

## PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED SCORECARD DI PT. PABRIK GULA CANDI SIDOARJO

### *MEASUREMENT OF COMPANY PERFORMANCE WITH BALANCED SCORECARD METHOD AT PT. CANDI GULA FACTORY SIDOARJO*

Natasya Ayu Ad'Ha Ningtias<sup>1</sup>, Sri Widayanti<sup>2\*</sup>, Ida Syamsu<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur, Surabaya, Indonesia

\*Email Penulis korespondensi: [sriwidayanti@upnjatim.ac.id](mailto:sriwidayanti@upnjatim.ac.id)

#### ABSTRAK

Pengukuran kinerja sangat berguna untuk menentukan apakah kinerja perusahaan telah meningkat atau menurun. Pengukuran kinerja merupakan alat yang berharga untuk membandingkan kinerja masa lalu dan masa depan. Perusahaan dapat menggunakan *Balanced Scorecard* untuk membantu perusahaan mengkomunikasikan strategi bisnis dan visi dan misi perusahaan yang dapat mengarah pada penyesuaian dan peningkatan strategis sehingga dapat meningkatkan kinerja dalam unit perusahaan. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang meliputi empat perspektif utama yakni proses bisnis internal, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, dan keuangan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. PG Candi Baru Sidoarjo pada tahun 2018-2022 secara keseluruhan mendapatkan nilai dengan total score 54,5% yang menunjukkan kondisi yang kurang sehat dan tergolong dalam kategori BBB.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Penilaian Kinerja Perusahaan

#### ABSTRACT

Performance measurement is very useful for determining whether the company's performance has increased or decreased. Performance measurement is a valuable tool for comparing past and future performance. Companies can use the *Balanced Scorecard* to help companies communicate business strategies and the company's vision and mission which can lead to strategic adjustments and improvements so as to improve performance in company units. This study aims to evaluate the company's performance using the *Balanced Scorecard* approach which consists of four main perspectives namely internal business processes, customers, learning and growth, and finance. The results of this study indicate that the measurement of company performance with the *Balanced Scorecard* approach at PT PG Candi Baru Sidoarjo in 2018-2022 as a whole obtained a score with a total score of 54.5% indicating a less healthy condition and classified under category BBB.

Keywords : *Balanced Scorecard*, Company Performance Assessment

#### PENDAHULUAN

Era globalisasi pada saat ini, strategi manajemen di suatu perusahaan diperlukan untuk mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya dengan menggabungkan usaha dan sumber daya serta pengetahuan teknologi (Alexander et al., 2024). Percepatan inovasi di pasar baru diikuti dengan perubahan perilaku konsumen menuntut adanya penguasaan kompetensi inti dalam menjalankan bisnis. Oleh karena itu, perusahaan perlu menggali dan mengambil kemampuan inti di dalam bisnis mereka. Era globalisasi pada saat ini memunculkan ketidakpastian tentang masa depan yang disebabkan oleh banyaknya persaingan dan kompleksitas yang ada di dunia usaha. Dapat dikatakan bahwa perusahaan yang mapan saat ini tidak selalu dapat mempertahankan kesuksesan mereka di masa depan atau di masa yang akan datang (Meliala et al., 2022).

Manajemen strategi tidak hanya berfungsi untuk mengantisipasi dan menangani perubahan di masa depan, tetapi juga untuk membangun masa depan perusahaan yang

lebih unggul dan maju (Sahrinra, 2024). Perusahaan dapat mencapai keunggulan dan kemajuan jika mereka mengimplementasikan strategi perusahaan yang bisa dinilai dari kinerja bisnis mereka. Setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan mereka (Andriani et al., 2022). Setiap perusahaan memiliki alat pengukur sendiri untuk melacak kinerjanya. Untuk mengevaluasi kinerja maka suatu perusahaan harus menggunakan lebih dari sekadar dari ukuran finansial. Ukuran non finansial juga mampu mendeteksi kondisi bisnis di masa yang akan datang menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi dalam bisnis (Pasaribu, 2018).

Suatu perusahaan biasanya dilakukan pengukuran kinerja melalui analisis aspek keuangan (Hidayati & Kusmana, 2021). Menurut beberapa perusahaan pada suatu periode, kinerja yang baik yaitu perusahaan yang dapat melakukan demi mendapatkan investasi yang mendukung kepentingan jangka panjang (Sari & Arwinda, 2023). Begitupun juga sebaliknya, kinerja jangka keuangan jangka pendek dapat mengalami penurunan jika perusahaan menjalankan investasi yang difokuskan untuk kepentingan jangka panjang. Oleh karena itu diperlukan solusi untuk mengatasi masalah tersebut, yakni dengan memasukkan aspek diluar keuangan seperti prespektif pelanggan, prespektif bisnis internal serta prespektif pembelajaran oleh suatu perusahaan.

*Balanced scorecard* adalah instrumen evaluasi kinerja keuangan dan non-keuangan yang menggambarkan visi serta strategi organisasi (Nugrahayu, 2021). *Balanced scorecard* menawarkan kerangka kerja yang menyeluruh sebagai pandangan untuk pengukuran kinerja lewat empat prespektif meliputi prespektif keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Semua prespektif tersebut dimaksudkan untuk memperjelas bagaimana sebuah organisasi terlihat dari empat sudut pandang berikut ini (Naufalina & Saputra, 2021).

1. Prespektif keuangan, dipakai untuk memberikan jawaban atas pertanyaan seputar kinerja keuangan perusahaan, seperti apa yang perlu di tunjukkan kepada perusahaan dalam meraih kesuksesan secara finansial?
2. Prespektif pelanggan, ditujukan untuk memberikan jawaban atas pertanyaan tentang bagaimana cara pelanggan melihat perusahaan?
3. Prespektif proses bisnis internal, dipakai guna memberikan jawaban atas pertanyaan prosedur bisnis, seperti apa yang harus lebih baik untuk memberikan kepuasan kepada pemilik perusahaan serta pelanggan?
4. Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan, digunakan untuk memberikan jawaban atas pertanyaan bagaimana cara perusahaan mampu mempertahankan kapabilitasnya untuk terus berkembang dan meningkat?

