

**ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA
PERUSAHAAN SEKTOR TRANSPORTASI DI BURSA EFEK INDONESIA (BEI)
PERIODE 2021 -2024**

Emiliana Kewa Ruing¹, Dyah Shinta Kusumaningtyas^{2*}, Fitrawansyah³

¹*Mahasiswa, Universitas Pertiwi, ^{2,3}Dosen Tetap, Universitas Pertiwi*

*Penulis Korespondensi : dyah.shinta@pertwi.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.58217/joceip.v19i2.78>

ABSTRACT

This study aims to analyze the financial performance of the transportation sector listed on the Indonesia Stock Exchange when measured using the Balanced Scorecard approach. The method used in this study is descriptive quantitative and utilizes secondary data derived from the company's annual financial reports for the 2021-2024 period. The results of this study indicate that the assessment of land transportation performance from a financial perspective, as measured by NPM, ROE, DER, and CR, as a whole, has decreased, resulting in a poor performance classification. The measurement of customer perspective performance, as measured by customer cash, is considered quite good because the company is still able to maintain a relatively stable cash flow from customer activities, but is not yet optimal, so measuring it is quite good. Measurement of internal business process performance prospects, as measured by Operating Profit, shows quite good performance because the company can still generate profits from core operations, but has not yet reached its maximum potential. Measuring growth and learning performance prospects, as measured by employee productivity, shows quite good performance, where employee performance has demonstrated efficiency in generating results, but has not yet reached the best level.

Kata kunci: *Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja Perusahaan, Perusahaan Sektor Transportasi darat, Bursa Efek Indonesia, Kinerja Keuangan*

PENDAHULUAN

Seiring dengan kemajuan teknologi dan bertambahnya kebutuhan pelanggan yang semakin beragam, perusahaan dituntut untuk memiliki strategi manajemen. Dalam menghadapi ketidakpastian ini, sangat penting bagi perusahaan untuk melihat manajemen strategi sebagai fondasi utama dalam mengambil keputusan yang tepat (Kusuma et al., 2023). Pengukuran kinerja perusahaan terasa sangat penting bagi manajemen dalam mengukur hasil kerja perusahaan dan merencanakan tujuan di masa depan (Darmasto et al., 2020).

Transportasi sebagai elemen infrastruktur memiliki peranan yang sangat penting dalam pertumbuhan ekonomi, terutama di Indonesia sebagai negara kepulauan. Sistem transportasi darat memberikan kontribusi bagi perkembangan ekonomi regional, dan tanpa adanya sistem yang efisien, potensi ekonomi yang maksimal

tidak dapat dicapai. Sektor transportasi darat di Indonesia antara tahun 2021 hingga 2024 menghadapi berbagai tantangan besar, mulai dari dampak pandemi COVID-19 yang menyebabkan penurunan dalam jumlah penumpang dan pendapatan, kenaikan biaya operasional akibat fluktuasi harga bahan bakar, hingga persaingan ketat dengan layanan transportasi berbasis aplikasi yang menawarkan kemudahan dan fleksibilitas digital. Selain itu, masalah infrastruktur seperti kemacetan dan keterlambatan perjalanan juga menambah masalah dalam hal kepuasan pelanggan, sementara perubahan preferensi konsumen memaksa perusahaan untuk terus melakukan inovasi.

Situasi ini menunjukkan bahwa evaluasi kinerja perusahaan transportasi darat tidak hanya harus dilihat dari aspek keuangan, melainkan juga harus mempertimbangkan sudut pandang non-finansial seperti kepuasan pelanggan, efektivitas proses internal, serta

aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, penerapan Balanced Scorecard menjadi penting untuk menilai kinerja perusahaan transportasi Darat yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia selama periode 2021 hingga 2024, karena ini dapat memberikan wawasan lengkap mengenai kemampuan perusahaan untuk bertahan, beradaptasi, dan tumbuh di tengah fluktuasi pasar yang tidak stabil.

Balanced Scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada awal tahun 1990-an sebagai cara untuk mengatasi kelemahan dalam pendekatan tradisional yang biasanya hanya menitikberatkan pada hasil finansial. Kerangka kerja ini telah banyak diterapkan dalam manajemen strategis untuk membantu perusahaan dari berbagai sektor dalam mengelola kinerja mereka secara lebih menyeluruh (Hidayat et al., 2020). Elemen penting dari *Balanced Scorecard* adalah kemampuannya untuk mengaitkan visi dan strategi sebuah perusahaan dengan aktivitas operasional sehari-hari, sehingga memungkinkan perusahaan untuk menerjemahkan visi dan strategi mereka ke dalam tujuan-tujuan yang dapat diukur dan relevan (Abdul & Salsabilla, 2024).

Balanced Scorecard mencakup empat perspektif sebagai berikut: (1) Perspektif Keuangan dalam BSC menilai kemampuan keuangan perusahaan transportasi darat dalam mengelola biaya operasional, meningkatkan pendapatan, dan menjaga stabilitas finansial demi keberlangsungan usaha. (2) Perspektif Pelanggan mengukur tingkat kepuasan, kenyamanan, loyalitas, serta citra perusahaan di mata penumpang sebagai pengguna layanan. (3) Perspektif Bisnis Internal menekankan pada efisiensi dan kehandalan dalam operasional. (4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran fokus pada pengembangan sumber daya manusia, pelatihan sopir, pemanfaatan teknologi, serta inovasi untuk dapat beradaptasi dan bersaing.

Beberapa studi sebelumnya mengenai *Balanced Scorecard* telah dilaksanakan di berbagai perusahaan untuk menilai kinerja manajerialnya. Studi-studi ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dapat memberikan informasi yang lebih tepat, karena tidak hanya

fokus pada kinerja finansial, tetapi juga aspek non finansial. Beberapa studi sebelumnya adalah sebagai berikut:

Penelitian terdahulu oleh (Azzahra et al., 2024) dengan judul “Pengukuran Kinerja Perusahaan Otobus dengan Metode *Balanced Scorecard*”. Temuan dari studi ini menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan dalam kinerja finansial PT Lorena, serta tantangan dalam menjaga kesetiaan pelanggan. Meskipun beberapa indikator menunjukkan hasil yang positif, perusahaan masih menghadapi berbagai kendala. Dengan mempertimbangkan beberapa penelitian sebelumnya, inovasi dalam penelitian ini terletak pada objek yang diteliti, rasio yang dipakai untuk mengukur perspektif keuangan, serta indikator yang digunakan untuk menilai perspektif pelanggan, proses internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran.

