

## Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard di PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk

Aldi Wahyu Fauzan<sup>1</sup>, Zulpahmi<sup>2</sup>, Sumardi<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka. Jakarta  
Jl. Raya Bogor KM.23 No.99, RT.4/RW.5, Rambutan, Ciracas, Jakarta Timur, DKI Jakarta 13830, Indonesia.

e-mail: <sup>1</sup>aldywf@gmail.com, <sup>2</sup>zulpahmi@uhamka.ac.id, <sup>3</sup>sumardi@uhamka.ac.id

Informasi Artikel      Diterima: 05-12-2022      Direvisi: 01-02-2023      Disetujui: 06-02-2023

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk yang diukur menggunakan empat perspektif *balanced scorecard*. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Data yang digunakan ialah data sekunder berupa laporan keuangan perusahaan periode 2018-2020. Teknik analisis yang digunakan pada perspektif keuangan dilihat dari (ROE,ROA,OI,EC,TATO), perspektif pelanggan dilihat dari penerimaan kas pelanggan, perspektif proses bisnis internal dilihat dari operating profit, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari net income dan jumlah karyawan. Hasil penelitian pada perspektif keuangan dikategorikan kurang baik jika dilihat secara keseluruhan periode 2018-2020 terjadi penurunan dengan total skor 6 sedangkan periode 2018-2019 memperoleh total skor 8, namun jika dilihat dari perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami rentang skor yang sama disetiap periode dikategorikan masih cukup baik.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, Empat Perspektif, Kinerja Perusahaan.

### Abstract

*This research aims to determine the performance of PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk as measured using four balanced scorecard perspectives. This research using a quantitative descriptive method. The data used is secondary data in the form of company financial statements for the 2018-2020 period. The analysis technique used in the financial perspective is seen from (ROE,ROA,OI,EC,TATO), the customer perspective is seen from cash receipts customers, the internal business process perspective is seen from operating profit, learning and growth perspective is seen from net income and the number of employees. The results of the research on the financial perspective are categorized as unfavorable when viewed as a whole the 2018-2020 period decreased with a total score of 6 while the 2018-2019 period obtained a total score of 8, but when viewed from the customer perspective, the internal business process perspective, learning and growth perspective experienced a range the same score in each period is categorized as still quite good.*

Keywords: *Balanced Scorecard, Four Perspectives, Company Performance.*

### 1. Pendahuluan

Seiring dengan perkembangan teknologi di era globalisasi yang semakin kompetitif, perusahaan harus mampu beradaptasi di lingkungan bisnis yang senantiasa berubah dan dapat bersaing di pasar global. Agar dapat memenangkan persaingan yang kian kompetitif, perusahaan memerlukan sebuah strategi terbaru yang dalam pelaksanaannya membutuhkan suatu pengukuran kinerja yang berguna dalam menilai berhasil atau tidaknya strategi tersebut Hery (2016:216).

Melalui pengukuran kinerja dengan menggunakan keempat perspektif ini, digunakan untuk mengukur keseimbangan masing-masing perspektif dengan tolok ukur yang telah ditentukan oleh masing-masing perspektif. Sehingga disimpulkan bahwa kriteria keseimbangan dapat

digunakan dalam pengukuran sasaran strategi yang akan dicapai agar seimbang disetiap perspektifnya. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Akhyar, dkk. (2020), bahwa keempat variabel *Balanced Scorecard* berpengaruh secara signifikan terhadap pengukuran kinerja perusahaan

*Balanced Scorecard* merupakan perangkat strategis dalam mengevaluasi suatu kinerja pada perusahaan untuk sasaran yang ditetapkan sebelumnya. *Balanced Scorecard* dapat dikatakan juga sebagai suatu pengukuran terhadap aktivitas perusahaan yang diturunkan dari visi misi dan strategi perusahaan. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mohamad Rizal (2019), bahwa penerapan dengan keempat variabel *Balanced Scorecard* dapat digunakan dan berpengaruh secara signifikan terhadap pengukuran kinerja perusahaan.



Dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* mampu membantu banyak perusahaan agar sukses dalam menggapai tujuan. Dilihat dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* mampu memenuhi kebutuhan tersebut dengan sistem manajemen strategi kontemporer yang terdapat didalamnya. Dapat disimpulkan bahwa pendekatan menggunakan *Balanced Scorecard* pada suatu sistem yang terencana memiliki karakteristik yang terstruktur, sistematis, dan efisien.

