

**PERFORMANCE ASSESSMENT ANALYSIS STUDY WITH BALANCED
SCORECARD METHOD IN CV. ETERNAL ETERNAL BODY REPAIR**

**STUDI ANALISIS PENILAIAN KINERJA DENGAN METODE BALANCED
SCORECARD PADA CV. LANGGENG ABADI BODY REPAIR**

Ugroseno Damara Prasadhana Handoyo¹, Wahyu Junaedi², Dede Pebrianto³
STIE Madani Balikpapan, Indonesia^{1,2,3}

ABSTRACT

The Balanced Scorecard is used by companies to measure their performance as a more comprehensive measurement tool or technique because it uses two parameters, namely financial and non-financial. The industrial management method with the Balanced Scorecard approach is very easy to apply, even to small home industries because it does not require a fee. The application of management methods with the Balanced Scorecard analysis approach in small and medium-sized industries can see all aspects that can affect the profit and sustainability of the company. And in the end, the company was able to develop its industry on a much larger scale

Keywords: *company performance appraisal, Balanced Scorecard method*

ABSTRAK

*Balanced Scorecard digunakan perusahaan untuk mengukur kinerjanya sebagai alat atau teknik pengukuran yang lebih komprehensif karena menggunakan duaparameter, yaitu keuangan dan non keuangan. Metode manajemen industri dengan pendekatan *Balanced Scorecard* sangatlah mudah untuk diaplikasikan, bahkan pada industri kecil rumah tangga karena memang tidak memerlukan biaya. Penerapan metode manajemen dengan pendekatan analisis *Balanced Scorecard* pada industri-industri kecil dan menengah mempunyai kemampuan untuk melihat semua aspek-aspek yang dapat mempengaruhi profit dan *sustainability* dari perusahaan tersebut. Dan pada akhirnya perusahaan bisa mengembangkan industrinya pada skala yang jauh lebih besar.*

Kata kunci : *penilaian kinerja perusahaan, metode *Balanced Scorecard**

PENDAHULUAN

UMKM merupakan model bisnis yang banyak terdapat di beberapa negara sebagai penopang perekonomian negara tersebut. Setiap tahun UMKM memasuki pasar dan merepresentasikan 5% hingga 20% dari perusahaan yang ada (AlMaimani & Johari, 2015). (Aysan et al., 2016) menyatakan bahwa UMKM

adalah tulang punggung sistem ekonomi dan merupakan pendukung terbesar pertumbuhan ekonomi jangka panjang. Baik di negara berkembang maupun negara maju, UMKM sama-sama memiliki peran utama sebagai pilar dalam pertumbuhan ekonomi, keberlanjutan, penciptaan lapangan kerja,

dan integrasi bisnis (Mohsin Hakeem, 2019).

Meskipun demikian, UMKM sebagai bisnis berskala kecil dan memiliki kapasitas permodalan yang terbatas merupakan bisnis yang memiliki risiko paling rentan dibandingkan bisnis korporasi, dikarenakan kemampuan yang lebih kecil dalam aspek sumber daya keuangan dan non keuangan (Falkner & Hiebl, 2015).

Hal yang sering menjadi masalah bagi perusahaan kecil dan menengah (UMKM) adalah mereka seringkali melihat metode manajemen modern terlalu rumit, bahkan lebih sering dilihat sebagai “*lip service*” yang hanya bisa berjalan bila diaplikasikan pada perusahaan besar dan oleh ahli-ahli manajemen. Padahal kenyataannya tidak lah demikian. Pengendalian manajemen dan sistem pengukuran kinerja jika diimplementasikan dapat memberikan keuntungan bagi UMKM khususnya dalam pengelolaan dan lingkungan yang inovatif (Aureli et al., 2018).

UMKM sangat memerlukan perbaikan pada aspek manajemen. (Ferber Pineyrua et al. 2021) menyatakan bahwa titik lemah UMKM terdapat pada aspek manajemen berbasis teknologi, dan pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu jika UMKM ingin naik kelas, maka aspek manajemen seharusnya menjadi fokus untuk diperbaiki. Salah satu aspek manajemen yang penting adalah pengukuran kinerja. Namun sayangnya pada banyak literature menceritakan fakta bahwa tingkat penerimaan pengukuran kinerja pada UMKM rendah (Afonso & Cabrita, 2015).

