Rajaya South Jakarta employees for the better. The research method used in this study is qualitative with the Balanced Scorecard method with four perspectives, namely finance, customers, internal business processes and growth and learning. From the calculation of the four perspectives of the Balanced Scorecard, it can be seen that the percentage of performance achieved is 80% of the benchmark used to measure good company performance. This is shown from a financial perspective, it can be seen that the company's profit fluctuates ROA and NPM decreased by 0.8% and 1.2% while ROE increased by 0.3%. In the customer perspective in the Customer Satisfaction index reached 1,952 points or categorized as satisfied and the Company Image Index reached 902 points or categorized as good, the perspective of internal business processes in improving innovation reached 751 points or categorized as good while in the perspective of growth and learning for the level of employee satisfaction with the company reached 2653 points or categorized as good and employee productivity reached 6,571,111 or increased. The more customers who become consumers, the service and innovation carried out by the company will also increase and the company will not hesitate to equip its employees with knowledge that is expected to be useful for the company and the employees themselves because it will directly increase the company's profitability which affects the survival of the company.

**Keywords:** *Employee Performance Measurement with Balanced Scorecard*

## ABSTRAK

Penelitian Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada CV Mitra Rajaya Jakarta Selatan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan diharapkan dapat memaksimalkan kinerja karyawan CV Mitra Rajaya Jakarta Selatan menjadi lebih baik. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan metode *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Dari hasil perhitungan keempat perspektif *Balanced Scorecard* dapat diketahui persentase kinerja yang dicapai sebesar 80% dari tolok ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan baik. Hal ini ditunjukkan pada perspektif keuangan, dapat dilihat bahwa laba perusahaan fluktuatif ROA dan NPM mengalami penurunan sebesar 0,8% dan 1,2% sedangkan ROE mengalami kenaikan sebesar 0,3%. Pada perspektif pelanggan dalam indeks Kepuasan Pelanggan mencapai 1.952 poin atau dikategorikan puas dan Indeks Citra Perusahaan mencapai 902 poin atau dikategorikan baik, perspektif proses bisnis internal dalam peningkatan inovasi mencapai 751 poin atau dikategorikan baik sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan mencapai 2653 poin atau dikategorikan baik dan produktivitas karyawan mencapai 6.571.111 atau mengalami peningkatan. Semakin banyak *customer* yang menjadi konsumen, maka pelayanan dan inovasi yang dilakukan perusahaan juga semakin bertambah dan perusahaan tidak akan ragu untuk membekali para karyawannya dengan ilmu yang diharapkan akan berguna bagi perusahaan serta karyawan itu sendiri karena hal tersebut secara langsung akan meningkatkan profitabilitas perusahaan yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

**Kata Kunci :** Pengukuran Kinerja Karyawan dengan *Balanced Scorecard*

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia bisnis yang terus menjadi kompetitif menimbulkan perubahan besar dalam perihal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, serta penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan yang lainnya. Persaingan yang bersifat global dan tajam menimbulkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh

perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan pada tingkat dunia. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan yang dapat memuaskan ataupun memenuhi kebutuhan konsumen, dapat menciptakan produk yang bermutu serta *cost effective*.

Perubahan-perubahan tersebut yang mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar dapat diterima di lingkungan global. Kunci persaingan dalam pasar global merupakan kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada mutu produk, mutu biaya maupun harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, serta kepuasan-kepuasan lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan.

Dengan adanya persaingan global, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi hendaknya dijadikan sebagai landasan serta kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang sudah ditetapkan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga bisa diketahui sejauh mana strategi serta target yang telah ditetapkan bisa tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mengetahui kelemahan ataupun kekurangan yang masih ada dalam perusahaan, untuk selanjutnya dapat dilakukan perbaikan di masa mendatang.