Penelitian mengenai *Balanced Scorecard* masih jarang dilakukan dalam sektor transportasi darat. Oleh sebab itu, penulis merasa ter dorong untuk melakukan penelitian *Balanced Scorecard* yang lebih dalam agar dapat memberikan fokus pada sektor transportasi darat dengan menggunakan perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia guna mengukur sejauh mana efektivitas kinerja tidak hanya dari sisi finansial, tetapi juga dari perspektif non-finansial seperti kesetiaan pelanggan, efisiensi operasional internal, dan kemampuan perusahaan dalam beradaptasi serta berkembang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* terhadap pengukuran kinerja perusahaan sektor transportasi di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2021 – 2024.

Kinerja dapat dinilai dari seberapa efektif seseorang, kelompok, atau organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya serta menghasilkan hasil yang diinginkan (Nanik et al., 2024). Menurut (Ismail, 2020) Pengukuran kinerja adalah “proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menilai atau menilai setiap karyawannya. Departemen sumber daya manusia suatu perusahaan menggunakan hasil penilaian kinerja sebagai informasi dasar untuk mengevaluasi efektivitas dan

keberhasilan berbagai kebijakan terkait sumber daya manusia”.

Balanced scorecard menurut (Panjaitan et al., 2020) terdiri dari dua kata, yaitu balance dan scorecard. Balance berarti seimbang, sementara scorecard merupakan kartu skor kinerja atau prestasi kerja individu atau organisasi. *Balanced scorecard* adalah sistem untuk mengukur kinerja yang mencakup metrik keuangan dan non-keuangan. Ini adalah kerangka untuk menilai kinerja perusahaan dengan menyeimbangkan indikator dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Chaeroni et al., 2024).

Menurut (Panjaitan et al., 2020) *Balanced Scorecard* memberikan keuntungan bagi organisasi dalam beberapa hal

1. Menjabarkan visi organisasi;
2. Mengorganisasi agar visi tersebut dapat tercapai;
3. Menghubungkan perencanaan strategis dan distribusi sumber daya
4. Meningkatkan efisiensi manajemen dengan memberikan informasi yang tepat untuk mengarahkan perubahan.

Manfaat lain dari penerapan *Balanced scorecard* tidak hanya sebatas pengukuran kinerja, tetapi juga menyangkut berbagai aspek lainnya yang secara langsung mendukung kesuksesan organisasi keseluruhan(Usman et al., 2022)

Empat keunggulan yang didapat perusahaan menurut (Salman & Farid, 2016) dengan menerapkan *Balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

- a. Menyeluruh
- b. Konsisten
- c. Seimbang
- d. Terukur

Komponen *Balanced scorecard* dalam mengukur kinerja organisasi

1.Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: (Kaplan & Norton, 2001):

- a. Growth
 - b.Sustain
 - c.Harvest
- 2.Pelanggan

Perspektif ini menekankan pentingnya memahami, memenuhi, dan melebihi harapan pelanggan sebagai faktor kunci dalam mencapai keberhasilan jangka panjang perusahaan (Riyana, 2017)

- a.Kepuasan Pelanggan
- b.Retensi Pelanggan
- c.Akuisisi Pelanggan Baru
- d.profitabilitas Pelanggan

3. Proses Bisnis Internal

Di era globalisasi dan meningkatnya persaingan, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kinerja proses internal mereka dalam memenuhi harapan pelanggan dan mencapai target finansial yang ditetapkan. Oleh karena itu, pemahaman dan pengelolaan proses bisnis internal menjadi penting untuk menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif (Khaeruman et al., 2023)

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini fokus pada pengembangan sumber daya manusia serta organisasi, beserta penciptaan budaya yang mendukung inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Di dunia bisnis yang terus berubah, kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dan berkembang sangat penting untuk mencapai keberhasilan jangka panjang (Saharuddin et al., 2019).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif deskriptif melalui metode *Balanced Scorecard* (BSC) untuk mengevaluasi kinerja perusahaan transportasi darat yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) selama periode 2021–2024. Populasi dalam studi ini terdiri dari seluruh perusahaan yang beroperasi di sektor transportasi dan terdaftar di BEI, dengan total sebanyak 30 entitas. Teknik yang digunakan untuk pemilihan sampel adalah purposive sampling, yang mana sampel dipilih sesuai dengan kriteria tertentu agar representatif dan informasi yang diperoleh lengkap serta relevan untuk analisis (perusahaan sektor transportasi darat memenuhi kriteria purposive sampling). Metode pengumpulan data yang diterapkan adalah data sekunder, di mana informasi yang diperlukan dalam penelitian ini bersumber dari laporan keuangan tahunan perusahaan dalam sektor transportasi darat di BEI untuk periode 2021–2024. Variabel yang dioperasionalkan terdiri

atas variabel independen: Perspektif Keuangan (NPM, ROE, DER, dan CR), Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, serta Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, sementara variabel dependen adalah kinerja perusahaan.

Dengan menentukan rata-rata skor berdasarkan hasil pengukuran kinerja yaitu:

Tabel 1 Rata-rata Skor

Range Kinerja	Rate	In Score	Tingkat Hubungan
<0%	D	1	Tidak Baik
0-50%	C	2	Cukup Baik
51-100%	B	3	Baik
>100%	A	4	Sangat Baik

Sumber: (Riyana, 2017)

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Perspektif Keuangan

Tabel 2 Perspektif Keuangan

Kode Emiten	Tahun	NPM	Score	Kode Emiten	Tahun	NPM	Score
ASSA	2021	49,09%	2	SAFE	2021	-104,02%	1
	2022	-97,99%	1		2022	723,14%	4
	2023	593,70%	4		2023	100,12%	4
	2024	1421,60%	4		2024	44,28%	2
BPTR	2021	179,79%	4	BIRD	2021	-104,92%	1
	2022	0,94%	2		2022	2482,43%	4
	2023	13,54%	2		2023	3,26%	2
	2024	21,69%	2		2024	12,31%	2
WEHA	2021	-78,39%	1	TRJA	2021	19,99%	2
	2022	-205,54%	1		2022	-33,89%	1
	2023	9,29%	2		2023	-80,73%	1
	2024	-21,82%	1		2024	219,86%	4
LRNA	2021	-43,00%	1	TAXI	2021	-1150,96	1
	2022	-39,28%	1		2022	-119,47	1
	2023	-96,35%	1		2023	-83,48	1
	2024	2368,15%	4		2024	-45,24	1