Dengan adanya penilaian dari empat prespektif ini akan memberikan kemudahan pada manajemen perusahaan untuk mengevaluasi kinerja dari unit bisnis saat ini (Sari & Arwinda, 2022). Konsep *balanced scorecard* ini pertama kali dikenalkan oleh Kaplan dan Norton di tahun 1992 yaitu pendekatan penilaian kinerja yang menyesuaikan dengan strategi serta tujuan perusahaan dengan memeriksa komponen keuangan dan non-keuangan. Perusahaan tetap memberikan prioritas pada kepentingan jangka panjang dengan mengevaluasi asset tak terukur contohnya kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan, serta menilai investasi yang sudah dialokasikan untuk pengembangan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur sebagai usaha peningkatan kinerja (Kurniasari & Memarista, 2022). Semua ukuran harus seimbang antara ukuran output dan ukuran kepastian (penggerak kinerja), ukuran objektif, ukuran subjektif, ukuran internal dan ukuran eksternal, dan ukuran keuangan dan ukuran non-keuangan (Prayudi dan Tanjung, 2018).

Implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) di pabrik gula Candi sangat penting karena dapat memberikan wawasan menyeluruh mengenai kinerja perusahaan dari berbagai perspektif yang tidak hanya berfokus pada aspek keuangan. Dalam perspektif keuangan, BSC membantu pabrik untuk memantau kinerja finansial, seperti laba bersih dan efisiensi biaya, yang penting untuk meningkatkan profitabilitas dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya (Sobari & Rifai, 2023). Selain itu, dalam perspektif pelanggan, BSC memungkinkan pabrik untuk memahami dan memenuhi harapan pelanggan melalui pemantauan kualitas produk dan kepuasan pelanggan, yang sangat penting dalam industri gula yang kompetitif. Perspektif proses bisnis internal juga sangat relevan, karena BSC bisa dipakai dalam menambah efisiensi operasional, seperti pengolahan tebu serta pengendalian kualitas, dengan memantau indikator kinerja yang mengarah pada pengurangan pemborosan dan peningkatan produktivitas. Di sisi lain, dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, BSC membantu pabrik dalam mengembangkan keterampilan karyawan dan mendorong inovasi yang dibutuhkan sebagai upaya dalam menjaga daya saing di pasaran. Selain itu, BSC juga penting untuk mengintegrasikan tujuan keberlanjutan dalam strategi perusahaan, seperti efisiensi energi, pengurangan emisi, dan pengelolaan sumber daya alam, yang semakin menjadi fokus dalam industri manufaktur. Dengan menggunakan metode BSC, pabrik gula Candi dapat mengelola kinerja secara lebih menyeluruh, mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, serta membuat keputusan yang lebih cepat dan tepat untuk mencapai keberhasilan jangka panjang dalam menghadapi tantangan pasar dan lingkungan yang terus berkembang.

PT. Pabrik Gula Candi Baru ialah perusahaan yang beroperasi dalam industri pengolahan yang memproduksi gula pasir dibawah merek dagang Raja Gula. Bahan baku utamanya yaitu tebu dengan standar Bersih Segar Manis (BSM) yang digiling dan diproses hingga menghasilkan gula kristal putih. Sebagai penyediaan kalori dan kebutuhan industri makanan dan minuman, gula merupakan komoditas makanan pokok yang penting untuk penduduk Indonesia

Berdasarkan data PT Rajawali Nusantara Indonesia (2023), unit-unit usaha pabrik gula yang berada di bawah pengelolaan perusahaan menunjukkan variasi status operasional di tiga entitas utama. PT Pabrik Gula Rajawali I mengoperasikan dua pabrik, yaitu PG Rejo Agung di Madiun dan PG Krebbe di Malang, yang keduanya berstatus beroperasi dan menjadi bagian penting dalam produksi gula berbasis tebu di Jawa Timur. Sementara itu, PT Pabrik Gula Rajawali II memiliki lima unit pabrik yang tersebar di Jawa Barat, dengan dua di antaranya PG Jatitujuh di Majalengka dan PG Tersana Baru di Cirebon masih beroperasi, sedangkan tiga unit lainnya, yaitu PG Subang, PG Sindang Laut, dan PG Karangsuwung, berada dalam kondisi tidak beroperasi akibat keterbatasan pasokan tebu, efisiensi produksi yang rendah, atau kebijakan restrukturisasi aset. Adapun PT Pabrik Gula Candi Baru, yang mengelola PG Candi Baru di Sidoarjo, tercatat masih beroperasi dan menjadi salah satu pabrik gula aktif yang menopang ketersediaan gula nasional. Secara keseluruhan, variasi status operasional tersebut mencerminkan perbedaan kondisi teknis, ketersediaan bahan baku, serta strategi manajemen di masing-masing entitas dalam mendukung stabilitas produksi gula nasional.

Direktur Industri Makanan, Hasil Laut dan Perikanan Kementerian Perindustrian (Kemenperin) Abdul Rochim mengungkapkan sejumlah pabrik gula (PG) atas nama Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berhenti beroperasi dan tutup permanen. Keputusan untuk menutup secara permanen beberapa pabrik gula milik BUMN dikarenakan oleh beberapa faktor, salah satunya ialah kurangnya lahan tebu yang tersedia sehingga bahan baku utama kurang terpenuhi. PG candi baru adalah salah satu cabang perusahaan dari

PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) yang masih memproduksi ditengah banyak banyaknya pabrik gula di Indonesia yang sudah ditutup (Rizki et al., 2024).

PT. PG Candi Baru telah berdiri sejak tahun 1911, dengan seiringnya waktu maka akan terjadi pertumbuhan ekonomi dan semakin meningkatnya permintaan terhadap produk. Perusahaan harus terus meningkatkan kinerjanya setiap tahun agar mereka dapat memberikan kualitas produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Pelanggan sangat selektif dalam memilih barang dan jasa yang akan didesain oleh perusahaan guna memenuhi keperluan mereka. Jika kinerja organisasi tersebut diukur dan sesuai standar, masyarakat diharapkan merasa nyaman dan puas dengan produk yang mereka berikan sehingga meningkatkan kepercayaan masyarakat pada produk yang diproduksi.