## 1.2 Fokus Penelitian

Permasalahan dalam penelitian kualitatif ini bertumpu pada suatu fokus. Fokus ini lebih mengarah ke pembaharuan informasi yang di peroleh dari lokasi Penelitian. Berdasarkan latar belakang diatas maka fokus penelitian dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kinerja di CV Mitra Rajaya dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan perspektif keuangan ?
2. Bagaimana kinerja di CV Mitra Rajaya dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan perspektif pelanggan ?
3. Bagaimana kinerja di CV Mitra Rajaya dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan perspektif proses bisnis internal ?
4. Bagaimana kinerja di CV Mitra Rajaya dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan diatas, maka tujuan secara khusus dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja di CV Mitra Rajaya dari perspektif keuangan dengan menggunakan *Balance ScoreCard*.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja di CV Mitra Rajaya dari perspektif pelanggan dengan menggunakan *Balance ScoreCard*.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja di CV Mitra Rajaya dari perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan *Balance ScoreCard*.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja di CV Mitra Rajaya dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *Balance ScoreCard*.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1.1 Landasan Teori

#### 1.1.1 Manajemen

Manajemen sebagai *Grand Theory* dapat dimaknai sebagai ilmu, seni kolektivitas dalam pengelolaan sumberdaya manusia agar efektif dan efisien

##### 1. Pengertian Manajemen

Manajemen ialah suatu proses pelaksanaan dan mengatur kegiatan tertentu agar tercapainya sebuah tujuan yang direncanakan sebelumnya, dengan cara yang efektif serta efisien dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Istilah manajemen berasal dari Bahasa Perancis kuno yakni *ménagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur.

Menurut Koontz dan O'Donnel dalam Hasibuan (2017:3) "Manajemen adalah usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, manajer melakukan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian."

Menurut Firmansyah (2018:4) "Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu."

Proposisi penelitian adalah perkataan atau pernyataan yang menggambarkan dari beberapa keadaan yang masih belum ada kejelasan apakah hal tersebut benar atau salah pada sebuah kalimat. Proporsi juga merupakan sebuah perbandingan antara terjadinya satu peristiwa dengan semua peristiwa yang bisa terjadi.

Menurut Sandu Siyoto Ali Sodik (2015:13) "proposisi penelitian adalah pernyataan tentang sifat dari realita yang dapat diuji kebenarannya, maksud dari proporsi penelitian adalah suatu kalimat dapat dipercaya, disangkal dan diuji kebenarannya".

Berdasarkan kerangka berfikir dan landasan teori yang ada, maka proposisi penelitian ini adalah “*Balance Scorecard* diperlukan untuk mengetahui seberapa pentingnya hal tersebut dalam pengukuran kinerja karyawan.”

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1.1 Pembahasan Penelitian

Berikut penulis sajikan tabel yang merangkum pembahasan hasil (*score*) dari kinerja perusahaan secara keseluruhan pada 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* dengan standar yang ditetapkan.

**Tabel 4. 1**  
**Pembahasan penelitian hasil pengukuran Kinerja**

| <b>4 (Empat) Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> serta Pengukuran Kinerja</b> | <b>Standar</b>   | <b>Realisasi</b>                           |
|--|--|--|
| <b>Perspektif Keuangan</b>   | > 22,6 %   | 21,2 %                                     |
| a. ROA   | > 25,1 %   | 25,3 %                                     |
| b. ROE   | > 23,6 %   | 21,6 %                                     |
| c. NPM   |  |  |
| <b>Perspektif Pelanggan</b>  |  |  |
| a. Indeks Kepuasan pelanggan   | Min. IKP dapat dikategorikan puas interval antara 1.094,8 sampai dengan 1.352,4 poin.          | Indeks 1.201 poin atau dikategorikan puas. |
| b. Indeks Citra Perusahaan   | Min. IKP dapat dikategorikan baik atau berada pada interval antara 782 sampai dengan 966 poin. | Indeks 902 poin atau dikategorikan baik    |
|  | <77,7 % bahwa semakin besar  |  |

|   |  |   |
|---|--|---|
| c. Retensi Pelanggan  | kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lamanya.                                       | 71,7% atau dikategorikan mampu mempertahankan pelanggan lamanya       |
| d. Akuisisi Pelanggan   | >22,2% kemampuan perusahaan tinggi dalam mendapatkan pelanggan baru.                               | 28,2% atau dikategorikan perusahaan mampu mendapatkan pelanggan baru. |
| <b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b><br>Peningkatan Inovasi                         | Min. IKP dapat dikategorikan baik atau berada pada interval antara 782 sampai dengan 966 poin.     | Indeks 572 poin atau dikategorikan baik.                              |
| <b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b><br>a. <i>Employee satisfaction Index</i> | Min. IKK dapat dikategorikan baik atau berada pada interval antara 2.295 sampai dengan 2.835 poin. | Indeks 2.653 poin atau dikategorikan baik.                            |
| b. Produktivitas Karyawan   | > 5.922.058  | 6.571.111 atau dapat dikategorikan Produktivitas karyawan cukup baik  |