Perhitungan NPM dalam range penilaian kinerja dengan scorecard pada PT sarana armada Tbk (ASSA) mengalami fluktuatif dimana tahun 2021 mencatat peningkatan sebesar 49,09% score 2 (cukup baik) namun di tahun 2022 terjadi penurunan menjadi -97,99% dengan score 1 (tidak baik) menandakan kerugian kembali. Tahun 2023 meningkat pesat sebesar 593,70% dan bertambah menjadi 421,60% di tahun 2024 dengan score 4 (sangat baik) menunjukkan kemampuan untuk meningkatkan profitabilitas dengan baik. PT Batavia Prosperindo Trans Tbk mencatat peningkatan awal periode tahun 2021 sebesar 179,79% dengan score 4 (sangat baik) namun mengalami penurunan menjadi 0,94% tahun

2022, 13,54% di tahun 2023 dan di tahun 2024 sebesar 21,69% dengan mencatat score 2 (cukup baik) Menunjukkan kestabilan yang cukup, tetapi tidak menunjukkan pertumbuhan yang berarti. PT WEHA Transportasi Indonesia Tbk menunjukkan penurunan dimana pada tahun 2021 sebesar -78,39% menurun menjadi -205,54% tahun 2022 dengan score 1 (tidak baik), namun mengalami kenaikan tahun 2023 sebesar 9,29% score 2 (cukup baik) dan kembali menurun menjadi -21,82% di tahun 2024 score 1 (tidak baik) menunjukkan kinerja yang kurang baik dalam hal profitabilitas dan mengalami kesulitan untuk mencapai kestabilan. Perhitungan NPM dalam range penilaian kinerja dengan scorecard, pada PT Eka Sari Lorena Transport Tbk mencatat penurunan pada tahun 2021 sebesar -43,00% menjadi -39,28% tahun 2022 dan -96,35% di tahun 2023 dengan score 1 (tidak baik), namun mengalami peningkatan drastis mencapai 2368,15% di tahun 2024 dengan score 4 (sangat baik) menunjukkan adanya peningkatan yang drastis di akhir periode.

Perhitungan NPM dalam range penilaian kinerja dengan scorecard Pada PT Steady Safe Tbk (SAFE) menunjukkan penurunan pada tahun 2021 sebesar -104,02% score 1 (tidak baik) adanya kerugian dan meningkat pesat menjadi 723,14% tahun 2022 dan 100,12% di tahun 2023 dengan score 4 (sangat baik) menunjukkan adanya pemulihannya yang tidak stabil. Perhitungan NPM dalam range penilaian kinerja dengan scorecard pada PT Blue Bird Tbk mengalami fluktuatif dimana pada tahun 2021 mencatat kenaikan dari -104,92% score 1 (tidak baik) menjadi 2482,43% score 4 (sangat baik) di tahun 2022 dan mengalami pertumbuhan yang lebih meningkat sebesar 3,26% dan 12,31% tahun 2024 dengan score 2 (cukup baik) menandakan adanya profitabilitas yang stabil namun relatif rendah. PT Transkon Jaya Tbk (TRJA) juga menunjukkan kinerja yang sangat fluktuatif dengan peningkatan sebesar 19,99% pada tahun 2021 score 2 (cukup baik), kemudian mengalami penurunan menjadi -33,89% tahun 2022 dan -80,73% tahun 2023 dengan perolehan score 1 (tidak baik) namun

kembali mengalami kenaikan signifikan sebesar 219,86% tahun 2024 *score* 4 (sangat baik) menandakan kinerja yang tidak stabil. Perhitungan NPM dalam range penilaian kinerja dengan *scorecard* Pada PT Express Transindo Utama Tbk menunjukkan kinerja dengan *Score* 1 (tidak baik) untuk semua periode dimana mencatat pada tahun 2021 sebesar -1150,96% menjadi -119,47% tahun 2022, -83,48% tahun 2023 dan -45,24% tahun 2024 yang menunjukkan kerugian yang konsisten dan berkelanjutan.

Tabel 3 hasil *range* pengukuran kinerja dan *Scorecard* ROE

Kode Emiten	Tahun	ROE	Score	Kode Emiten	Tahun	ROE	Score
ASSA	2021	103,27%	4	SAFE	2021	-104,55%	1
	2022	-98,34%	1		2022	1428,19%	4
	2023	398,00%	4		2023	189,94%	4
	2024	1488,99%	4		2024	-99,52%	1
BPTR	2021	235,38%	4	BIRD	2021	-105,43%	1
	2022	45,71%	2		2022	3916,15%	4
	2023	-20,01%	1		2023	20,87%	2
	2024	33,69%	2		2024	20,23%	2
WEHA	2021	-68,86%	1	TRJA	2021	4,51%	2
	2022	-214,28%	1		2022	-27,28%	1
	2023	37,26%	2		2023	-76,22%	1
	2024	-17,81%	1		2024	190,14%	4
LRNA	2021	-30,12%	1	TAXI	2021	-75,76%	1
	2022	-9,42%	1		2022	-9886,31%	1
	2023	-97,97%	1		2023	-70,87%	1
	2024	2172,64%	4		2024	-54,37%	1

Perhitungan ROE dalam range penilaian kinerja dengan *scorecard* pada PT Adi Sarana Armada Tbk pada tahun 2021 menunjukkan kinerja yang baik sebesar 103,27% dengan *score* 4 (sangat baik) tetapi mengalami penurunan dengan *score* 1 (tidak baik) sebesar -98,34% tahun 2022 dan kembali meningkat sebesar 398,00% tahun 2023 dan 1488,99% di tahun 2024 dengan *score* 4 (sangat baik) menunjukkan pemulihan yang baik. PT Batavia Prosperindo Trans Tbk mengalami fluktuatif, dimana pada tahun 2021 mencatat peningkatan sebesar 235,38% dengan *score* 4 (sangat baik) sedangkan tahun 2022 penurunan positif masih pada angka 45%,71% dengan *score* 2 (cukup baik) namun di tahun 2023 menunjukkan penurunan negatif sebesar -20,01% dengan *score* 1 (tidak baik) menunjukkan adanya kerugian dan kembali mengalami peningkatan pada 2024 sebesar 33,69% *score* 2 (cukup baik) menunjukkan adanya pemulihan. Perhitungan

ROE dalam range penilaian kinerja dengan *scorecard* pada PT WEHA Transportasi Indonesia Tbk mengalami penurunan pada tahun 2021 sebesar -68,86% dan -214,28% tahun 2022 *score* 1 (tidak baik) meskipun tahun 2023 mencatat kenaikan 37,26% *score* 2 (cukup baik) namun di tahun 2024 kembali menurun menjadi -17,81% *score* 1 (tidak baik) menunjukkan. Perhitungan ROE dalam range penilaian kinerja dengan *scorecard* pada PT Eka Sari Lorena Transport Tbk menunjukkan penurunan sebesar -30,12% tahun 2021; -9,42% tahun 2022 dan -97,97% tahun 2023 dengan *score* 1 (tidak baik) dan mengalami peningkatan drastis pada 2024 sebesar 2172,64% *score* 4 (Sangat Baik).