Data penjualan PT PG Candi Baru pada periode 2018–2022 menunjukkan fluktuasi yang cukup mencolok, mencerminkan dinamika kinerja perusahaan dalam industri gula yang sangat dipengaruhi oleh kondisi produksi, ketersediaan bahan baku, dan situasi pasar. Pada tahun 2018, penjualan tercatat sebesar Rp397,54 miliar, kemudian mengalami peningkatan pada 2019 menjadi Rp445,37 miliar, yang mengindikasikan perbaikan kinerja operasional dan stabilitas produksi gula kristal putih pada periode tersebut. Namun pada 2020 terjadi penurunan signifikan hingga Rp279,05 miliar, penurunan yang kemungkinan berkaitan dengan gangguan pasokan tebu, penurunan produksi akibat faktor teknis, atau dampak pandemi yang mempengaruhi rantai pasok dan distribusi. Memasuki tahun 2021, penjualan kembali meningkat cukup tajam menjadi Rp460,42 miliar, menunjukkan adanya pemulihan produksi dan optimasi operasional. Meskipun demikian, pada 2022 penjualan sedikit menurun ke Rp442,26 miliar, yang tetap berada pada kisaran tinggi dibandingkan beberapa tahun sebelumnya. Secara keseluruhan, pola ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat fluktuasi tahunan, tren jangka panjang penjualan PT PG Candi Baru masih relatif stabil dengan kecenderungan pemulihan setelah periode penurunan pada 2020.

Persepsi bahwa pengukuran kinerja perusahaan di bawah standar ini muncul dari naik turunnya kinerja keuangan perusahaan dari tahun 2018 hingga 2022. Hal ini dikarenakan tolak ukur yang digunakan terbatas pada pengukuran kinerja jangka pendek, hanya didasarkan pada laporan keuangan saat ini, dan tidak memberikan evaluasi terhadap aspek-aspek non-keuangan yang juga dapat berkontribusi terhadap kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan. Fokus yang terlalu besar pada kinerja keuangan bisa menyebabkan pengabaian terhadap kepentingan jangka panjang, sebab perhatian hanya terfokuskan pada peningkatan kinerja keuangan saat ini. Berdasarkan uraian tersebut maka penulis memiliki ketertarikan untuk meneliti lebih lanjut tentang Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Pabrik Gula Candi dengan metode *Balanced Scorecard*.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo. Alasan peneliti memilih lokasi tersebut yaitu karena PT. pabrik gula candi baru sidoarjo saat ini dinilai hanya berdasarkan aspek keuangan jangka pendek, melalui laporan keuangan tahunan. Hal ini menimbulkan persepsi bahwa perusahaan belum mempertimbangkan aspek non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, proses internal, inovasi, dan pengembangan sumber daya manusia, yang juga penting bagi keberlanjutan perusahaan di masa depan. menggunakan analisis deskriptif - kuantitatif yakni sebuah penelitian yang mengilustrasikan variabel secara nyata sesuai kondisi aslinya serta diperkuat dengan berbagai data seperti angka yang didapatkan dari keadaan aslinya. Sementara teknik

pengumpulan datanya adalah dengan teknik dokumentasi, yaitu data didapatkan dari berbagai dokumen maupun catatan yang berhubungan dengan informasi yang diperlukan dalam penelitian (Marwan & Syahputra, 2022). Metode tersebut dimaksudkan untuk menggambarkan keadaan real di lapangan secara spesifik dan rinci dengan cara mendokumentasi dan menyajikan data sesuai keadaan sebenarnya serta menjelaskan hubungan antara faktor-faktor yang ada. Data sekunder merupakan data yang akan digunakan pada penelitian ini seperti data pabrik gula PT. Rajawali Nusantara, profil perusahaan, laporan keuangan perusahaan, data penjualan produk gula pasir, data karyawan, dan data pelanggan.

### Perspektif Keuangan

Diukur dengan ROE serta ROI, dengan rumus :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Equity}} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{EAT}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

### Perspektif Pelanggan

Diukur melalui tingkat keberhasilan mendapatkan pelanggan baru (Akuisisi Pelanggan) dan Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (Retensi Pelanggan).

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan keluar}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$$

### Perspektif Bisnis Internal

Diukur dengan menggunakan rumus proses operasi

$$\text{Margin Laba Operasional} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

### Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Diukur dengan rumus tingkat perputaran karyawan (Retensi Karyawan) serta produktivitas karyawan

$$\text{Retensi} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\frac{1}{2}(\text{jumlah karyawan awal} + \text{jumlah karyawan akhir})} \times 100\%$$

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 1. Tingkat Skor Indikator Penilaian

Nilai	Keterangan	Skor
A	Sangat baik (Meningkat)	4
B	Baik (Konstan)	3
C	Cukup baik (Fluktuatif)	2
D	Kurang baik (Menurun)	1

Sumber: Rangkuti (2017)

Sesudah semua nilai prespektif diketahui, maka bisa didapatkan jumlah skor indicator setiap prespektif. Kemudian skor dari seluruh prespektif tersebut dikumpulkan, step berikutnya yaitu menghitung skor tertimbang yakni dengan mengalikan jumlah skor indicator dengan bobot indicator. Dimana jumlah skor tertimbang akan dipakai dalam menghitung nilai akhir total. Rumus yang dipakai untuk menghitung nilai akhir total yaitu (Rangkuti, 2017):

$$\text{Total skor} = \frac{\text{Jumlah skor tertimbang}}{\text{Jumlah skor tertimbang maksimum}} \times 100\%$$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kinerja PT. PG Candi Baru Jika Diukur Dengan Metode *Balanced Scorecard* Berdasarkan Perpektif Keuangan

*Balanced Scorecard* berdasarkan perspektif keuangan adalah pendekatan untuk mengukur keberhasilan strategi organisasi melalui kinerja keuangannya. Perspektif ini fokus pada bagaimana organisasi menciptakan nilai bagi pemegang saham atau pemangku kepentingan melalui peningkatan pendapatan, pengelolaan biaya, efisiensi operasional, serta profitabilitas

Tabel 2. Data Laba Bersih, Total Ekuitas, dan Total Aset

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Ekuitas (Rp)	Total Aset (Rp)
2018	3.374.892.078	250.870.129.947	357.388.817.964
2019	12.337.198.832	256.252.772.360	341.855.532.466
2020	179.415.287	238.301.648.041	370.841.316.925
2021	-7.463.102.042	230.191.795.907	430.639.760.515
2022	3.652.858.150	231.824.566.534	438.191.446.688

Sumber: PT. PG Candi Baru Sidoarjo (2024)

Laba bersih pada tahun 2019 merupakan tahun terbaik dari tahun 2018-2022. Hal tersebut dikarenakan produksi gula yang efisien atau harga jual gula yang tinggi. Lalu, pada tahun 2020–2021 terjadi penurunan yang signifikan, bahkan merugi di tahun 2021. Hal ini bisa dikaitkan dengan dampak pandemi COVID-19, masalah operasional, atau turunnya harga jual. Hampir semua sektor industry, termasuk industry gula terkena dampak akibat pandemi COVID-19. Hingga tahun 2022 menunjukkan pemulihan dari laba bersih. Total ekuitas menurun setelah tahun 2019 akibat penurunan laba dan mengalami kerugian, namun pada tahun 2022 dapat meningkat secara perlahan meskipun belum stabil. Total Aset terus meningkat sejak tahun 2020, meskipun laba menurun, hal tersebut diakibatkan investasi atau penambahan aset tetap seperti mesindan perbaikan bangunan.