Untuk menerapkan standar kinerja agar dapat terwujud suatu tujuan dan menghasilkan kinerja yang baik, maka pihak manajemen menerapkan pengukuran kinerja yang akurat agar sesuai dengan kondisi perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa kesuksesan suatu pencapaian target strategis ditunjukkan oleh suatu ukuran tertentu ialah ukuran hasil, agar ukuran dari hasil tersebut dapat tercapai memerlukan pemicu kinerja.

Pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui perkembangan perusahaan tersebut beroperasi dengan baik. Kondisi perusahaan saat ini ialah sebuah tolok ukur dalam melakukan perbaikan kondisi serta mengambil langkah guna dilakukan perbaikan. Dapat disimpulkan bahwa kesuksesan perusahaan di masa depan ditentukan dari sisi keuangan maupun proses bisnis internal dimana manajemen perusahaan berhasil mengoptimalkan investasi serta pengelolaan aset intelektual ataupun aset tidak berwujud.

*Balanced Scorecard* terdiri dari aspek finansial dan non finansial, aspek-aspek mencakup dari keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Penerapan *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk landasan konseptual dari sistem yang telah dikembangkan dalam mengukur penilaian kinerja dan strategis manajemen. Dapat disimpulkan bahwa dengan konsep tersebut, landasan konseptual *Balanced Scorecard* digunakan dalam evaluasi penilaian kinerja.

Menurut Amin Widjaja (2018:3) *Balanced Scorecard* adalah sebuah laporan akuntansi yang di dalamnya terdiri dari 4 (empat) perspektif, masing-masing perspektif ialah sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan menerapkan ukuran kinerja keuangan melalui keuntungan serta pendapatan.
2. Perspektif pelanggan meninjau kepuasan pelanggan serta bagaimana kinerja perusahaan dalam bersaing dengan pesaingnya untuk memenuhi kepuasan pelanggan.
3. Perspektif proses bisnis internal meninjau seberapa baik perusahaan mengembangkan, memproduksi, dan menyerahkan produk dan jasa.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran digunakan untuk menilai kemampuan karyawan untuk berproses menjadi lebih baik.

Sebagaimana halnya sebuah usaha, maka perlu adanya pengujian atas kinerja keuangan dari PT ICBP Sukses Makmur Tbk. Berdasarkan penjelasan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui Kinerja Perusahaan melalui Perspektif Keuangan.
2. Untuk mengetahui Kinerja Perusahaan melalui Perspektif Pelanggan.
3. Untuk Mengetahui Kinerja Perusahaan melalui Perspektif Proses Bisnis Internal.
4. Untuk mengetahui Kinerja Perusahaan melalui Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

## 2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Sarwono (2018:251) penelitian kuantitatif adalah adanya suatu proses dokumentasi untuk menemukan data-data berupa angka yang bersifat kuantitatif yang dapat dikuantifikasi dan dilakukan analisis untuk memperoleh hasil penelitian.

Dalam penelitian ini menggunakan data sekunder yang telah diolah oleh pihak lain namun masih berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti. Sumber data tersebut diperoleh secara tidak langsung dengan media perantara melalui situs website resmi Bursa Efek Indonesia ([www.idx.co.id](http://www.idx.co.id)) dan juga situs website resmi perusahaan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk ([www.indofoodcbp.com](http://www.indofoodcbp.com)). Pada penelitian ini data yang diperoleh adalah *annual report* PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk periode 2018 sampai dengan 2020.

Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif. Menggunakan *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif : Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Operasional variabel digunakan untuk mengolah data agar lebih terarah, maka perlu dilakukan penjelasan yang merupakan teoritis variabel yang diteliti, sehingga dapat dievaluasi serta diamati dengan jelas untuk mencapai tujuan penelitian. Untuk lebih jelasnya mengenai variabelnya dapat dilihat di tabel 1.