Perhitungan ROE dalam range penilaian kinerja dengan *scorecard* pada PT Steady Safe Tbk pada tahun 2021 mengalami penurunan -104,55% *score* 1 (tidak baik), di tahun 2022 peningkatan sebesar 1428,19% dan 189,94% tahun 2023 dengan *score* 4 (sangat baik) namun kembali mengalami penurunan sebesar -99,52% tahun 2024 *score* 1 (tidak baik). Perhitungan ROE dalam range penilaian kinerja dengan *scorecard* pada PT Blue Bird Tbk tahun 2021 mencatat penurunan sebesar -105,43% *score* 1 (tidak baik) sedangkan di tahun 2022 mengalami peningkatan 3916,15% *score* 4 (sangat baik) dan kembali mengalami penurunan dengan *score* 3 (cukup baik) tahun 2023 sebesar 20,87% dan tahun 2024 sebesar 20,23%. Perhitungan ROE dalam range penilaian kinerja dengan *scorecard* pada PT Transkon Jaya Tbk menunjukkan fluktuasi dimana pada tahun 2021 mencatat sebesar 4,51% *score* 2 (cukup baik) menurun menjadi -27,28% tahun 2022 dan terus menurun menjadi -76,22 tahun 2023 dengan *score* 1 (tidak baik) dan kembali meningkat menjadi 190,14% dengan *score* 4 (sangat baik). Perhitungan ROE dalam range penilaian kinerja dengan *scorecard* pada PT Express Transindo Utama Tbk mencatat penurunan selama empat tahun dengan *score* 1 (tidak baik) dengan tingkat penurunan paling tajam pada tahun 2023 sebesar -9886,31% meskipun sempat meningkat di tahun 2024 menjadi -54,37% tetapi masih dengan *score* 1 (tidak baik).

Tabel 4 hasil *range* pengukuran kinerja dan Scorecard DER

Kode Emiten	Tahun	DER	Score	Kode Emiten	Tahun	DER	Score
ASSA	2021	-6,94%	1	SAFE	2021	-5,25%	1
	2022	-19,65%	1		2022	5,77%	2
	2023	-6,33%	1		2023	26,71%	2
	2024	-2,36%	1		2024	172,37%	4
BPTR	2021	68,26%	3	BIRD	2021	-26,88%	1
	2022	56,54%	3		2022	2,30%	2
	2023	-43,94%	1		2023	20,04%	2
	2024	30,85%	2		2024	17,90%	2
WEHA	2021	1,77%	2	TRJA	2021	-13,11%	1
	2022	-54,09%	1		2022	-85,26%	2
	2023	12,40%	2		2023	1237,39%	2
	2024	-2,51%	1		2024	-40,89%	1
LRNA	2021	2,65%	2	TAXI	2021	-113,41%	1
	2022	28,41%	2		2022	-3,52%	1
	2023	-46,19%	1		2023	6,10%	2
	2024	-9,33%	1		2024	-67,15%	1

Perhitungan DER dalam range penilaian kinerja dengan scorecard Pada PT Adi Sarana Armada Tbk (ASSA) mencatat kinerja dengan score 1 (tidak baik) penurunan secara berkala pada setiap periode dimana tahun 2021 dengan angka sebesar -6,94%, tahun 2022 sebesar -19,65%, tahun 2023 sebesar -6,33% dan -2,36% di tahun 2024. Perhitungan DER dalam range penilaian kinerja dengan scorecard Pada PT Batavia Prosperindo Trans Tbk (BPTR) mengalami peningkatan tahun 2021 sebesar 68,26% dan 56,54% tahun 2022 dengan score 3 (baik) namun di tahun 2023 mengalami penurunan drastis hingga -43,94% dengan score 1 (tidak baik) dan mengalami peningkatan kembali di tahun 2024 sebesar 30,85%. Perhitungan DER dalam range penilaian kinerja dengan scorecard Pada PT WEHA Transportasi Indonesia Tbk (WEHA) menunjukkan performa DER yang fluktuatif dimana tahun 2021 mencatat 1,77% score 2 (cukup baik) namun terjadi penurunan sebesar -54,09% tahun 2022 score 1 (tidak baik) dan tahun 2023 peningkatan 12,40% score 2 (cukup baik) meski di tahun 2024 kembali menurun dengan score 1 (tidak baik) sebesar -2,51%. Perhitungan DER dalam range penilaian kinerja dengan scorecard Pada PT Eka Sari Lorena Transport Tbk (LRNA) menunjukkan peningkatan dengan score 2 (cukup baik) tahun 2021 sebesar 2,65% dan

28,41% di tahun 2022, namun terjadi penurunan dengan score 1 (tidak baik) tahun 2023 sebesar -46,19% dan -9,33% tahun 2024.

Perhitungan DER dalam range penilaian kinerja dengan scorecard Pada PT Steady Safe Tbk (SAFE) menunjukkan peningkatan bertahap pada setiap periode dimana tahun 2021 sempat mencatat penurunan dengan score 1 (tidak baik) sebesar -5,25% namun mengalami peningkatan 5,77% tahun 2022 lalu meningkat menjadi 26,71% tahun 2023 dengan score 2 (cukup baik) dan pada tahun 2024 memperoleh kenaikan sebesar 172,37% dengan score 4 (sangat baik). Perhitungan DER dalam range penilaian kinerja dengan scorecard Pada PT Blue Bird Tbk (BIRD) menunjukkan DER yang fluktuatif dimana tahun 2021 menunjukkan penurunan sebesar -26,88% score 1 (tidak baik) namun kembali mengalami peningkatan dengan score 2 (cukup baik) di tahun 2022 sebesar 2,30%, di tahun 2023 sebesar 20,04% dan pada tahun 2024 sebesar 17,90%. Perhitungan DER dalam range penilaian kinerja dengan scorecard Pada PT Transkon Jaya Tbk Kinerja (TRJA) menunjukkan performa kenaikan tertinggi hanya pada tahun 2023 sebesar 1237,39% dengan score 4 (sangat baik), namun mencatat penurunan di tahun 2021 sebesar -13,11%, tahun 2022 sebesar -85,26% dan -40,89% tahun 2024 yang mana ketiga periode tersebut meperoleh score 1 (tidak baik). PT Express Transindo Utama Tbk (TAXI) menunjukkan penurunan dengan score 1 (tidak baik) sebesar -113,41% tahun 2021, -3,52% tahun 2022, -67,15% tahun 2024 dan hanya menunjukkan kenaikan pada tahun 2023 sebesar 6,10% score 2 (cukup baik).