Sumber: Data diolah

Dari total 10 (sepuluh) tolok ukur yang digunakan, terdapat 8 (delapan) tolok ukur yang memenuhi atau mencapai standar/target yang ditetapkan, sedangkan 2 (dua) tidak memenuhi standar/target. Dengan demikian untuk menghitung total persentase kinerja karyawan yang dicapai oleh CV Mitra Rajaya Jakarta Selatan, maka ditetapkan standar yang akan digunakan yaitu standar pernah yang digunakan oleh Nurul Atika Fitri (2021:70) dalam skripsinya yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Medan” sebagai berikut:

$$\text{Total Persentase Kinerja} = \frac{\text{Jumlah Standar yang dicapai}}{\text{Jumlah Ukuran kinerja yang digunakan}} \times 100$$

$$\frac{8}{10} \times 100\%$$

$$= 80\%$$

- a. Sangat baik : 80-100% dari standar yang ditetapkan
- b. Baik : 60-80% dari standar yang ditetapkan
- c. Cukup : 40-60% dari standar yang ditetapkan
- d. Tidak cukup : 20-40% dari standar yang ditetapkan
- e. Sangat tidak baik : 0-20% dari standar yang ditetapkan

Dari hasil perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa persentase kinerja yang dicapai CV Mitra Rajaya Jakarta Selatan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* adalah sebesar 80% dari total tolok ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan CV Mitra Rajaya Jakarta Selatan secara keseluruhan mempunyai kinerja yang baik.

Dilihat dari tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa keseluruhan 4 perspektif *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

1. Dari perspektif keuangan, perusahaan mengalami penurunan *Return On Asset* (ROA) sebesar 0,8 % dari sebelumnya. Tetapi biaya *Return On Equity* (ROE) mengalami kenaikan 0,3 % dari tahun sebelumnya. Sedangkan keuntungan dari penjualan *Net Profit Margin* (NPM) mengalami penurunan kembali sebesar 1,2 % dari tahun sebelumnya.
2. Dari perspektif pelanggan, pada umumnya *customer* merasa puas akan layanan jasa yang diberikan perusahaan. Jika dilihat dari retensi pelanggannya menorehkan nilai 71,7% atau dikategorikan mampu mempertahankan

pelanggan lamanya, jika dilihat dari akuisisi pelanggannya menorehkan nilai 28,2% atau dikategorikan perusahaan mampu mendapatkan pelanggan baru. Dengan indeks yang dicapai adalah sebesar 1.952 poin atau berada di interval 1.720,4 sampai dengan 2.125,2 poin atau dapat dikategorikan puas. Sedangkan untuk pengukuran citra perusahaan menunjukkan bahwa citra CV Mitra Rajaya Jakarta Selatan dapat dikategorikan baik, karena menghasilkan indeks sebesar 902 poin atau berada pada interval 782 sampai dengan 966 poin. Jadi dilihat secara keseluruhan bahwa perspektif pelanggan adalah baik.

3. Dari perspektif proses internal bisnis secara keseluruhan hasilnya menunjukkan bahwa kinerja perusahaan baik. Hal ini terlihat pada peningkatan inovasi yang dilakukan perusahaan yang dinikmati pelanggan, dengan indeks pencapaian sebesar 751 poin atau berada pada interval 625,6 sampai dengan 772,8 poin atau dapat dikategorikan baik.
4. Sedangkan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, umumnya karyawan merasa sangat puas bekerja di perusahaan. Dengan indeks yang dicapai melalui penyebaran kuisioner adalah sebesar 2.653 poin atau berada pada interval 2.295 sampai dengan 2.835 poin atau dapat dikategorikan baik, sedangkan untuk produktivitas karyawan mengalami peningkatan dari 5.922.058 menjadi 6.571.111. BAB V