Tabel 1. Operasional Variabel

Variabel	Konsep Variabel	Indikator
X <sub>1</sub> : Perspektif Keuangan.	Perspektif keuangan adalah faktor penting untuk memberikan ringkasan konsekuensi atas tindakan yang telah diambil perusahaan. Rudianto (2017 : 239).	1.ROE
		2.ROA
		3.OI
		4.EC
		5.TATO
X <sub>2</sub> : Perspektif Pelanggan.	Perspektif pelanggan adalah faktor penting bagi strategi perusahaan. Salman & Farid (2016 : 67).	Penerimaan Kas Pelanggan

(Lanjutan) Tabel 1

Variabel	Konsep Variabel	Indikator
X <sub>3</sub> : Perspektif Proses Bisnis Internal.	Perspektif proses bisnis digunakan untuk mengetahui dan mengelola pelanggan yang menjadi target Hery (2016 : 223).	<i>Operating Profit</i>
X <sub>4</sub> : Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah ukuran kinerja yang membuat perusahaan untuk melakukan perubahan supaya terus berkembang dan menciptakan keuntungan Sujarweni (2017 : 136).	<i>Net Income per Employee</i>
Y: Kinerja.	Kinerja perusahaan adalah suatu bentuk organisasi yang memiliki tujuan agar dapat memenuhi kepentingan para anggotanya. Prawinegoro & Purwanti (2019 : 289).	Standar Persentase Kinerja

### 3. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini menggunakan data *annual report* PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk periode 2018 sampai dengan 2020 yang selanjutnya diolah dengan menggunakan teknik analisis *financial ratio* yang kemudian dilakukan pengukuran kinerja dengan perbandingan pencapaian pada suatu periode dengan periode sebelumnya.

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian tahun } n - \text{pencapaian tahun } n - 1}{\text{Pencapaian tahun } n - 1}$$

Agar mempermudah pengukuran kinerja maka dirancang sebuah skor tabel berdasarkan rentang kinerja dibandingkan periode sebelumnya yang dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Skor Berdasarkan Rentang Pengukuran Kinerja

Rentang Kinerja	Penilaian	Skor	Kriteria
>100 %	A	4	Amat Baik
51 – 100 %	B	3	Sudah Baik
0 – 50%	C	2	Lumayan Baik
< 0 %	D	1	Tidak Baik

#### 1. Perspektif Keuangan

Pada perspektif ini menggunakan penetapan standard dengan berdasarkan data periode 2018 hingga 2020. Selanjutnya dari data perolehan tersebut

dilakukan pengukuran kinerja pada perspektif keuangan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Penilaian Rasio Keuangan periode 2020-2019 dan 2019-2018. *Score Card* Perspektif Keuangan

Keterangan	Rentang Kinerja		Rate	
	2020 s/d 2019	2019 s/d 2018	2020 s/d 2019	2019 s/d 2018
<i>Return on Equity</i>	-26,64%	-2,05%	D	D
<i>Return on Assets</i>	-48,28%	2,15%	D	C
<i>Operating Income</i>	12,75%	4,23%	C	C
<i>Efficiency Cost</i>	-4,20%	2,52%	D	C
<i>Total Asset Turn Over</i>	-58,79%	-2,24%	D	D
Total Scorecard			6	8

#### 2. Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja perspektif pelanggan pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk diukur dengan laporan keuangan berupa penerimaan kas pelanggan yang merupakan indikator kesuksesan dalam pemasaran produk yang telah terealisasi oleh perusahaan dari jumlah pendapatan yang diterimanya melalui konsumen, dan semakin banyak penerimaan dari pelanggan, semakin besar dampaknya terhadap kebaikan rasio tersebut dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Penilaian Penerimaan Kas Pelanggan periode 2020-2019 dan 2019-2018 *Score Card* Perspektif Pelanggan

Keterangan	Rentang Kinerja		Rate	
	2020 s/d 2019	2019 s/d 2018	2020 s/d 2019	2019 s/d 2018
Penerimaan kas pelanggan	9,66%	10,24%	C	C
Total Scorecard			2	2

Berdasarkan data *annual report* PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk pada 2020-2019 telah terjadi penurunan kinerja dibandingkan periode sebelumnya dilihat dari data pada tabel 4.

Sehingga pada tabel 4 penerimaan kas pelanggan di periode 2020-2019 memperoleh hasil persentase sebesar 9,66% dengan skor 2 sedangkan pada 2019-2018 memperoleh hasil persentase kinerja sebesar 10,24% dengan skor 2.

#### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk menilai perspektif proses bisnis internal, hubungan antara kemampuan para pegawai, peralatan kerja, modal serta sistem kerja yang menjadi bagian

dari *organizational capital* maka operating profit dipergunakan pada penilaian tersebut.