Tabel 5 Hasil *range* pengukuran kinerja dan Scorecard CR

Kode Emiten	Tahun	CR	Score	Kode Emiten	Tahun	CR	Score
ASSA	2021	105,52%	4	SAFE	2021	-24,98%	1
	2022	-3,96%	1		2022	67,61%	3
	2023	2,23%	2		2023	-26,61%	1
	2024	-4,92%	1		2024	71,91%	3
BPTR	2021	46,50%	2	BIRD	2021	24,63%	2
	2022	21,66%	2		2022	-37,18%	1
	2023	72,70%	3		2023	469,81%	4
	2024	-50,75%	1		2024	-10,23%	1
WEHA	2021	14,31%	2	TRJA	2021	48,87%	2
	2022	266,17%	4		2022	9,44%	2
	2023	88,28%	3		2023	-42,95%	1
	2024	-56,80%	1		2024	41,13%	2
LRNA	2021	25,88%	2	TAXI	2021	-97,38%	4
	2022	-25,83%	1		2022	6,75%	2
	2023	13,37%	2		2023	-1,51%	1
	2024	-11,82%	1		2024	704,14%	4

Perhitungan CR dalam range penilaian kinerja dengan scorecard pada PT Adi Sarana Armada Tbk (ASSA) menunjukkan performa DER di tahun 2021 sebesar 105,52% dengan score 4 (sangat baik) namun di tahun 2022 penurunan dengan score 1 (tidak baik) sebesar -3,96%, kembali meningkat menjadi 2,23% score 2 (cukup baik) dan tahun 2024 mencatat score 1 (tidak baik) sebesar -4,92%. Perhitungan CR dalam range penilaian kinerja dengan scorecard pada PT Batavia Prosperindo Trans Tbk (BPTR) menunjukkan peningkatan dengan score 2 (cukup baik) di tahun 2021 sebesar 46,50% dan 21,66% tahun 2022 dan mencatat kenaikan sebesar 72,70% tahun 2023 dengan score 3 (baik) namun pada tahun 2024 mengalami penurunan sejauh -50,75% dengan score 1 (tidak baik). Perhitungan CR dalam range penilaian kinerja dengan scorecard pada PT WEHA Transportasi Indonesia Tbk (WEHA) menunjukkan kenaikan secara berkala pada tahun 2021 sebesar 14,32% score 2 (cukup baik), tahun 2022 sebesar 266,17% dengan score 4 (sangat baik), tetap stabil di tahun 2023 dengan score 3 (cukup baik) sebesar 88,28%, namun mengalami penurunan pada tahun 2024 sebesar -56,80% dengan score 1 (tidak baik). PT Eka Sari Lorena Transport Tbk (LRNA) mencatat peningkatan 25,88% di tahun 2021 dengan score 2 (cukup baik), namun penurunan sebesar -25,83% pada tahun 2022 dengan score 1 (tidak baik) dan kembali meningkat sebesar 13,37% di tahun

2023 score 2 (cukup baik), namun pada akhir tahun 2024 mencatat penurunan sebesar - 11,82% dengan score 1 (tidak baik).

Perhitungan CR dalam range penilaian kinerja dengan scorecard pada PT Steady Safe Tbk PT Steady Safe Tbk (SAFE) mengalami fluktuatif dimana tahun 2021 mencatat penurunan sebesar -24,98% score 1 (tidak baik) dan di tahun 2022 kenaikan menjadi 67,61% dengan score 3 (baik), lalu memburuk di tahun 2023 dengan score 1 (tidak baik) sebesar -26,61%, dan kembali meningkat di tahun 2024 sebesar 71,91% dengan score 3 (baik). Perhitungan CR dalam range penilaian kinerja dengan scorecard pada PT Blue Bird Tbk (BIRD) juga mengalami perubahan yang menunjukkan penurunan dari score 2 (cukup baik) sebesar 24,63% tahun 2021 menjadi -37,18% di tahun 2022 score 1 (tidak baik), dan kembali mengalami kenaikan hingga 469,81% pada tahun 2023 dengan score 4 (sangat baik), tetapi kembali turun menjadi -10,23% di tahun 2024 dengan score 1 (tidak baik). Perhitungan CR dalam range penilaian kinerja dengan scorecard pada PT Transkon Jaya Tbk (TRJA) mencatat peningkatan pada tahun 2021 sebesar 48,87% score 2 (cukup baik) menjadi 10844,01% tahun 2022 dengan score 4 (sangat baik) namun kembali mengalami penurunan sebesar -42,95% pada tahun 2023 score 1 (tidak baik) sebelum kembali mengalami kenaikan ke 41,13% score 2 (cukup baik) di tahun 2024. Perhitungan CR dalam range penilaian kinerja dengan scorecard pada PT Express Transindo Utama Tbk (TAXI) pada tahun 2021 mencatat peningkatan sebesar 2519,46% dengan score 4 (sangat baik) namun mengalami penurunan hingga 6,75% score 2 (cukup baik) di tahun 2022 dan tahun 2023 mencatat kembali penurunan -1,51% score 1 (tidak baik) hingga pada tahun 2024 kembali mengalami kenaikan dengan score 4 (sangat baik) menjadi 704,14% menunjukkan adanya pemulihan kinerja yang drastis.

b. Perspektif Pelanggan

Tabel 6 hasil *range* pengukuran kinerja dan Scorecard Perspektif Pelanggan

Kode Emiten	Tahun	Kas Pelanggan	Score	Kode Emiten	Tahun	Kas Pelanggan	Score
ASSA	2021	78,97%	3	SAFE	2021	9,27%	2
	2022	16,28%	2		2022	55,92%	3
	2023	-28,39%	1		2023	-1,28%	1
	2024	5,00%	2		2024	-6,05%	1
BPTR	2021	23,85%	2	BIRD	2021	0,86%	2
	2022	77,00%	3		2022	63,31%	3
	2023	21,71%	2		2023	26,59%	2
	2024	12,66%	2		2024	11,97%	2
WEHA	2021	35,92%	2	TRJA	2021	-0,01%	1
	2022	88,83%	3		2022	11,91%	2
	2023	47,68%	2		2023	33,02%	2
	2024	14,12%	2		2024	-2,71%	1
LRNA	2021	1,82%	2	TAXI	2021	-86,07%	1
	2022	32,05%	2		2022	-55,91%	1
	2023	-1,70%	1		2023	31,53%	2
	2024	-8,76%	1		2024	-21,67%	1

