



Analisis Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja UMKM

Putri Mandola¹, Stevanny², Dodi Suryadi³

^{1,2,3}Akuntansi, Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang
putrimandola07@email.com, stevannyaja556@gmail.com, dodisuryadi@upiypk.ac.id

Abstrak

Abstrak Doyan Jagung Mozarella Padang merupakan usaha bisnis kuliner yang kreatif dan sudah berkembang, oleh karena itu kami ingin melakukan peningkatan dan pengoptimalan efisiensi pada sektor usaha Doyan Jagung Mozarella Padang melalui penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dengan menggunakan empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Konsep *Balanced Scorecard* ini dapat membantu program kerja serta strategi strategi untuk mempertahankan dan memperluas usaha dimasa depan sesuai tujuannya. Melalui penelitian ini dapat merealisasi kinerja empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, pertama perspektif keuangan dilihat dari perhitungan rasio profitabilitas berupa *Gross Profit Margin* dan *Net Profit Margin* pada UMKM Doyan Jagung Mozarella. Millenium mengalami peningkatan pada bulan November 2024 dibanding bulan sebelumnya. Kedua perspektif pelanggan selama bulan Oktober hingga bulan November, UMKM Doyan Jagung Mozarella mengalami peningkatan pelanggan. Ketiga perspektif proses bisnis internal UMKM Doyan Jagung Mozarella juga menerima layanan sangat terbuka terhadap saran dan kritik yang disampaikan oleh pelanggan sebagai langkah untuk evaluasi. Keempat perspektif pertumbuhan dan pengembangan selalu diadakan evaluasi secara berkala terkait kinerja karyawan dan juga pemberian motivasi dan semangat kerja dari pemilik UMKM agar kinerja karyawan berorientasi dengan baik.

Kata Kunci: Balanced scorecard, pengukuran kinerja UMKM

PENDAHULUAN

Tingkat pertumbuhan ekonomi yang semakin tinggi setiap tahunnya mendorong terjadinya persaingan bisnis pada industri di Indonesia, tidak terlepas dengan industri Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Ditengah persaingan yang semakin ketat, UMKM dituntut untuk terus berinovasi dan meningkatkan kinerjanya. UMKM merupakan salah satu pilar penting dalam perekonomian Indonesia. Prof. Dr. Siti Aminah, pakar ekonomi dari Universitas Indonesia, menyoroti pentingnya revitalisasi koperasi dan UMKM, ”Koperasi dan UMKM adalah tulang punggung ekonomi rakyat. Tanpa penguatan kelembagaan ini, kita akan sulit menghadapi tantangan ekonomi global”, ujarnya dalam Focus Group Discussion (FGD) yang digelar oleh KEMENKO PMK pada bulan Agustus 2024 (<https://www.kemenkopmk.go.id/kemenko-pmk-perkuat-ekonomi-rakyat-di-era-digital>). Salah satu UMKM yang turut serta dalam persaingan bisnis adalah Doyan Jagung Mozarella Padang. UMKM ini bergerak dibidang kuliner dengan fokus pada produk berbahan dasar jagung yang inovatif dan diminati oleh berbagai kalangan konsumen. Namun dalam menjalankan bisnis seringkali dihadapi dengan berbagai tantangan, seperti pengelolaan strategi bisnis, peningkatan kepuasan pelanggan, pengelolaan operasional serta pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu diperlukan suatu model pengukuran kinerja untuk mengevaluasi kinerja UMKM agar dapat menjamin apakah UMKM tersebut berjalan dengan benar dalam upaya mencapai tujuan.

Kinerja atau *performance* adalah suatu bentuk penggambaran dari keberhasilan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan operasional perusahaan yang tertuang melalui perencanaan strategis organisasi sebagai perwujudan dari sasaran, tujuan, visi serta misi organisasi tersebut [1]. Pengukuran kinerja dapat membantu untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi serta memberikan arahan untuk melakukan perbaikan agar siap dalam menghadapi persaingan bisnis. Pengukuran kinerja merupakan suatu tolok ukur atau bagi manajemen perusahaan dalam menentukan kebijakan perusahaan, apakah kinerja perusahaan sudah baik dari segi keuangan maupun non keuangan [2]. Melalui hasil pengukuran tersebut kita dapat mengetahui apakah strategi yang diterapkan dalam organisasi sudah cukup tepat dan membantu dalam mengambil keputusan guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja kedepannya. Sistem pengukuran kinerja terdiri dari berbagai metode, salah satu metode yang dapat digunakan adalah *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh kaplan dan norton di *harvard bussiness review* edisi januari sampai february 1992. *balanced scorecard* tersebut digunakan oleh kaplan dan norton sebagai salah satu alat manajemen starategi yang terdiri dari satu rangkaian pengukuran serta bisa membagikan cerminan non keuangan. *balanced scorecard* sesuai dengan aktivitas *based responsibility accounting* karena memfokuskan pada proses serta membutuhkan pemakaian data bermacam kegiatan buat mempraktikkan banyak tujuan serta tolak ukurnya [3].