Tabel 3. Perhitungan Perspektif Keuangan PT. PG. Candi Baru Sidoarjo

Indikator	Tahun					Kriteria	Skor
	2018	2019	2020	2021	2022		
ROE	1,35	4,81	0,08	-3,24	1,58	Cukup Baik (C)	2
ROI	0,94	3,61	0,05	-1,73	0,83	Cukup Baik (C)	2
Jumlah Skor Indikator							4

Sumber: Data Sekunder Diolah (2024)

Mengacu pada hasil di atas, perhitungan Return on Equity (ROE) berfluktuasi dari tahun 2018 hingga 2022 dan diklasifikasikan sebagai nilai C yang memperlihatkan kinerja yang cukup baik. Penyusutan ROE kurun waktu 5 tahun terakhir ini dikarenakan

oleh penurunan keuntungan bersih yang relatif besar. Akan tetapi, karena penurunan penjualan tidak bersamaan dengan penyusutan laba bersih, maka bisa dikatakan bahwasanya laba bersih pabrik gula menurun sebagai akibat dari biaya yang lebih tinggi yang harus dikeluarkan perusahaan. Didukung oleh penelitian (Pulungan dan Insan, 2018), yang menyebutkan jika pertumbuhan penjualan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Return On Equity* (ROE). Hasil ini sejalan dengan studi yang meneliti dampak pertumbuhan penjualan terhadap kinerja keuangan perusahaan di sektor manufaktur. Studi tersebut menemukan bahwa meskipun penjualan meningkat, hal tersebut tidak serta merta meningkatkan ROE karena profitabilitas lebih dipengaruhi oleh efisiensi operasional dan struktur biaya. Dengan demikian, pertumbuhan penjualan yang tidak diiringi dengan manajemen biaya yang tepat justru dapat menekan laba bersih, sehingga tidak berdampak pada peningkatan ROE.

Hasil pengukuran ROI di tahun 2018 hingga 2022 juga mengalami fluktuatif yang digolongkan sebagai nilai C, maka dapat memperlihatkan kinerja yang cukup baik. Penyusutan ROI kurun waktu 5 tahun terakhir diakibatkan oleh penurunan keuntungan bersih yang lumayan signifikan. Namun, penurunan keuntungan bersih ini tidak dibersamai dengan penurunan penjualan, oleh sebabnya bisa dikatakan bahwa terjadi penambahan beban yang harus dikeluarkan perusahaan, menyebabkan penurunan laba bersih yang diperoleh PT. PG. Candi Gula Baru Sidoarjo. Penelitian Istan dkk, (2021) juga menyebutkan ROI mencerminkan efisiensi penggunaan aset dan investasi jika biaya meningkat atau efisiensi menurun, ROI akan menurun meskipun penjualan atau total aset tetap stabil.

#### **Kinerja Pada PT. PG Candi Baru Sidoarjo Jika Diukur Berdasarkan Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan akan mengukur seberapa besar perusahaan berhasil mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Berikut adalah hasil pengukuran perspektif pelanggan :

Tabel 4. Data Jumlah Pelanggan Baru, Total Pelanggan, Jumlah Pelanggan Lama, dan Jumlah Pelanggan Keluar

Tahun	Jumlah Pelanggan Baru	Total Pelanggan	Jumlah Pelanggan Lama	Jumlah Pelanggan Keluar
2018	5	27	22	2
2019	6	33	27	1
2020	2	35	33	1
2021	4	39	35	0
2022	8	47	39	0

Sumber: PT. PG Candi Baru (2024)

Berdasarkan data di atas dari tahun 2018-2022, perusahaan mengalami pertumbuhan positif dalam jumlah pelanggan secara keseluruhan, yang menunjukkan adanya peningkatan daya tarik produk atau layanan terhadap pasar. Tahun 2018, total pelanggan baru yaitu 5 orang, yang menambah total pelanggan menjadi 27 orang. Dari total ini, 22 merupakan pelanggan lama, dan terdapat 2 pelanggan yang keluar, menandakan adanya tantangan dalam mempertahankan sebagian pelanggan. Tahun 2019 mencatat peningkatan jumlah pelanggan baru menjadi 6 orang, dan total pelanggan naik menjadi 33 orang, menunjukkan pertumbuhan sekitar 22% dari tahun sebelumnya. Jumlah pelanggan lama yang masih setia adalah 27 orang, sementara 1 pelanggan keluar. Ini menunjukkan bahwa meskipun jumlah pelanggan baru meningkat, retensi pelanggan juga semakin baik dibanding tahun 2018. Pada tahun 2020, laju pertumbuhan pelanggan baru

melambat secara signifikan, dengan hanya 2 pelanggan baru. Meski begitu, total pelanggan tetap meningkat menjadi 35 orang, dengan 33 di antaranya adalah pelanggan lama, dan hanya 1 pelanggan keluar. Penurunan jumlah pelanggan baru ini disebabkan oleh kondisi eksternal seperti pandemi, namun tingkat kehilangan pelanggan tetap rendah, menunjukkan loyalitas pelanggan yang cukup kuat. Tahun 2021 terjadi pemulihan dengan 4 pelanggan baru dan tidak ada pelanggan yang keluar. Total pelanggan naik menjadi 39, dan seluruh 35 pelanggan lama dari tahun sebelumnya masih bertahan. Ini adalah tahun pertama di mana retensi pelanggan mencapai 100%, yang merupakan indikator keberhasilan dalam menjaga hubungan dengan pelanggan eksisting. Pada tahun 2022 perusahaan menunjukkan peningkatan signifikan dalam jumlah pelanggan baru sebanyak 8 pelanggan angka tertinggi selama lima tahun terakhir. Total pelanggan mencapai 47 orang, seluruh 39 pelanggan lama tetap bertahan, dan tidak ada pelanggan yang keluar. Dengan tingkat retensi yang terus membaik setiap tahun hingga mencapai 100% pada dua tahun terakhir, mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam menjaga kepuasan pelanggan sekaligus menarik pelanggan baru secara efektif.