Perhitungan Kas Pelanggan dalam range penilaian kinerja dengan scorecard pada PT Adi Sarana Armada Tbk (ASSA) mencatat peningkatan pada tahun 2021 arus kas pelanggan sebesar 78,97% *score* 3 (baik) namun sedikit menurun di tahun 2022 menjadi 16,28% dengan *score* 2 (cukup baik) menunjukkan penurunan positif. Lalu penurunan negatif tahun 2023 sebesar -28,39% dengan *score* 1 (tidak baik) menandakan kerugian, sebelum sedikit mengalami kenaikan di tahun 2024 sebesar 5,00% dengan *score* 2 (cukup baik) menunjukkan adanya perbaikan kinerja kas pelanggan. Perhitungan Kas Pelanggan dalam range penilaian kinerja dengan scorecard pada PT Batavia Prosperindo Trans Tbk (BPTR) mengalami peningkatan berkala di tahun 2021 sebesar 23,85% dengan *score* 2 (cukup baik) menjadi 77,00% *score* 3 (baik) di tahun 2022 dan mengalami sedikit penurunan dengan *score* 2 (cukup baik) di tahun 2023 sebesar 21,71% dan tahun 2024 sebesar 12,66%. PT WEHA Transportasi Indonesia Tbk (WEHA) mengalami fluktuatif dimana mencatat peningkatan terbesar diperoleh pada tahun 2022 dengan *score* 3 (baik) sebesar 88,83% dan mencatat *score* 2 (cukup baik) untuk periode tahun 2021 sebesar 35,92% dan 47,68% tahun 2023 serta 14,12% di tahun 2024. PT Eka Sari Lorena Transport Tbk (LRNA) menunjukkan peningkatan pada tahun 2021 sebesar 1,82% menjadi 32,05% tahun 2022 dengan *score* 2 (cukup baik)

namun kembali mengalami penurunan tahun 2023 sebesar -1,70% dan tahun 2024 sebesar -8,76% dengan *score* 1 (tidak baik).

Perhitungan Kas Pelanggan dalam range penilaian kinerja dengan scorecard pada PT Steady Safe Tbk (SAFE) pernah menunjukkan peningkatan dari tahun 2021 sebesar 9,27% dengan *score* 2 (cukup baik) menjadi 55,92% *score* 3 (baik) di tahun 2022 tetapi kemudian mengalami penurunan dengan *score* 1 (tidak baik) tahun 2023 sebesar -1,28% dan tahun 2024 sebesar -6,05%. Perhitungan Kas Pelanggan dalam range penilaian kinerja dengan scorecard pada PT Blue Bird Tbk (BIRD) mengalami fluktuatif dimana pada tahun 2021 mencatat peningkatan dengan *score* 2 (cukup baik) sebesar 0,86% menjadi 63,31% dengan *score* 3 (baik) dan sedikit menurun dengan perolehan *score* 2 (cukup baik) sebesar 26,59% tahun 2023 dan 11,97% di tahun 2024. Perhitungan Kas Pelanggan dalam range penilaian kinerja dengan scorecard pada PT Transkon Jaya Tbk (TRJA) menunjukkan penurunan di tahun 2021 sebesar -0,01% dengan *score* 1 (tidak baik) dan pada tahun 2022 mengalami kenaikan menjadi 11,91% menjadi 33,02% tahun 2023 dengan perolehan *score* 2 (cukup baik) sebesar 11,91%, namun kembali mengalami penurunan sebesar -2,71% *score* 1 (tidak baik). Sementara itu, Perhitungan Kas Pelanggan dalam range penilaian kinerja dengan scorecard pada PT Express Transindo Utama Tbk (TAXI) mengalami penurunan pada tahun 2021 sebesar -86,07% menjadi -55,91% dengan perolehan *score* 1 (tidak baik) dan mengalami kenaikan sebesar 31,53% *score* 2 (cukup baik) namun kembali menurun sebesar -21,67% dengan *Score* 1 (tidak baik) tahun 2024.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 7 hasil *range* pengukuran kinerja dan *Scorecard* Perspektif Proses bisnis internal

Kode Emiten	Tahun	Operating Profit	Score	Kode Emiten	Tahun	Operating Profit	Score
ASSA	2021	47,97%	2	SAFE	2021	64,21%	3
	2022	47,12%	1		2022	29,14%	2
	2023	27,03%	2		2023	-0,84%	1
	2024	128,05%	4		2024	22,56%	2
BPTR	2021	96,94%	3	BIRD	2021	-97,12%	1
	2022	54,78%	3		2022	-2700,40%	1
	2023	22,11%	2		2023	28,83%	2
	2024	21,81%	2		2024	17,22%	2
WEHA	2021	-89,01%	1	TRJA	2021	-9,45%	1
	2022	-760,77%	1		2022	-11,88%	1
	2023	59,60%	3		2023	-10,53%	1
	2024	-5,77%	1		2024	28,46%	2
LRNA	2021	-1,78%	1	TAXI	2021	-105,80%	1
	2022	-9,35%	1		2022	-158,69%	1
	2023	-87,10%	1		2023	-156,14%	1
	2024	864,34%	4		2024	0,76%	2

Perhitungan Operating profit dalam *range* penilaian kinerja dengan *Scorecard* pada PT Adi Sarana Armada Tbk (ASSA) menunjukkan penurunan dimana pada tahun 2021 mencatat sebesar 47,79% dengan *score* 2 (cukup baik) menurun menjadi -47,12% di tahun 2022 *score* 1 (tidak baik) dan mengalami kenaikan menjadi 27,03% tahun 2023 perolehan *score* 2 (cukup baik) hingga 128,05% *score* 4 (sangat baik) di tahun 2024. Perhitungan Operating profit dalam *range* penilaian kinerja dengan *Scorecard* pada PT Batavia Prosperindo Trans Tbk (BPTR) menunjukkan peningkatan pada tahun 2021 sebesar 96,94% dan mengalami sedikit penurunan menjadi 54,78% di tahun 2022 dengan perolehan *score* 3 (baik) untuk kedua periode tersebut. Sedangkan untuk tahun 2023 kembali mencatat penurunan sebesar 22,11% menjadi 21,81% di tahun 2024 dengan *score* 2 (cukup baik). PT WEHA Transportasi Indonesia Tbk (WEHA) mengalami penurunan pada tahun 2021 sebesar -89,01% menjadi -760,77% di tahun 2022 dengan *score* 1 (kurang baik), kemudian membaik dengan kenaikan menjadi 59,60% tahun 2023 dengan *score* 3 (Baik), tetapi kembali mengalami penurunan sebesar -5,77% *score* 1 (tidak baik) di tahun 2024. Perhitungan Operating profit dalam *range* penilaian kinerja dengan

Scorecard pada PT Eka Sari Lorena Transport Tbk (LRNA) mengalami penurunan selama tiga periode awal dimana mencatat pada tahun 2021 sebesar 1,78% menjadi -9,35% tahun 2022 dan -87,10% tahun 2023 dengan perolehan *score* 1 (tidak baik), tetapi berhasil mengalami kenaikan di tahun 2024 sebesar 864,34% *score* 4 (sangat baik).