Metode manajemen industri *Balanced Scorecard* dapat digunakan perusahaan sebagai alternatif dalam

pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* memiliki tujuan untuk mengevaluasi kinerja manajemen menggunakan dua parameter, yaitu keuangan dan non keuangan (Pratiwi & Kurniawati, 2019) (Desi Areva, 2012). *Balanced Scorecard (BSC)* menjabarkan strategi perusahaan kedalam 4 (empat) *perspective*, yaitu *Financial perspective*, *Customer perspective*, *Internal Business Process perspective* dan *Learning and Growth perspective* (Danaei & Hosseini, 2013) (Pratiwi & Kurniawati, 2019) (Andriana, 2010).

Balance Scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja memiliki beberapa pengertian, antara lain: (Atkinson, Banker, Kaplan and Young 1997) dalam buku *Management Accounting*,: Yaitu :” Suatu set dari target dan hasil kinerja yang digunakan sebagai pendekatan untuk mengukur kinerja yang diarahkan kepada gabungan faktor kritis dari tujuan organisasi.” (Anthony and Govindarajan, 1997) dalam buku *Management Control System*: Yaitu: “Suatu alat sistem untuk memfokuskan perusahaan , meningkatkan komunikasi antar tingkatan manajemen, menentukan tujuan organisasi dan memberikan umpan balik yang terus-menerus guna keputusan yang strategis .”

Balanced Scorecard dapat digunakan dalam industri kecil dan menengah, termasuk di dalam industry rumah tangga. *Balanced Scorecard* dapat mempengaruhi profit dan *sustainability* dari perusahaan mereka. Dan pada akhirnya mereka bisa mengembangkan industri mereka pada skala yang jauh lebih besar.

Penelitian terdahulu tentang penggunaan metode *Balance Scorecard* pada UMKM telah banyak dilakukan, namun masih sedikit yang meninjau

langsung pada aspek manajemen organisasi pada UMKM. Penelitian yang dilakukan oleh (Afonso & Cabrita 2015) menggunakan Balance Scorecard untuk mengukur kinerja rantai pasokan. Penelitian (Aureli et al. 2018) lebih fokus meninjau aspek pengembangan jaringan bisnis pada UMKM menggunakan Balance Scorecard, sedangkan penelitian (Ferber Pineyrua et al. 2021) mengintegrasikan manajemen pengetahuan dan pertanggung jawaban sosial dengan ukuran BSC pada UMKM.

Penelitian ini akan memberikan kontribusi pada bidang pengukuran kinerja UMKM yang fokus pada aspek manajemen organisasi UMKM yang dilihat dari empat perspektif Balance Scorecard. Studi analisis akan dilakukan pada CV. Langgeng Abadi Balikpapan yang merupakan UMKM berbasis jasa.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian yang Digunakan

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metodologi penelitian kualitatif. Menurut (Moleong 1991) penelitian kualitatif merupakan penelitian yang nantinya akan melahirkan data deskriptif yang berupa kata tertulis atau lisan dari objek yang diamati, dan didukung oleh studi literature dan studi pustaka yang didasari oleh kajian yang mendalam sehingga realita yang dapat dipahami secara baik. Menurut Muhadjir (2004) kita bebas memilih metode mana yang akan kita gunakan dalam penelitian, setelah melihat kecenderungan dari karakteristik objek, nilai filsafatnya, serta tujuan yang diharapkan dalam penelitian.

Dengan pendekatan kualitatif yang dipilih dalam penelitian ini, peneliti berharap akan memberikan ruang lebih bagi peneliti dalam mendeskripsikan

sejauh mana tingkat kinerja perusahaan ditinjau dari empat perspektif dengan metode *Balanced Scorecard*.

Teknik Pengumpulan Data

Pengamatan

Penelitian yang dilakukan dengan pengamatan langsung pada sasaran penelitian dalam rangka mengumpulkan data dan terbatas pada masalah-masalah yang hendak dipecahkan dalam penelitian.

Wawancara

Teknik untuk mendapatkan data dengan jalan mengadakan tanya jawab dengan pihak-pihak yang bahubungan langsung dengan masalah yang akan dibahas di atas yaitu kepala bagian pemasalahan, kepala bagian akunting, kepala bagian dan kepala bagian produksi.

Dokumentasi

Data diperoleh dari Laporan Keuangan arsip, catatan atau dokumen yang ada pada CV. Langgeng Abadi Balikpapan.

Sumber Data

Dalam penelitian ini data diperoleh dari perusahaan berupa laporan laba rugi laporan neraca, laporan hasil penjualan laporan produksi, laporan jumlah karyawan dan laporan order pelanggan dalam periode tahun 2016 sampai dengan tahun 2017. Dan juga mengumpulkan data dari literatur penunjang.