Tabel 5. Perhitungan Perspektif Pelanggan PT. PG. Candi Baru Sidoarjo

Indikator	Tahun					Kriteria	Skor
	2018	2019	2020	2021	2022		
Akuisisi Pelanggan	0,185	0,181	0,057	0,102	0,170	Cukup Baik (C)	2
Retensi Pelanggan	0,074	0,030	0,028	0	0	Sangat Baik (A)	4
Jumlah Skor Indikator							6

Sumber: Data Sekunder Diolah (2024)

Mengacu pada hasil Tabel 5 akuisisi pelanggan PT. PG Candi Baru Sidoarjo tahun 2018-2022 masih menghadapi ketidakstabilan serta mendapatkan nilai C. Berdasarkan hasil perhitungan akuisisi pelanggan 3 tahun pertama pada tahun 2018-2020 menghadapi penyusutan terus menerus. Di tahun 2018 mendapatkan 0,185% , kemudian pada tahun 2019 turut menghadapi penurunan sebesar 0,181% dan pada tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 0,057%. Kemudian pada tahun 2021 menghadapi kenaikan senilai 0,102% dan pada tahun 2022 naik kembali sebesar 0,170%. Kompetensi perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama di tahun 2018-2022 menghadapi fluktuasi dan mendapatkan nilai A, oleh karenanya bisa dikatakan bahwasanya perusahaan sangat baik dalam mempertahankan pelanggan lama. Berdasarkan hasil perhitungan retensi pelanggan 3 tahun pertama pada tahun 2018-2020 menghadapi penurunan terus menerus. di tahun 2018 mendapatkan 0,074%, kemudian pada tahun 2019 mengalami penurunan senilai 0,030% dan pada tahun 2020 menghadapi senilai 0,028%. Sedangkan selama 2 tahun terakhir menghasilkan hasil 0 yang artinya perusahaan berhasil dan mampu untuk mempertahankan pelanggan lama yang enandakan bahwa perusahaan akan mampu menjaga kualitas layanan, kepuasan pelanggan, serta efektivitas operasional internal secara baik. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian Dennis dan Smith, (2024) pada kepuasan pelanggan dan efektivitas proses bisnis internal memungkinkan perusahaan untuk menyeimbangkan kepentingan berbagai pemangku kepentingan sekaligus mendukung pencapaian tujuan jangka panjang.

#### **Kinerja pada PT. PG Candi Baru Sidoarjo jika diukur berdasarkan perspektif Bisnis Internal**

Dalam prespektif ini, pengurkuran di fokuskan pada proses operasional. Salah satu indicator yang digunakan adalah margin laba operasional yang berfungsi untuk

mengevaluasi sejauh mana perusahaan mampu menjalankan efisiensi biaya selama kegiatan operasional berlangsung.

Tabel 6. Data Laba Operasi dan Penjualan

Tahun	Lab a Operasi (Rp)	Penjualan (Rp)
2018	47.705.176	397.542.304
2019	53.444.244	445.368.871
2020	33.486.168	279.051.402
2021	55.250.315	460.419.292
2022	65.071.578	542.263.152

Sumber : PT. PG Candi Baru (2024)

Dari data di atas PT. PG. Candi Baru Sidoarjo dari tahun 2018-2022 perusahaan menunjukkan performa keuangan yang berfluktuasi, baik dari sisi penjualan maupun laba operasi. Pada tahun 2018, penjualan perusahaan tercatat sebesar Rp397.542.304 dengan laba operasi sebesar Rp47.705.176. Pada tahun 2019, penjualan meningkat menjadi Rp445.368.871, laba operasi juga naik menjadi Rp53.444.244 sehingga margin laba operasi relatif stabil. Ini menunjukkan bahwa pertumbuhan penjualan mampu diimbangi dengan peningkatan laba, tanpa terjadi pemborosan biaya yang signifikan. Namun, pada tahun 2020 terjadi penurunan. Penurunan ini kemungkinan besar dipengaruhi oleh dampak pandemi COVID-19 yang melanda secara global yang menyebabkan penurunan aktivitas ekonomi dan permintaan pasar. Pada tahun 2021 perusahaan terjadi pemulihan. Penjualan kembali meningkat sebesar Rp460.419.292 dan laba operasi meningkat menjadi Rp55.250.315. Hal ini mencerminkan bahwa perusahaan berhasil bangkit dari kondisi sulit sebelumnya, dengan menjaga pertumbuhan laba sejalan dengan kenaikan penjualan. Hingga pada tahun 2022, performa perusahaan terus membaik. Penjualan naik menjadi Rp542.263.152 sedangkan laba operasi melonjak menjadi Rp65.071.578.

Tabel 7. Perhitungan Perspektif Bisnis Internal PT. PG. Candi Baru Sidoarjo

Indikator	Tahun					Kriteria	Skor
	2018	2019	2020	2021	2022		
Proses Operasi	12	12	12	12	12	Baik (B)	3
Jumlah Skor Indikator							3

Sumber: Data Sekunder Diolah (2024)

Mengacu data diatas, bisa ditinjau bahwasanya Margin laba operasional pada PT. PG Candi Baru Sidoarjo pada tahun 2018-2022 mengalami kestabilan efisiensi operasional perusahaan yaitu 12%. Penjualan dan laba operasi sempat menurun pada 2020, yang dikarenakan oleh pengaruh pandemi COVID-19. Setelah itu, keduanya meningkat kembali pada 2021-2022, yang menandakan pemulihan dan pertumbuhan pada perusahaan. Penurunan pada tahun 2020 bersifat sementara dan berhasil dipulihkan. Hal Ini mencerminkan kemampuan manajemen perusahaan dalam menjaga efisiensi operasional. Hal tersebut didukung oleh penelitian Zainudin et al., (2017) dari yang menyebutkan bahwa jika perusahaan mampu mengelola efisiensi dan meminimalkan losses, maka penurunan produksi/penjualan bisa bersifat sementara, dan pemulihan memungkinkan melalui perbaikan manajemen operasional.