Perhitungan Operating profit dalam *range* penilaian kinerja dengan *Scorecard* pada PT Steady Safe Tbk mencatat penurunan pada tahun 2021 dari 64,21% dengan *score* 3 (baik) menjadi 29,14% di tahun 2022 *score* 2 (cukup baik) dan mengalami penurunan hingga -0,84% dengan *score* 1 (tidak baik) tahun 2023, namun kembali meningkat menjadi 22,56% dengan *score* 2 (cukup baik) di tahun 2024. Perhitungan Operating profit dalam *range* penilaian kinerja dengan *Scorecard* pada PT Blue Bird Tbk (BIRD) mengalami penurunan pada 2021 sebesar -97,12% menjadi -2700,40% dengan *score* 1 (tidak baik), namun kembali mengalami peningkatan signifikan sebesar 28,83% tahun 2023 dan 17,22% di tahun 2024 dengan *score* 2 (cukup baik). Perhitungan Operating profit dalam *range* penilaian kinerja dengan *Scorecard* pada PT Transkon Jaya Tbk (TRJA) menunjukkan penurunan pada tahun 2021 dimana sebesar -9,45% menurun menjadi -11,88% tahun 2022 dengan *score* 1 (tidak baik), namun mengalami peningkatan pada tahun 2023 hingga 210,20% perolehan *score* 4 (sangat baik) dan kembali menurun di tahun 2024 dengan *score* 2 (cukup baik) sebesar 2,14%. Perhitungan Operating profit dalam *range* penilaian kinerja dengan *Scorecard* pada PT Express Transindo Utama Tbk (TAXI) mencatat *score* 1 (tidak baik) pada tiga periode awal dimana tahun 2021 sebesar 105,80% menjadi -158,69% di tahun 2022 hingga -156,14% tahun 2023 kemudian sedikit mengalami kenaikan untuk tahun 2024 sebesar 0,76% dengan *score* 2 (cukup baik).

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 8 hasil *range* pengukuran kinerja dan *Scorecard* Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Kode Emiten	Tahun	produktivitas Karyawan	Score	Kode Emiten	Tahun	produktivitas Karyawan	Score
ASSA	2021	-24,61%	1	SAFE	2021	9,40%	2
	2022	80,85%	3		2022	46,57%	2
	2023	26,62%	2		2023	-1,51%	1
	2024	6,57%	2		2024	-4,65%	1
BPTR	2021	16,05%	2	BIRD	2021	29,48%	2
	2022	37,02%	2		2022	35,34%	2
	2023	16,34%	2		2023	16,69%	2
	2024	7,42%	2		2024	10,52%	2
WEHA	2021	19,56%	2	TRJA	2021	-2,52%	1
	2022	-2,68%	1		2022	-4,40%	1
	2023	65,44%	3		2023	15,58%	2
	2024	-7,85%	1		2024	177,25%	4
LRNA	2021	10,39%	2	TAXI	2021	-9,58%	1
	2022	43,08%	2		2022	-18,81%	1
	2023	-5,73%	1		2023	101,07%	4
	2024	0,91%	2		2024	-9,57%	1

Perhitungan Produktivitas karyawan dalam *range* penilaian kerja dengan *scorecard* pada PT Adi Sarana Armada Tbk (ASSA) menunjukkan peningkatan pada tahun 2021 dari -24,61% *score* 1 (tidak baik) meningkat menjadi 80,85% di tahun 2022 dengan *score* 3 (baik) dan sedikit mengalami penurunan di tahun 2023 sebesar 26,62% hingga tahun 2024 sebesar 6,57% dengan perolehan *score* 2 (cukup baik). Perhitungan Produktivitas karyawan dalam *range* penilaian kerja dengan *scorecard* pada PT Batavia Prosperindo Trans Tbk (BPTR) mengalami peningkatan pada tahun 2021 sebesar 16,05% menjadi 37,02% tahun 2022 namun sedikit mengalami penurunan 16,34% tahun 2023 hingga tahun 2024 sebesar 7,42% dengan perolehan *score* 2 (cukup baik) untuk empat tahun tersebut.

Perhitungan Produktivitas karyawan dalam *range* penilaian kerja dengan *scorecard* pada PT WEHA Transportasi Indonesia Tbk (WEHA) mengalami fluktuasi dimana pada tahun 2021 mencatat penurunan dari 19,56% *score* 2 (cukup baik) menurun menjadi -2,68% *score* 1 (tidak baik), namun kembali meningkat menjadi 65,44% dengan *score* 3 (baik) tahun 2023 dan menurun hingga -17,93% perolehan *score* 1 (tidak baik) di tahun 2024. Perhitungan Produktivitas karyawan dalam *range* penilaian kerja dengan *scorecard* pada PT Eka Sari Lorena Transport Tbk (LRNA) menunjukkan peningkatan pada

tahun 2021 sebesar 10,39% meningkat menjadi 43,08 dengan *score* 2 (cukup baik) tahun 2022 kemudian mengalami penurunan sebesar -5,73% *score* 1 (tidak baik) dan sedikit meningkat menjadi 0,91% *score* 2 (cukup baik).

Perhitungan Produktivitas karyawan dalam *range* penilaian kerja dengan *scorecard* pada PT Steady Safe Tbk (SAFE) menunjukkan peningkatan pada tahun 2021 sebesar 9,40% meningkat menjadi 46,57% di tahun 2022 dengan perolehan *score* 2 (cukup baik) dan di tahun 2022 mengalami penurunan -1,51% hingga tahun 2024 sebesar -4,65% dengan *score* 1 (tidak baik). PT Blue Bird Tbk (BIRD) mengalami fluktuasi dimana memperoleh *score* 2 (cukup baik) untuk semua periode dengan mencatat peningkatan tahun 2021 sebesar 29,48% meningkat menjadi 35,24% dan sedikit menurun untuk tahun 2023 sebesar 16,69% hingga 10,52% di tahun 2024.