## KESIMPULAN DAN SARAN

### 1.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, penulis dapat menarik kesimpulan dari setiap perspektif *Balance Scorecard* yang digunakan untuk mengukur kinerja CV. Mitra Rajaya – Jakarta Selatan, sebagai berikut :

#### 1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan yang diukur dengan *Return On Asset* (ROA) dan *Net Profit Margin* (NPM) mengalami penurunan, sedangkan *Return On Equity* (ROE) mengalami peningkatan. Jika perusahaan ingin meningkatkan target pencapaian dari segi finansial, hendaknya manajemen mengevaluasi kinerja karyawan perusahaan secara menyeluruh, karena walaupun tingkat produktivitas pada perspektif keuangan tergolong baik, namun kecenderungan terlihat ada penurunan dibandingkan tahun sebelumnya. Perbaikan juga sebaiknya dilakukan

adalah dengan mendukung inisiatif ketiga perspektif keuangan menjadi sumber dari pencapaian kinerja perspektif selanjutnya.

## 2. Perspektif pelanggan

Setelah dilakukan penelitian yang merupakan data kualitatif dapat dilihat bahwa *customer* pada umumnya merasa puas akan pelayanan yang diberikan perusahaan kepada *customer*. Kepuasan pelanggan ini menunjukkan bahwa visi manajemen tersampaikan dengan baik kepada pelanggan, tentu hal itu akan berdampak baik pada perspektif keuangan.

## 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Inovasi yang dilakukan oleh CV. Mitra Rajaya Jakarta Selatan baik. Hal ini ditujukan dengan tingkat inovasi yang dilakukan karyawan perusahaan yang dapat membuat pelanggan merasa cukup puas. Dan hal ini secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja perspektif pelanggan dan perspektif keuangan.

## 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Umumnya karyawan merasa sangat puas bekerja pada perusahaan CV. Mitra Rajaya Jakarta Selatan. Namun, untuk tetap memaksimalkan kinerja karyawan, perusahaan perlu mengoptimalkan penciptaan kepuasan kerja karyawan dengan memotivasi dan kontrol kerja sehingga karyawan semakin termotivasi untuk bekerja dan terus menghasilkan produktivitas bagi perusahaan yang tentunya akan mempengaruhi perspektif lainnya.

Secara keseluruhan, kinerja karyawan perusahaan CV Mitra Rajaya Jakarta Selatan dari 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* dapat dikatakan sangat baik karena perusahaan dapat mencapai melebihi standar yang telah ditetapkan. Terdapat 8 (delapan) dari 10 (sepuluh) tolok ukur yang digunakan dengan perspektif *balance scorecard* berhasil memenuhi target.

Setelah mengkaji keempat perspektif *balanced scorecard*, setiap perspektif memiliki keterkaitan yang dapat disimpulkan bahwa *customer* sangat berpengaruh terhadap kelangsungan kinerja perusahaan secara keseluruhan dimana kepuasan pelanggan mengakibatkan perusahaan melakukan perubahan-perubahan atau peningkatan inovasi dan melakukan pelayanan yang terbaik untuk para pelanggan. Semakin banyak *customer* yang menjadi konsumen, maka pelayanan dan inovasi yang dilakukan karyawan perusahaan juga semakin bertambah dan perusahaan tidak akan ragu untuk membekali para karyawannya dengan ilmu yang diharapkan akan berguna bagi perusahaan karena hal tersebut secara langsung akan meningkatkan

profitabilitas perusahaan dan bagi karyawan itu sendiri yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

## 1.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Sulitnya untuk memilah dan memilih kosakata yang baik dan benar.
2. Dalam merapihkan struktur penulisan.
3. Tak bisa dipungkiri penulis harus melawan rasa malas untuk mencari dan membaca sumber-sumber kepustakaan yang dibutuhkan untuk melanjutkan penulisan penelitian ini.
4. Penulis harus bijak dalam memanajemen waktu untuk mengerjakan penulisan skripsi ini.
5. Dalam proses pengumpulan data perusahaan tidak dapat dipungkiri terdapat keterbatasan data yang diberikan perusahaan karena data tersebut bersifat rahasia atau tidak dapat di *publish*.