### Kinerja Pada PT. PG Candi Baru Sidoarjo Jika Diukur Berdasarkan Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Pada perspektif ini, komponen pengukuran yang digunakan yaitu proses operasi. Dalam hal ini menggunakan margin laba operasional, yaitu untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam melakukan efisiensi biaya dalam proses operasi.

Tabel 8. Data Jumlah Karyawan Keluar, Awal dan Akhir

Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Awal	Jumlah Karyawan Akhir	Laba Operasi (Rp)
2018	15	300	285	47.705.176
2019	19	285	266	53.444.244
2020	37	266	229	33.486.168
2021	14	229	215	55.250.315
2022	18	215	197	65.071.578

Sumber: PT. PG Candi Baru Sidoarjo (2024)

Berdasarkan data di atas dari tahun 2018-2022, jumlah karyawan perusahaan mengalami penurunan secara bertahap, dari 300 menjadi 197 orang. Jumlah karyawan yang keluar setiap tahun bervariasi, dan pada tahun 2020 sebanyak 37 orang karyawan keluar dari perusahaan. Hal tersebut terkena dampak dari pandemi. Meskipun jumlah karyawan menurun, laba operasi secara keseluruhan justru meningkat, dari Rp 47.705.176 pada tahun 2018 menjadi Rp 65.071.578 pada tahun 2022. Hanya pada 2020 laba sempat turun secara signifikan, sejalan dengan tingginya jumlah karyawan keluar. Hal tersebut memperlihatkan bahwasanya perusahaan berkemampuan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas meskipun dengan tenaga kerja yang lebih sedikit.

Tabel 9. Perhitungan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT. PG. Candi Baru

Indikator	Tahun					Kriteria	Skor
	2018	2019	2020	2021	2022		
Retensi Karyawan	5,13	6,90	14,95	6,31	8,74	Cukup Baik (C)	2
Produktivitas Karyawan	9,83	11,46	7,80	13,37	16,39	Cukup Baik (C)	2
Jumlah Skor Indikator							4

Sumber: Data Sekunder Diolah (2024)

Dari Tabel 9 dapat dilihat hasil perhitungan retensi karyawan mengalami fluktuatif dan mendapatkan nilai C. Pada tahun 2018 retensi karyawan sebesar 5,13% dan mengalami peningkatan pada tahun 2019 dan 2020 yaitu 6,90% dan 14,95% , pada tahun 2021 menghadapi penurunan senilai 6,31%. Namun pada tahun 2022 menghadapi kenaikan kembali sebesar 8,74%. Hasil perhitungan produktivitas karyawan mengalami fluktuatif dan mendapatkan nilai C yang artinya kurang baik. Pada tahun 2018-2019 mengalami kenaikan dari 9,83% menjadi 11,46%, namun di tahun 2020 menghadapi penurunan senilai 7,80% dan di 2 tahun terakhir yaitu tahun 2021-2022 mengalami peningkatan kembali dari 13,37% menjadi 16,39%. Dalam konteks PT. PG Candi Baru Sidoarjo, rendahnya skor pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan keterbatasan dalam pengembangan sumber daya manusia, inovasi, dan kapasitas organisasi. Kondisi ini dapat membatasi kemampuan perusahaan untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya dan operasional di masa depan. Didukung oleh penelitian Upadhyay dan Pokhrel, (2024) yang menekankan bahwa modal manusia, modal

pengetahuan, dan kapabilitas institusional merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi. Dalam konteks PT PG Candi Baru, hal ini dapat dijelaskan bahwa keberhasilan perusahaan memulihkan penjualan dan produksi setelah penurunan pada 2020 bukan semata-mata karena faktor eksternal, tetapi juga didorong oleh kompetensi sumber daya manusia, pengelolaan pengetahuan operasional, dan struktur institusional yang efektif. Modal manusia mencakup keterampilan tenaga kerja dalam mengoperasikan mesin dan mengelola proses produksi gula secara efisien. Modal pengetahuan berkaitan dengan pemahaman manajemen tentang strategi penggilingan, pengendalian kualitas, dan optimasi rantai pasok. Sementara kapabilitas institusional mencakup kebijakan internal, prosedur operasional standar, dan sistem koordinasi antar-unit yang memungkinkan perusahaan tetap adaptif dan tanggap terhadap fluktuasi produksi atau gangguan pasokan. Dengan sinergi ketiga faktor ini, perusahaan mampu menjaga efisiensi operasional, memulihkan penjualan, dan mempertahankan pertumbuhan, sebagaimana tercermin dalam peningkatan penjualan pada 2021–2022.

Tabel 10. Pengukuran Bobot Indikator dan Skor Tertimbang

Perspektif	Jumlah Indikator (1)	Bobot (2)	Bobot Indikator (2/1) = (3)	Skor Indikator Maksimum (5)	Skor Tertimbang Maksimum (1x3x5) = (6)	Jumlah Skor Indikator (7)	Skor Tertimbang (3x7) = (8)
Keuangan	2	26	13	4	104	4	52
Pelanggan	2	25	12,5	4	100	6	75
Bisnis Internal	1	25	25	4	100	3	75
Pembelajaran dan Pertumbuhan	2	24	12	4	96	4	16
	7	100			400		218

Sumber: Data Sekunder Diolah (2024)

Kemudian, jumlah skor tertimbang yang dipakai dalam mengukur nilai akhir. Rumus nya yaitu:

$$\begin{aligned}
 TS &= \frac{\text{Jumlah Skor Tertimbang}}{\text{Jumlah Skor Tertimbang Maksimum}} \times 100\% \\
 &= \frac{218}{400} \times 100\% \\
 &= 54,5\% \text{ (Kurang sehat)}
 \end{aligned}$$

Hasil pengukuran kinerja secara keseluruhan di PT. PG Candi Baru Sidoarjo yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* memperoleh skor total 54,5%, yang dikategorikan sebagai tidak sehat dengan peringkat BBB. Hal ini menunjukkan bahwa masih diperlukan upaya lebih lanjut untuk meningkatkan kinerja perusahaan di beberapa aspek yang dievaluasi oleh *balanced scorecard* agar kinerja perusahaan dapat menjadi lebih baik. Untuk meraih keadaan yang stabil dan berkelanjutan di masa yang akan datang, sangat penting bagi PT. PG Candi Baru Sidoarjo untuk secara rutin memantau dan mengevaluasi kinerjanya. Perusahaan harus menggunakan keempat perspektif *balanced scorecard* meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk fokus pada teknik perbaikan dalam upaya ini langkah pertama dalam mengatasi masalah keuangan PT. PG Candi Baru Sidoarjo adalah menganalisis praktik manajemen keuangan perusahaan, termasuk meningkatkan keuntungan. Kedua, untuk memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, PT. PG Candi