Teknik Analisa Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa kuantitatif yaitu menilai dari perubahan-perubahan yang tidak dapat dinyatakan dalam angka-angka yang langkahnya sebagai berikut :

Perspektif Keuangan

1. Return On Equity (ROE)
2. Total Asset Turn Over
3. Inventory Turn Over
4. Sales Growth

Perspektif Internal Bisnis

1. Error Rate
2. Idle Capacity (Lag Indicator)
3. Number of Defective
4. Output per Material

Perspektif Pelanggan

1. Customer Retention
2. Customer Acquisition
3. Number of Complaint

Perspektif proses belajar dan berkembang

1. Employee Productivity
2. 2). Absenteeism
3. Percentage of Employee Turnover
4. Tardness

HASIL DAN PEMBAHASAN

Persaingan yang semakin ketat dalam dunia bisnis, khususnya bisnis *body repair* membuat CV. Langgeng Abadi harus semakin baik dalam mengelola perusahaannya. Salah satu cara pengelolaan yang baik adalah dengan mendapatkan informasi yang akurat dan tepat waktu. Hal ini dibutuhkan untuk membuat perencanaan yang baik dan memonitor pelaksanaan yang dibuat sebagai tolak ukur keberhasilan dari CV. Langgeng Abadi.

Untuk itu perusahaan memerlukan pendekatan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif, yaitu dengan konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* akan memberikan keseimbangan dalam pengukuran kinerja, yang ditinjau dari empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep yang tidak hanya memperhatikan

hasil akhir saja, tetapi juga proses dalam memperoleh hasil akhir tersebut.

Balanced Scorecard, akan memberikan manfaat pada manajemen CV. Langgeng Abadi dalam mengelola perusahaan. Manfaat tersebut antara lain:

1. *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan. *Balanced scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukuran yang komprehensif dengan mempertimbangkan kinerja keuangan yang terangkum dalam empat perspektif. Dalam hal ini, manajemen CV. Langgeng Abadi menggolongkan usahanya dalam empat perspektif dengan tolak ukurnya masing-masing. Dengan demikian sangat memungkinkan menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan, sehingga dapat dilakukan perbaikan secara berkesinambungan dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan perusahaan.
2. *Balanced Scorecard* juga dapat digunakan dalam menyusun sistem manajemen strategic. Dalam konteks ini, *balanced scorecard* dapat dijadikan kerangka dalam pemaparan strategi perusahaan ke dalam perencanaan strategik yang komprehensif, sehingga dapat memudahkan dalam penyusunan program dan anggaran.

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* tetap menjadi perhatian utama karena kinerja keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan yang dilakukan. Dengan pengukuran keuangan dapat dilihat

kontribusi penerapan suatu strategi terhadap laba perusahaan. Hasil penerapan secara sederhana dapat dilihat dari laporan keuangan tiap periode. Laporan tersebut terdiri atas Neraca dan Rugi Laba.

Objective dari perspektif keuangan adalah memenuhi harapan dari shareholder, salah satunya dengan memperbaiki kinerja operasi sehingga profit dapat meningkat. Ukuran-ukuran yang dipakai adalah *share out comes measures* yang merupakan *log indicator*, antara lain:

Return On Equity (ROE)

Return On Equity ini dipilih karena merupakan yang langsung dapat mewakili harapan dari shareholder, sebab tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui dan menggambarkan keefektifan atas investasi yang dilakukan oleh shareholder.

$$ROE = \frac{Net\ Income}{Shareholder\ Equity} \times 100\%$$

Berikut ini tabel analisis rasio *Return On Equity* CV. Langgeng Abadi Periode tahun 2016 sampai dengan tahun 2017.

Tabel 1. Return On Equity 2016– 2017 (Dalam Satuan Rupiah)

ket	2016	2017
Laba bersih	36.825.400	40.429.000
Modal	181.000.000	180.000.000
RoE	20,35	22,46

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa ROE tahun 2016 sampai dengan tahun 2017 mengalami kenaikan, hal ini

menunjukkan bahwa perusahaan mampu memenuhi harapan *shareholder* dengan memberikan pengembalian atas tingkat modal. Hal ini dapat dilihat dari tingkat kenaikan laba bersih yang dihasilkan sehingga harapan dari *shareholder* dapat terpenuhi.