*Operating profit* didapatkan melalui hasil dari penjualan serta biaya produksi. *Operating profit* yang optimal menunjukkan adanya indikator kesuksesan pada proses bisnis di periode tersebut, dikarenakan pengelolaan perusahaan dalam pemasaran produk maupun biaya yang terkait mampu dioptimalkan dengan sebaik mungkin, sehingga dapat membuat suatu pertumbuhan atas laba dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5. Penilaian *Operating Profit* periode 2020-2019 dan 2019-2018  
*Score Card* Perspektif Proses Bisnis Internal

Keterangan	Rentang Kinerja		Rate	
	2020 s/d 2019	2019 s/d 2018	2020 s/d 2019	2019 s/d 2018
<i>Operating Profit</i>	24,34%	14,77%	C	C
TOTAL SCORECARD			2	2

Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2022

Berdasarkan data *annual report* PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk pada periode 2020-2019 telah terjadi peningkatan kinerja dibandingkan periode sebelumnya dilihat dari data pada tabel 5.

Sehingga pada tabel 5 *operating profit* di periode 2020-2019 memperoleh hasil persentase sebesar 24,34% dengan skor 2 sedangkan pada periode 2019-2018 memperoleh hasil persentase kinerja sebesar 14,77% dengan skor 2.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan mengukur laba bersih / pegawai. Produktifitas kerja pegawai pada perusahaan mampu diukur dengan membagi perolehan laba bersih dengan jumlah pegawai. Dengan meningkatkan ratio ini, kinerja pegawai berkontribusi terhadap profitabilitas perusahaan dapat dilihat pada tabel 6.

$$\text{Laba Bersih / Pegawai} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Pegawai}} \times 100\%$$

Tabel 6. *Score Card* Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Rentang Kinerja		Rate	
2020 s/d 2019	2019 s/d 2018	2020 s/d 2019	2019 s/d 2018
17,62%	19,16%	C	C
Total Scorecard		2	2

Berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menggunakan *net income* dan total *employee* sebagai pengukuran kinerja dari PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk jika dilihat dari

tabel 6 pada periode 2020-2019 telah terjadi penurunan kinerja dengan hasil persentase sebesar 17,62% dengan skor 2. Sedangkan pada periode 2019-2018 memperoleh hasil persentase kinerja sebesar 19,16% dengan skor 2.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk yang dilakukan dengan pengukuran empat perspektif memperoleh total skor yang dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Total *Score Balanced Scorecard*

Keterangan	Score 2020 s/d 2019	Score 2019 s/d 2018
	Perspektif Keuangan	6
Perspektif Customer	2	2
Perspektif Proses Bisnis Internal	2	2
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	2	2
Total <i>Balanced Scorecard</i> PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk	12	14

1. Berdasarkan hasil analisis perspektif keuangan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk pada saat diukur menggunakan *return on equity*, *return on asset*, *operating income*, *efficiency cost* dan *total asset turn over*. Di periode 2019-2018 mendapat skor 8. Sedangkan periode 2020-2019 total skor menurun menjadi 6. Hal tersebut diakibatkan karena dari tahun 2018-2020 kinerja keuangan PT ICBP sangat buruk sehingga dikategorikan tidak baik.
2. Berdasarkan hasil analisis perspektif pelanggan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk pada periode 2020-2019 telah terjadi penurunan kinerja dengan hasil persentase sebesar 9,66% dengan skor 2. Sedangkan pada periode 2019-2018 memperoleh hasil persentase kinerja sebesar 10,24% dengan skor 2. Hal tersebut menunjukkan bahwa periode 2019-2018 masih lebih baik karena menghasilkan persentase yang lebih tinggi dari periode 2020-2019. Namun jika dilihat dari rate masing-masing periode menghasilkan rate C dikategorikan cukup baik, hal itu disebabkan karena persentase tersebut masuk dalam skala 0 - 50%. Diakibatkan oleh penerimaan kas dari pelanggan yang diambil dari laporan keuangan PT ICBP yang terus meningkat secara signifikan setiap periode 2018-2020.
3. Berdasarkan hasil analisis dari perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan *operating profit* sebagai ukuran kinerja PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk pada periode 2020-2019 telah terjadi peningkatan kinerja dengan hasil

persentase sebesar 24,34% dengan skor 2. Sedangkan pada periode 2019-2018 memperoleh hasil persentase kinerja sebesar 14,77% dengan skor 2. Hal tersebut menunjukkan bahwa periode 2020-2019 masih lebih baik karena menghasilkan persentase yang lebih tinggi dari periode 2019-2018. Namun jika dilihat dari rate masing-masing periode menghasilkan rate C dikategorikan cukup baik, hal itu disebabkan karena persentase tersebut masuk dalam skala 0 - 50%. Diakibatkan oleh *operating profit* yang diambil dari laporan keuangan PT ICBP yang terus meningkat secara signifikan setiap periode 2018-2020.