Baru Sidoarjo perlu berkomunikasi dengan pelanggan untuk mengetahui kebutuhan dan harapan seperti apa yang diharapkan. Ketiga, proses bisnis internal harus dibuat seefisien mungkin. Terakhir, PT. PG Candi Baru Sidoarjo harus meningkatkan kapasitas organisasi dan melakukan investasi dalam pengembangan karyawan. PT. PG Candi Baru Sidoarjo dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan dan mencapai tujuan jangka panjang yang lebih baik dan berkelanjutan dengan mengintegrasikan semua perspektif tersebut ke dalam pendekatan perbaikan perusahaan.

Tabel 11. Rincian Hasil Pengukuran Kinerja Masing-Masing Perspektif

Perspektif	Nilai Akhir Komponen (%)	Kategori	Kondisi
Keuangan	50	BBB	Kurang Sehat
Pelanggan	75	A	Sangat Sehat
Bisnis Internal	75	A	Sangat Sehat
Pembelajaran dan Pertumbuhan	16,7	CC	Tidak Sehat

Sumber: Data Sekunder Diolah (2024)

Kinerja keuangan PT. PG Candi Baru Sidoarjo berada di kondisi kurang sehat dengan nilai komponen akhir mencapai 50% yang tergolong BBB. Sementara itu, pada perspektif pelanggan, kinerja perusahaan berada dalam kondisi sangat sehat, dengan skor akhir 75% dan termasuk kategori A. hal tersebut memperlihatkan bahwasanya perusahaan berhasil meraih kinerja pelanggan secara maksimal, yang ditandai dengan tingginya kepuasan dan respons positif dari pelanggan. Fluktuasi jumlah pelanggan dipengaruhi oleh kenaikan harga jual produk, yang merupakan dampak dari meningkatnya harga bahan baku. Kenaikan ini mendorong perusahaan untuk menyesuaikan harga produknya di pasar. Selain itu, tingkat persaingan yang semakin tinggi dengan pabrik gula lain juga menjadi faktor dalam menarik dan mempertahankan pelanggan baru. Dalam hal proses bisnis internal, perusahaan menunjukkan performa yang sangat bagus, dengan nilai akhirnya 75% dan tergolong kategori A, yang mencerminkan efektivitas operasional perusahaan. Namun demikian, kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masih tergolong tidak sehat, dengan skor hanya 16,7%, dan termasuk dalam kategori CC. Meski telah menerapkan standar manajemen SDM seperti sistem rekrutmen, pemutusan hubungan kerja, dan evaluasi kinerja tahunan, upaya ini belum sepenuhnya menghasilkan peningkatan yang signifikan terhadap produktivitas. Perusahaan juga telah mendorong karyawan untuk mengikuti pelatihan dan program pengembangan guna memastikan mereka memiliki kompetensi yang selaras dengan tanggungjawab setiap anggotanya. Selain itu, rekrutmen pegawai baru dilakukan sesuai keperluan supaya produktivitas terus terjaga, sebab penambahan produktivitas akan berkontribusi secara positif pada pertumbuhan perekonomian perusahaan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Mengacu pada hasil penelitian yang diuraikan, maka bisa disimpulkan:

1. Prespektif keuangan, yang dinilai memakai ROI dan ROE dalam keadaan tidak sehat dengan skor akhir senilai 25% dan tergolong kategori CCC. Penilaian tersebut mendiskripsikan fluktuasi serta penurunan dalam kurun waktu 2018-2022. Selama periode tersebut, ROI dan ROE memperlihatkan kecenderungan yang menurun, khususnya dipengaruhi oleh berkurangnya laba bersih secara signifikan.

2. Perspektif pelanggan, yang diukur dengan menggunakan indikator akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan. Hasilnya memperlihatkan keadaan yang sangat sehat dengan skor akhirnya sebesar 75 % dan masuk kategori A. Namun, selama periode 2018-2022 PT. PG. Candi Gula Baru menghadapi ketidakstabilan dalam hal perolehan pelanggan baru. Misalnya di tahun 2020, perusahaan hanya berhasil menarik dua pelanggan baru, sehingga tingkat akuisisi pelanggan memperlihatkan fluktuasi dari tahun ke tahun. Sementara itu, retensi pelanggan pada 2 tahun terakhir mengalami peningkatan serta bisa dibilang perusahaan sangat baik dalam mempertahankan pelanggan lamanya.
3. Perspektif proses bisnis internal, kinerja diukur melalui margin laba operasional. Hasilnya memperlihatkan bahwasanya proses operasional ada dalam kondisi sangat sehat dengan skor akhir mencapai 75% dan termasuk kategori A. Selama rentang waktu 2018-2022, PT. PG Candi Baru Sidoarjo menunjukkan kestabilannya dalam efisiensi operasional yang bisa dilihat dari margin laba operasionalnya yang konsisten berada pada angka 12%.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja dinilai melalui indikator retensi pelanggan dan produktivitas pegawai dalam keadaan kurang sehat, dengan nilai akhir senilai 16,7% dan tergolong kategori CC. Selama tahun 2018-2022 tingkat retensi dan produktivitas pegawai memperlihatkan pola fluktuatif dengan perolehan nilai C yang membuktikan bahwasanya kinerja dalam aspek ini tergolong kurang optimal.