Total Asset Turn Over

Merupakan ukuran untuk mengetahui seberapa baik mengelola aktivasnya untuk menghasilkan penjualan.

$$TATO = \frac{Sales}{Total\ Asset} \times 100\%$$

Berikut ini tabel analisis *Total Asset Turn Over* CV. Langgeng Abadi Periode tahun 2016 sampai dengan tahun 2017.

Tabel 2. Total Asset Turn Over 2016-2017 (Dalam Satuan Rupiah)

ket	2016	2017
Penjualan bersih	405.325.400	404.978.500
Total Aktiva	271.400.000	265.000.000
TATO (kali)	149,35	152,82

Total Asset Turn Over CV. Langgeng Abadi Periode tahun 2016 sampai dengan tahun 2017 di atas menunjukkan TATO mengalami peningkatan dari tahun 2016 yaitu 149.35 menjadi 152,82 pada tahun 2017 berarti mengalami kenaikan 3,47%, hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan perusahaan menghasilkan penjualan sudah baik.

Inventory Turn Over

Rasio ini menunjukkan efisiensi perusahaan di dalam mengelola sumber persediaannya, dengan kata lain untuk mengukur berapa dana yang tertanam

dalam putaran persediaan dalam setahunnya.

Berikut ini tabel analisis Inventory

$$ITO = \frac{HPP}{Inventory} \times 100\%$$

Turn Over CV. Langgeng Abadi Periode tahun 2016 sampai dengan tahun 2017.

Tabel 3. Inventory Turn Over 2016 – 2017 (Dalam Satuan Rupia)

Ket	2016	2017
HPP	285.500.000	283.200.000
Persediaan	47.500.000	45.500.000
ITO	6.01	6.22

ITO mengalami kenaikan dari 6.01 pada tahun 2016 menjadi 6.22 pada tahun 2017, hal ini menunjukan bahwa perusahaan mampu memenuhi harapan *shareholder* dengan menunjukkan efisiensi perusahaan di dalam mengelola sumber persediaannya.

Sales Growth

Merupakan ukuran kinerja dalam perspektif keuangan yang mengukur tingkat pertumbuhan penjualan dengan membandingkan prosentase kenaikan penjualan dari periode sebelumnya, sehingga dapat diketahui kemampuan perusahaan dalam meningkatkan penjualannya dari tahun ke tahun. Hal ini bisa terjadi dengan bertambahnya pelanggan baru dan menambah jenis produk yang ditawarkan.

$$Sales\ Growth = \frac{Penj.\ Period\ ini - Penj.\ Period\ sebelumnya}{Penj.\ Period\ sebelumnya} \times 100\%$$

Berikut tabel analisis Sales Growth CV. Langgeng Abadi Periode tahun 2016 sampai dengan tahun 2017.

Tabel 4. Sales Growth 2016 – 2017 (Dalam Satuan Rupiah)

Ket	2016	2017
Total Penjualan	405.325.400	404.978.500
% increase on sales	-	0.09%

Sales Growth rate pada tahun 2017: 0.09%

Dari tabel di atas tampak bahwa penjualan dari CV. Langgeng Abadi Periode tahun 2016 sampai dengan tahun 2017 menjadi analisis yang baru. Hal ini dapat dilihat pada tahun 2016 belum ada dan baru ada Sales Growth rate pada tahun 2017: 0,09%.

b. Perspektif Pelanggan

Objektif dari perspektif pelanggan adalah meningkatkan kepuasan pelanggan dari produk dan jasa yang diberikan. Hal yang menjadi perhatian dalam poin kepuasan pelanggan adalah kinerja yang berkaitan dengan bagaimana penciptaan persepsi dari pelanggan. Ukurannya yang digunakan adalah *customer retention* dan *customer acquisition* sebagai *outcome measure*. Dan untuk mendukung agar *core outcome measure* tersebut dapat dipertahankan kinerjanya bahkan ditingkatkan pada periode mendatang, ditetapkan *performance driver* yang merupakan *lead time* dan berguna sebagai gejala awal naik turunnya *core outcome measure* pada periode mendatang.

1. Customer Retention

Merupakan *core outcome measure* yang dipilih perusahaan untuk mengidentifikasi apakah pelanggan puas dengan kinerja perusahaan selama ini atau tidak. Sebab apabila pelanggan puas diharapkan akan ada pembelian kembali produknya dan akan menjadi pelanggan tetap, tetapi jika konsumen tidak puas dan tidak kembali lagi, akan menyebabkan timbulnya *cost of lost customer*. Disini

mengasumsikan yang disebut pelanggan lama bila sudah terjadi kemitraan sedikitnya dalam tahun berjalan Kurang dari waktu itu masih dikatakan pelanggan baru.