## 1.3 Saran

Beberapa saran yang dapat penulis berikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut :

1. Perspektif keuangan.  
Mendorong manajemen dalam hal peningkatan kinerja agar peningkatan laba bisa terlihat secara signifikan, walaupun terlihat secara umum perspektif keuangan dinilai baik tapi kecenderungan mengalami penurunan pada tahun sebelumnya.
2. Perspektif Pelanggan.  
Karyawan yang sebagai wakil perusahaan harus terus berusaha mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan bahkan lebih meningkatkan lagi hubungan baik tersebut. Dengan memperbaiki aspek-aspek yang dianggap kurang oleh pelanggan maka diharapkan pelanggan akan lebih puas dan indeks kepuasan pelanggan akan meningkat, dan tentunya ini akan meningkatkan pendapatan perusahaan.
3. Perspektif Bisnis Internal.  
Karyawan sebagai salah satu *stakeholder* dalam perusahaan harus bisa mengeksplor serta ditingkatkan kemampuannya, untuk kemajuan perusahaan.

Dalam hal ini perusahaan harus bisa melakukan *improvement* terhadap faktor-faktor yang menjadikan karyawan lebih inovatif dan kreatif untuk bisa belajar dalam perusahaan. Ini karena karyawan merupakan modal perusahaan untuk mencapai pertumbuhan jangka panjang. Perusahaan harus menekankan kepada karyawannya tetap mempertahankan bahkan harus meningkatkan kinerjanya pada tahun-tahun yang akan datang, dari 8 tolok ukur yang berhasil memenuhi kriteria pencapaian kinerja semuanya berhasil memenuhi standar. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mencapai hasil yang maksimal walaupun kinerja yang dicapai oleh perusahaan dapat dikategorikan baik.

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Jika perusahaan ingin menaikkan kinerja terutama pada sektor keuangan, perusahaan harus menambah dan melatih karyawan baru agar sesuai dengan *job desk* dengan kemampuan yang dimiliki karyawan. Karena menurut hemat kata penulis karyawan sangat berperan penting dalam peningkatan kinerja perusahaan.

### DAFTAR PUSTAKA

#### Buku

- Abd Rahman BP Dkk. (2022). *Pengertian Pendidikan, Ilmu Pendidikan dan Unsur-unsur Pendidikan*. Jurnal Al Urwatul Wutsqa, Vol. 2 No 1
- Ade Ismayani, S. M. (2019). *Metodologi penelitian*. Syiah Kuala University Press.
- Afandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Nusa Media. Yogyakarta.
- Agus Maulana, 2015, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Salemba Empa, Jakarta.
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arifin, J. (2017). *SPSS 22 untuk Penelitian dan Skripsi*. Jakarta: Kelompok Gramedia.
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumberdaya Manusia, Cetakan 1*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Batjo, N., & Shaleh, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar: Penerbit Aksara Timur.

- Cia Cai Cen. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makasar: PT Inovasi Pratama Internasional.
- Edison, Emron. Yohny anwar, Imas komariyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Erika Revida, Sherly Gasperse, Lulu Jola Uktolselja, Nasrullah Na srullah, Samuel Y Wa Rella, Nurmiati Nurmiati, Moh. Hatta Alwi, Hengki Mangiring Parulian Simarwarta, Tagor Manurung, Ramen A Purba. *Pengantar Pariwisata*. Yayasan Kita Menulis, 2020
- Firmansyah, M. A., & Mahardika, B. W. (2018). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: CV Budu Utama.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Affset.
- (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Affset.
- (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. (2018). *Akuntansi Biaya. Cetakan 15, 5*. Yogyakarta: YKPN
- (2021). *Akuntansi Biaya. Cetakan 18, 5*. Yogyakarta: YKPN
- Rivai, S. Z. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Edisi Ke 7*. Depok.
- Robert, K. Yin. (2017). *Case Study Research and Applications*. Jakarta: Gramedia.