#### Saran

Berikut beberapa saran dalam penelitian ini:

1. PT. PG. Candi Baru Sidoarjo disarankan untuk mengimplementasikan pendekatan *balanced scorecard* sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja, karena pendekatan ini memungkinkan penilaian dari berbagai sudut pandang dan tidak terbatas pada sudut pandang keuangan saja. Hal ini juga membantu perusahaan dalam merumuskan strategi dan pengambilan keputusan mengacu pada hasil kinerja dari setiap sudut pandang pada pendekatan *balanced scorecard*.
2. Perusahaan perlu membangun hubungan yang baik dengan pelanggan guna menambah penjualan, mendapatkan masukan untuk mengembangkan usahanya, membangun loyalitas, dan menarik pelanggan baru.
3. Perusahaan sebaiknya mengidentifikasi dan mengelola berbagai faktor yang menjadi penyebab peningkatan beban sipaya efisiensi operasional bisa ditingkatkan, sehingga akan berdampak positif pada peningkatan pendapatan perusahaan.
4. Untuk meningkatkan aspek pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan disarankan memberikan lebih banyak peluang kepada karyawannya untuk turut serta dalam pelatihan atau seminar, guna meningkatkan ketrampilan dan produktivitas mereka.
5. Peneliti selanjutnya diharapkan mampu menambahkan beberapa indikator yang lebih relevan dalam setiap prespektif supaya hasil penelitian menjadi lebih mendalam dan komprehensif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alexander, T., Amzul, A., Yogo Purnomo, S., Gunawan, L., Prihatni, A., Gunawan, L., Putera, H., & Daeli, D. (2024). *Strategi Manajemen Inovasi Dalam Mempertahankan Daya Saing Di Pasar Global*.
- Andriani, M., Widiawati, K., Administrasi, M., Sekretari, A., Manajemen, D., Insani, B., No, J. S., Panjang, R., & Timur, B. (2022). *Penerapan Motivasi Karyawan Menurut Teori Dua Faktor Frederick Herzberg Pada Pt Aristika Kreasi Mandiri*. 5(1), 83–98.

- Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemeč, J. (2020). Factors affecting the use of balanced scorecard in measuring company performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(3).
- Chan, T. K., & Hiap, P. T. (2020). A balanced scorecard approach to measuring industry performance. *Journal of Construction in Developing Countries*, 17(SUPPL. 1), 23–41.
- Dennis, E. E., dan Smith, S. P. (2024). Understanding Return on Investment for the MBA. *Finding the Best Business School for You, June*, 89–96. <https://doi.org/10.5040/9798400651403.0010>
- Heriyana, M. I. (2019). Evaluasi Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Kebijakan Publik, Vol 4 No 2*, 201–206. <https://jpk.ejournal.unri.ac.id/index.php/JKP/article/view/2206>
- Hidayati, K., & Kusmana, A. (2021). *Analisis Kinerja Perusahaan Sektor Pertanian (Vol. 2)*. Www.Idx.Co.Id
- Irgi Sahrinra. (2024). Strategi Manajemen Perusahaan Yang Berfokus Masa Depan. *Jurnal Akuntansi E-Issn : 3047-0803 Vol.1 ,No.2,Tahun 2024, 1 No.2*, 3047–0803.
- Istan, M., Husainah, N., Murniyanto, M., Suganda, A. D., Siswanti, I., and Fahlevi, M. (2021). The Effects of Production and Operational Costs, Capital Structure and Company Growth on the Profitability: Evidence From Manufacturing Industry. *Accounting*, 7(7), 1725–1730. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2021.4.025>
- Kurniasari, V., & Memarista, G. (2022). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Pt. Aditya Sentana Agro). *Jurnal Agora*, 5 No.1.
- Kurniati, F. (2021). Penerapan Balance Scorecard Dalam Analisis Kinerja Rumah Sakit Di Indonesia. *Bbm (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 7(1), 11-24.
- Mulyadi, dan Johny Setyawan. (2019). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi 3, Yogyakarta.
- Meliála, T. S., Dr. Manurung, E. T., Permatasari, P., & Muliawati. (2022). *Pengukuran Kinerja Bisnis Sebagai Sumber Informasi Bagi Manajemen*.
- Naufalina, Z., & Saputra, G. B. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Untuk Menilai Kinerja Koperasi Karyawan Sekar Pusat Penelitian Kopi Dan Kakao Indonesia Di Kabupaten Jember. *Jurnal Manajemen Agribisnis Dan Agroindustri*, 1(1), 23–31. <https://doi.org/10.25047/Jmaa.V1i1.5>
- Nugrahayu, E. R. (2021). *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan Endang Dwi Retnani Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (Stiesia) Surabaya*.
- Pulungan, D. R., and Insan, M. Y. (2018). Analysis of The Effect of NPM, ROA and ROE On Stock Price. *The Management Journal of Binaniaga*, 1(1), 23–28.
- Rahman, S., Haryono, T., & Anisa, N. (2022). Strategi Peningkatan Retensi Karyawan Pada Perusahaan Industri. *Jurnal Riset Manajemen Asia*, 9(1), 45-56. Diakses Dari <https://Journal.S2asia.Ac.Id/Index.Php/Jiram/Article/View/43>.
- Rahmanto, B. T., & Karen, E. (2018). Analisis Implementasi Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (Jrmb) Fakultas Ekonomi Uniat*, 3(3), 395–404. <https://doi.org/10.36226/Jrmb.V3i>
- Riyana H, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Jurnal Sekuritas Prodi Manajemen Unpam. *Jurnal Sekuritas*, 11(22), 42–53.
- Rizki, N., Widayanti, S., & Mubarokah. (2024). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Impor Gula Di Indonesia Tahun 1992-2022. *Jurnal Ilmiah Respati*, 15 No.1. <https://Ejournal.Urindo.Ac.Id/Index.Php/Pertanian>

- Sari, M., & Arwinda, T. (2023). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 15 No.1.
- Sari, M., & Arwinda, T. (2022). *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar (Monika Kussetya Ciptani) Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*. [Http://Puslit.Petra.Ac.Id/Journals/Accounting/](http://Puslit.Petra.Ac.Id/Journals/Accounting/)
- Sembiring, M. (2019). Analisis Rasio Likuiditas, Profitabilitas, Solvabilitas Dan Perputaran Persediaan Untuk Menilai Kinerja Perusahaan Retail Yang Terdaftar Di BEI. *Jurnal Akuntansi Bareleng*, 4(1), 75-85.
- Sobari, & Rifai, M. (2023). Implementasi Balanced Scorecard Untuk Pengukuran Dan Peningkatan Kinerja Dalam Organisasi Lembaga Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7 No. 3, 28545–28553.
- Zainuddin, A., Setyawati, I. K., & Wibowo, R. (2017). Risk management of sugar production due to the magnitude of losses (case study of pt perkebunan nusantara x). *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship (IJBE)*, 3(3), 153-153.