2. *Customer Acquisition*

Merupakan pengukuran yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar penambahan jumlah pelanggan baru. Perlu dipantau untuk mengetahui berapakah jumlah pelanggan baru dalam satu periode.

Tabel 5. Customer Acquisition 2016 – 2017

Ket	2016	2017
Total Order	520	610
<i>Customer Acquisition</i>	73	98
<i>%Customer Acquisition</i>	14	16

Dari tabel di atas dapat diamati maka terlihat terjadinya fluktuasi prosentase dari *Customer Acquisition* selama dua tahun terakhir. Pada tahun 2016 sebesar 14% dan tahun 2017 sebesar 16%. Tetapi, jika dilihat dari jumlah order mengalami peningkatan selama dua tahun terakhir.

3. *Number of Customer Complain*

Number of Customer Complain adalah *lead indicator* yang digunakan untuk mengetahui seberapa banyak jumlah pelanggan yang melakukan komplain terhadap barang dan jasa yang telah diberikan. Hal ini dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengetahui kepuasan pelanggan selama ini karena berpengaruh pada *Customer retention* untuk periode berikutnya.

Tabel 6. Number of Customer Complain

Ket	2016	2017
Total Order	520	610
Number Customer Complain	21	14
<i>% Customer Complain per order</i>	4	2.3

Dari data di atas tampak bahwa keluhan konsumen selama dua tahun terakhir mengalami penurunan sebesar 1,7%. Pada tahun 2017 perusahaan mengalami kenaikan *order*, namun complain atas pelayanannya mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu memperbaiki pelayanannya kepada konsumen. Komplain yang terjadi di perusahaan rata-rata disebabkan kualitas [pekerjaan yang kurang baik dan lama pengerjaan *body repair*. Meskipun mengalami penurunan, perusahaan harus terus meningkatkan pelayannya terhadap konsumen.

4. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal memberikan suatu pendekatan dalam *Balanced scorecard* yang mengukur kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan pelayanan kepada konsumen maupun pelanggan. Keberhasilan dalam menciptakan kepuasan dan kepercayaan pelanggan diperoleh dengan mengembangkan proses bisnis internalnya.

Idle Capacity

Idle Capacity dapat digunakan untuk melihat produktifitas dari Mesin-mesin yang ada, sebab jika kapasitas dari mesin-mesin banyak yang menganggur, akan menyebabkan biaya yang harus ditanggung tiap unit yang diproduksi menjadi lebih tinggi karena harus

menanggung *fixed cost* dari unit yang menganggur.

Idle Capacity: Kapasitas Produksi Minimum Kapasitas Produksi yang digunakan
--

**Tabel 7. Idle Capacity 2016–2017
(Dalam Satuan Rupiah)**

Ket	2016	2017
Maximum Capacity	430.000.000	430.000.000
Used Capacity	380.250.000	400.700.250
Idle Capacity	49.750.000	29.299.750

Idle capacity pada CV. Langgeng Abadi dapat dikatakan berfluktuasi selama dua tahun terakhir. Ini bisa diartikan bahwa perusahaan bisa menggunakan kemampuan produksinya semaksimal mungkin. Pada tahun 2017 persentasenya naik jika dibandingkan dengan tahun 2016. Hal ini dapat dikarenakan oleh kondisi perekonomian yang mulai membaik, dengan permintaan akan *body repair* yang naik.

PENUTUP kesimpulan

Hasil pembahasan berdasarkan uraian di atas, maka penulis dapat memberikan kesimpulan sebagai berikut:

Pengukuran kinerja yang mengutamakan aspek keuangan yang selama ini ditetapkan dinilai kurang memadai dalam menghadapi persaingan dalam dunia bisnis saat ini. Agar dapat memenuhi kebutuhan yang diperlukan oleh para pelaku bisnis, maka harus ada parameter yang mampu mensinkronkan antara aspek keuangan dan non keuangan. Aspek yang mampu mengakomodir hal ini adalah pendekatan *Balanced scorecard*. Berdasarkan kondisi CV. Langgeng Abadi akan lebih baik bila *Balanced scorecard*

dapat diterapkan sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh berdasarkan empat perspektif untuk memberikan kemajuan kepada perusahaan terutama untuk mencapai keunggulan yang kompetitif.