- Robbins, S. P., Coulter, M., Sabran, B., & P, D. B. (2016). *Manajemen, Jilid 1 Edisi 13*. Jakarta: Erlangga.
- Rusdianto, Ujang. 2013. *CSR Comunciations A Framework for PR Practitioners*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Samsu, S. M. (2017). *METODE PENELITIAN: (Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development)*. Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA).
- Siyoto, S. & Sodik, A. (2015), *Dasar Metodologi Penelitian, Literasi Media Publishing*, Yogyakarta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabet.
- (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabet.
- (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabet.
- (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabet.
- Sukwiaty, Sudirman Jamal dan Slamet. 2017. *Ekonomi*. Jakarta. Yudistira.
- Sutrisno, H. E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta: Cetakan Fajar Interpretama Mandiri, Penerbit Kencana.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2016). *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang, N. (2013). *Tentang Ketenagakerjaan*. Republik Indonesia: UU No 13 Tahun 2013.
- Utari, Dewi. (2016). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Utari Dewi, Ari Purwanti dan Darsono Prawironegoro. (2014). *Manajemen 12345 Keuangan Edisi Revisi*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Warella, Samuel. Y., Revida, E., Abdillah, L. A., Pulungan, D. R., Purba, S., Firdaus, E., ... & Kato, I. (2021). *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis.
- Wibowo, (2016). *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*. Jakarta : Raja Grafindo Persada

- Abidin, Zaenal dan Ismail. (2017). Indeks Kepuasan pada *Universitas Muhammadiyah Surakarta Tahun Akademik 2017*. *SUHUF*, 29(2), 150-167.
- Andriani, Ferawati . (2015). "Tingkat Kepuasan Konsumen Terhadap Kualitas Jasa Pelayanan Fitness Center Gedung Olahraga Universitas Negeri Yogyakarta". *Skripsi dipublikasikan. Jurnal Mahasiswi Universitas Negeri Yogyakarta, Vol. 28. No. 3, pp. 44-52.*
- Asriati, N., & Syamsuri. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Balanced Scorecard dengan Pendekatan Human Resources Scorecard. *Jurnal Ekombis Review*, Vol. 10. No 2, Hal. 673-682.
- Bella, M. (2021). Analisis Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT Pelita Transpot Prima Batusangkar. *Skripsi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.*
- Fahrudin, Ahnad. Wakhit. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard Untuk Menentukan Key Performance Indikator di PT Mulia Artha Anugerah. *JITMI*, Vol.3 NO.1, Hal. 15-23.
- Harold Koontz dan Cyril O'Donnell. 1990. Manajemen edisi kedelapan jilid 2. Jakarta:Erlangga. Hal 195
- Irmawan, D., Suhandii, T. Y., & Mustakim. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di PT XYZ Probplingo. *JISE*, Vol. 1. NO. 1. Hal. 33-41.
- Kesek, N. F., & dkk. (2020). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Nenggapratama Internusantara. *Jurnal EMBA*, Vol. 8. No. 4. Hal. 1111-1118.
- Nasution, N. A. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk WITEL-Medan. *Skripsi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.*
- Nurhatifa. (2022). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Tonasa. *Skripsi Universitas Muhammadiyah Makasar.*
- Retnowulan, J. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Human Capital terhadap Kinerja Karyawan pada PT Barkah Jaya Mandiri. *Cakrawala: Jurnal Humaniora Bina Sarana Informatika*, 17

- Suhada, & Hendrayanti. (2019). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *OPTIMAL: Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 13. No. 1. Hal. 57.
- Sumarsid, & Paryanti, A. B. (2019). Pengaruh Pemberian Intensif dan Dislipin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknologi Informasi dan Komunikasi*.
- Surajiyo, S. E., Nasruddin, S. E., & Herman Paleni, S. H. I. (2020). *Penelitian Sumber Daya Manusia, Pengertian, Teori Dan Aplikasi (Menggunakan Ibm Spss 22 For Windows)*. Deepublish.
- Vitriana, N., Marliani, G. H., & Putri, H. N. (2021). Penilaian Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada CV Greensmotle Factory). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, Vol. 5 No. 2. hal 3646-3652.