4. Berdasarkan hasil analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *net income* dan total *employee* sebagai pengukuran kinerja dari PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk pada periode 2020-2019 telah terjadi penurunan kinerja dengan hasil persentase sebesar 17,62% dengan skor 2. Sedangkan pada periode 2019-2018 memperoleh hasil persentase kinerja sebesar 19,16% dengan skor 2. Hal tersebut menunjukkan bahwa periode 2019-2018 masih lebih baik karena menghasilkan persentase yang lebih tinggi dari periode 2020-2019. Namun jika dilihat dari rate masing-masing periode menghasilkan rate C dikategorikan cukup baik, hal itu disebabkan karena hasil persentase masuk skala 0-50%. Diakibatkan oleh *net income / employee* yang diambil dari laporan keuangan PT ICBP yang terus meningkat secara signifikan setiap periode 2018-2020.

#### 4. Kesimpulan

Secara keseluruhan, hasil analisis pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang telah dilakukan skoring berdasarkan interval antara peningkatan atau penurunan kinerja selama periode 2018-2019 dan 2019-2020 dapat dilihat pada tabel 15. Dengan perbandingan *scorecard* dapat diberikan kesimpulan kinerja PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk pada periode 2018-2019 masih lebih baik jika dibandingkan periode 2019-2020 berdasarkan tinjauan dari keempat perspektif *balanced scorecard*: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Saran yang dapat dijadikan masukan dan motivasi untuk PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk jika dilihat dari kinerja perusahaan periode 2019-2020 terjadi penurunan dibandingkan periode 2018-2019 yang disebabkan oleh perspektif keuangan, maka PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk harus terus meningkatkan lagi kinerja perusahaan khususnya pada perspektif keuangan.

#### Referensi

- Akhyar, Z., Octoberry, J., Bangun Suryono, Y., & Fitri Ikatrinasari, Z. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja di Perusahaan Eingeering (Studi Kasus PT MSE). *Journal Industrial Services*, Vol. 5(No. 2), Hlm. 251-256.
- Amin Widjaja, T. (2018). Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard. Harvarindo.
- Feby, P., Masyhad, & Mahsina. (2016). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard Dalam Rangka Meningkatkan Perencanaan Strategi Perusahaan (Studi Kasus Perum Damri Cabang Surabaya). *Jurnal Akuntansi Ubhara*, Hlm. 356-367.
- Fera, S. (2016). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard. Digital Repository Universitas Jember.
- Hery. (2016). Analisis Laporan Keuangan. Grasindo.
- Mayla, S., & Ady, A. (2020). Penilaian Kinerja Perusahaan Melalui Penerapan Konsep Balanced Scorecard. *Jurnal Majalah Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, Vol. 17(No. 2), Hlm. 13-34.
- Mohamad Rizal, N. I. (2019). Penerapan Balance Scorecard sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja pada Hotel Elresas Lamongan. *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen (JPIM)*, Vol. 4(No. 3), Hlm. 1069-1084.
- Prawinegoro, D., & Purwanti, A. (2019). Akuntansi Manajemen. Mitra Wacana Media.
- Priadana, S., & Muis, S. (2016). Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis ; Dilengkapi Alat Bantu Minitab untuk Pengolahan Data (Edisi 2). Ekuilibria.
- Rudianto. (2017). Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis. Erlangga.
- Salman, K. R., & Farid, M. (2016). Akuntansi Manajemen Alat Pengukuran dan Pengambilan Keputusan Manajerial. PT Index.
- Sarwono, J. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif (Edisi 2). Suluh Media.
- Somnuk, A., Kanookwan, M., Pornpan, T., & Canidapa, M. (2020). Performance Evaluation of Community Hospitals in Thailand: An Analysis Based on the Balanced Scorecard Concept. *Iran Journal Public Health*, Vol. 49(No. 5), Hlm. 906-913.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2017). Akuntansi Manajemen Teori dan Aplikasi. Pustaka Baru Press.