Berikut ini ringkasan pengukuran kinerja CV. Langgeng Abadi berdasarkan pendekatan *Balanced scorecard*.

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan perusahaan mempertahankan tingkat investasi yang memadai untuk pengembangan pelayanan, kegiatan operasional dan kegiatan penjualan. Mengelola aktiva secara efektif agar tidak terjadi pemborosan yang seharusnya tidak dilakukan. Melakukan evaluasi terhadap produksi agar hasil yang diperoleh memiliki kualitas yang lebih baik. Perusahaan melakukan pengembangan lokasi dan menambah kuantitas pekerja bengkel agar pekerjaan dapat selesai lebih cepat dan tanpa mengurangi kualitas pekerjaan *body repair*.

DAFTAR PUSTAKA

- Gaspers, Vincent. (2000). *Scorecard Balanced six Sigma*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Hanggraeni, Dewi, (2002), *Pengukuran Kinerja Dengan Penerapan Konsep Balanced Scorecard*. Salemba Empat.
- Harahap, Sofyan Safri. (1998), *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta,
- Kaplan Robert S. dan Norton, David P. (2000). *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Manajemen*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Mulyadi. (2003). *Balanced Scorecard*. Salemba Empat

- Rampersad, Hurberd k. (2002), *Analisis Scorecard Balanced*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Simamora, Heri. (2002). *Akutansi Manajemen Bisnis Mengambil Keputusan*. (UPP) AMP. YKPN. Yoryakarta,
- Simamora, Heri. (1995). *Manajemen Pemasaran Internasional: Salemba Empat*.
- Supriyono. (1999), *Sistem Manajemen Biaya, BPFE*, Yogyakarta.
- Supriyono. 1999, *Akutansi Biaya, Edisi Kedua*, BPFE, Yogyakarta.
- Afonso, H., & Cabrita, M. D. R. (2015). Developing a lean supply chain performance framework in a SME: A perspective based on the balanced scorecard. *Procedia Engineering*, 131, 270–279. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.12.389>
- AlMaimani, J., & Johari, F. B. (2015). Enhancing Active Participation of SMEs and Islamic Banks towards Economic Diversification in Oman. *Procedia Economics and Finance*, 31(15), 677–688. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01156-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01156-9)
- Andriana, D. (2010). Pendekatan Sistem Manajemen Strategis Berbasis Balance Scorecard. *Jurnal Akuntansi Riset*, 4(2).
- Aureli, S., Cardoni, A., Del Baldo, M., & Lombardi, R. (2018). The balanced scorecard logic in the management control and reporting of small business company networks: A case study. *Journal of Accounting and Management Information Systems*, 12(2), 191–215. <https://doi.org/10.24818/jamis.2018.02001>
- Aysan, A. F., Disli, M., Ng, A., & Ozturk, H. (2016). Is small the new big? Islamic banking for SMEs in Turkey. *Economic Modelling*, 54(October 2015), 187–194. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2015.12.031>
- Danaei, A., & Hosseini, A. (2013). Performance measurement using balanced scorecard: A case study of pipe industry. *Management Science Letters*, 3, 1433–1438. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2013.04.004>
- Desi Areva. (2012). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Sistem Balance Scorecard Pada Rumah Sakit Yos Sudarso Padang. *Journal of Economic and Economic Education*, 1(1), 120–132.
- Falkner, E. M., & Hiebl, M. R. W. (2015). Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. *Journal of Risk Finance*, 16(2), 122–144. <https://doi.org/10.1108/JRF-06-2014-0079>
- Ferber Pineyrua, D. G., Redondo, A., Pascual, J. A., & Gento, Á. M. (2021). Knowledge Management and Sustainable Balanced Scorecard: Practical Application to a Service SME. *Sustainability*, 13(13), 7118. <https://doi.org/10.3390/su13137118>
- Mohsin Hakeem, M. (2019). Innovative Solutions to Tap “Micro, Small and Medium Enterprises” (MSME) Market a Way Forward for Islamic Banks. *Islamic Economic Studies*, 27(1), 38–52. <https://doi.org/10.1108/IES-05-2019-0002>
- Pratiwi, & Kurniawati, E. (2019). Analisis Penerapan Balance Scorecard

Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Pt
Malindo Feedmill Tbk. *Jurnal
Wahana Akuntansi*, 14(1), 65–84.
[https://doi.org/10.21009/wahana.14.
015](https://doi.org/10.21009/wahana.14.015)