Perhitungan Produktivitas karyawan dalam *range* penilaian kerja dengan *scorecard* pada PT Transkon Jaya Tbk mengalami penurunan pada tahun 2021 sebesar -2,52% dan -4,40% tahun 2022 dengan *score* 1 (tidak baik) namun kembali mengalami kenaikan menjadi 15,58% *score* 2 (cukup baik) tahun 2023 hingga 177,25% di tahun 2024 dengan *score* 4 (sangat baik). Perhitungan Produktivitas karyawan dalam *range* penilaian kerja dengan *scorecard* pada PT Express Transindo Utama Tbk (TAXI) mencatat hampir pada tiga periode dimana pada tahun 2021 sebesar 9,58%, tahun 2022 sebesar -18,81%, tahun 2024 sebesar -9,57% dengan *score* 1 (tidak baik) dan hanya mencatat kenaikan di tahun 2023 sebesar 101,07% *score* 4 (sangat baik).

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dari tiap perusahaan, dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan perusahaan yang diteliti mengalami perubahan yang cukup signifikan. Penilaian kinerja keuangan menunjukkan bahwa banyak perusahaan mengalami kinerja yang kurang baik, sementara beberapa di antaranya mencatatkan pemulihan yang tidak konsisten. Kinerja dari perspektif pelanggan yang diukur melalui kas pelanggan yang diperoleh, menunjukkan hasil

yang cukup baik dibandingkan dengan perspektif keuangan. Meskipun hanya beberapa perusahaan yang dapat mempertahankan kinerja pelanggan yang stabil, sedangkan banyak yang masih berjuang untuk memastikan kepuasan dan kesetiaan pelanggan di tengah situasi pasar yang berubah-ubah.

Kinerja dari perspektif Proses bisnis dan internal yang diukur melalui laba operasi menunjukkan hasil yang cukup baik. Kinerja proses bisnis internal dinilai cukup baik karena sebagian besar masih mengalami kesulitan signifikan dalam menjaga kinerja yang stabil dibandingkan perusahaan yang mempertahankan profitabilitas operasional dalam jangka panjang. Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur melalui produktivitas karyawan menunjukkan hasil yang cukup baik. Sebagian besar perusahaan masih menghadapi kesulitan dalam mempertahankan produktivitas karyawan secara berkelanjutan, meskipun ada beberapa yang menunjukkan kemajuan dan perbaikan yang signifikan. Perusahaan harus memperbaiki efisiensi dalam pengelolaan keuangan dan membangun kesetiaan pelanggan demi mencapai keberlangsungan dalam waktu yang lama.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, R., & Salsabilla, A. R. (2024). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Pada Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Umkm). *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 4(2), 159–164. <https://doi.org/10.31113/jmat.v4i2.87>
- Azzahra, F. A., Izzah, K., & Yaqin, M. A. (2024). Pengukuran Kinerja Perusahaan Otobus dengan Metode Balanced Scorecard. *Journal Automation Computer Information System*, 5(1), 1–11. <https://doi.org/10.47134/jacis.v5i1.98>
- Chaeroni, A. M., Masiva, B. R., Firdausiyah, F., & Sodiq, A. (2024). Pengukuran kinerja, sebagai landasan penting dalam mengelola keberhasilan suatu organisasi, terus. *Sultra Journal Of Economic and Business*, 5(1), 145–157.
- Darmasto, B., Kamaliah, & Agusti, R. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Sorot*, 8(1), 95–104.
- Hidayat, R., Marwati, S., & Yasin, A. (2020). Konsep Balanced Scorecard (BSC) dan Aplikasinya pada Organisasi Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 8(2), 297–308. <https://doi.org/10.26877/jmp.v8i2.3748>
- Ismail. (2020). *PENGUKURAN KINERJA SDM - Google Books*. CV. Pena Persada. https://www.google.co.id/books/edition/PENGUKURAN_KINERJA_SDM/gqgWEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=validasi+adalah&pg=PA48&printsec=frontcover
- Kaplan, & Norton. (2001). *Balanced Scorecard*.
- Khaeruman, K., Suflani, S., Mukhlis, A., & Romli, O. (2023). Analisis Efektivitas Strategi Penilaian Kinerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di Indomaret Kota Serang. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 352. <https://doi.org/10.35906/jurman.v9i2.1903>
- Kusuma, A. R., Syarief, R., Ekananta, A., & Sukmawati, A. (2023). Scenario Planning of Digital Transformation in Indonesia's Fast-Moving Consumer Goods Sales Organization: Uncertainties and Possibilities. *The Winners*, 24(2), 83–96. <https://doi.org/10.21512/tw.v24i2.10401>
- Nanik, M., Wahyudi, A., Rahmawati, A., & Qibliyah, M. (2024). Peran Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Efektivitas Perusahaan Pada PT.X. *Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi*, 1(5), 117–126. <https://doi.org/10.61722/jrme.v1i5.2824>
- Panjaitan, M., Wahid, Dwi, A. B., Nugraheni, R., & Zaeba, R. R. (2020). Manajemen Kinerja (Perspektif Balance Scorecard). Cv. Media Sains Indonesia, 351.
- Riyana, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan

- Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Sekuritas*, 1(2), 42–53. <https://core.ac.uk/download/pdf/337610214.pdf>
- Saharuddin, T. S., Satibi, S., & Andayani, T. M. (2019). ANALISIS PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN DALAM MENGIKUR KINERJA INSTALASI FARMASI RSUD A.M. PARIKESIT TENGGARONG KUTAI KARTANEGARA KALIMANTAN TIMUR DENGAN PENDEKATAN Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmiah Manuntung*, 5(1), 97–105. <https://doi.org/10.51352/jim.v5i1.234>
- Salman, K. R., & Farid, M. (2016). Akuntansi Manajemen Alat Pengukuran dan Pengambilan Keputusan Manajerial. *Akuntansi Manajemen Alat Pengukuran Dan Pengambilan Keputusan Manajerial*, 46.
- Subagya, M. R., Taufiq, A. B., & Alipudin, A. (2022). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Pt. Garuda Metalindo Tbk. *Jurnal Online Mahasiswa ...*, 02(01), 125–140. [https://jom.unpak.ac.id/index.php/akuntansi/article/viewFile/2608/2257](https://jom.unpak.ac.id/index.php/akuntansi/article/view/2608%0Ahttps://jom.unpak.ac.id/index.php/akuntansi/article/viewFile/2608/2257)
- Usman, A., Mediaty, Ansar, A. D. A., Utami, A. P., Nurafifah, I. P., & Nasution. (2022). Manfaat Pengimplementasian Balanced Scorecard : Sebuah Literatur. *Economics and Digital Business Review*, 3(2), 432–452.