Balanced Scorecard adalah suatu metode yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan mempertimbangkan berbagai aspek baik aspek finansial maupun non-finansial, jangka panjang dan jangka pendek, serta memperhitungkan faktor internal dan eksternal. Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang holistik, koheren, berimbang, dan dapat diukur. *Balanced Scorecard* menyediakan berbagai instrumen yang dibutuhkan suatu usaha untuk mencapai kesuksesan di masa yang akan datang. Dalam *Balanced Scorecard*, tujuan dan

strategi diterjemahkan ke dalam suatu rangkaian pengukuran kinerja yang menyeluruh yang dapat menghasilkan informasi yang berguna bagi pengelolaan manajemen. Ada empat perspektif yang diukur dalam metode *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran-pertumbuhan [4]. Pertama aspek keuangan, dalam berbisnis proses yang dilalui sebuah perusahaan yaitu diawali dengan fase pertumbuhan (*growth*). Seiring berjalannya waktu, perusahaan akan memasuki fase mempertahankan perusahaannya atau disebut dengan *sustain*. Apabila perusahaan mampu bertahan maka perusahaan tersebut akan mendapatkan hasilnya yang mana fase ini masuk dalam fase *harvest*. Tiap-tiap fase yang ada memiliki tujuannya masing-masing. Kedua aspek pelanggan, aspek ini memberikan peluang perusahaan agar senantiasa mampu beradaptasi dalam mencukupi kebutuhan konsumen dan arus pasar yang ada. Tolak ukur konsumen terbagi menjadi dua jenis yaitu kelompok tinjauan tolak ukur konsumen yang utama dan kelompok tinjauan tolak ukur dengan proporsi nilai konsumen (pelanggan). Ketiga aspek proses bisnis dan internal, tiap-tiap perusahaan memiliki berbagai tahapan yang harus dilalui dalam rangka meningkatkan profit bagi perusahaan yang bersangkutan agar aspek finansial yang didapatkan sesuai dengan apa yang didapatkan oleh perusahaan. Tiap-tiap aspek memiliki tiga tahapan yang berbeda. Tahapan yang pertama adalah tahapan berinovasi, yang kemudian diikuti oleh adanya tahap operasi. Setelah berada pada tahap operasi maka tahapan yang paling akhir adalah tahapan pelayanan purna jual. Keempat aspek pembelajaran dan pertumbuhan, misi yang ada dalam aspek pembelajaran memfasilitasi perusahaan dalam menjalankan visi yang lebih visioner. Pada aspek ini penilaian perusahaan didasarkan pada aspek mampu tidaknya perusahaan dalam menangani berbagai masalah internal perusahaan yang ada. Hal ini tentu memiliki kesinambungan dengan sistem pengaplikasian *Balanced Scorecard*. Dalam sistem tersebut perusahaan berorientasi pada tahapan belajar dan tumbuh yang meliputi etos kerja pekerja, kemampuan dalam sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan yang bersangkutan serta motivasi perusahaan untuk mampu memberdayakan dan menyelaraskan perusahaannya [5].

Balanced Scorecard memiliki keunggulan tersendiri, terdapat dua keunggulan utama dari pendekatan empat perspektif BSC yaitu pertama, *Balanced Scorecard* menyatukan elemen-elemen yang berbeda dari agenda kompetitif perusahaan dalam satu laporan dan kedua, dengan menggabungkan semua metrik operasional yang krusial, manajer per divisi atau departemen dipaksa untuk mempertimbangkan suatu pencapaian dengan risiko-risiko yang berpotensi terjadi [6]. Penelitian terdahulu yang serupa dilakukan oleh [7] menyatakan bahwa dalam pendekatan *balanced scorecard*, penekanan adalah pada perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*) bukan hanya mencapai tujuan khusus seperti laba sekian milyar rupiah. Apabila suatu organisasi tidak melakukan perbaikan yang berkesinambungan, organisasi tersebut mungkin akan kalah bersaing. Dalam penelitian [8] menyatakan bahwa meskipun konsep bsc telah diterapkan dengan sukses di berbagai organisasi besar, implementasinya di kalangan umkm masih relatif terbatas. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor antara lain seperti kendala sumber daya, terutama pada aspek kemampuan manajemen, umkm lebih berorientasi pada praktik manajerial yang bersifat rutinitas. Kurangnya jaring pengaman keuangan dan ketergantungan umkm yang tinggi pada pelanggan yang menyebabkan pelaku usaha umkm tidak terlalu memperhatikan kinerja bisnis. Dan juga struktur umkm yang lebih kecil dan fleksibel menyebabkan pemilik usaha mengharuskan karyawan untuk melakukan berbagai peran dalam proses bisnisnya dengan batasan tanggung jawab pekerjaan yang tidak jelas. sistem kompensasi dan penilaian kinerja karyawan kurang diformalkan dan obyektif. Dengan adanya penjelasan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pentingnya dilakukan pengukuran kinerja bagi UMKM guna memastikan perkembangan dan keberlangsungan bisnis. Maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai analisis penerapan *balanced scorecard* pada UMKM Doyan Jagung Mozarella Padang.

METODE

Metodologi Penelitian

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah terkait analisis penerapan perspektif BSC terhadap kinerja UMKM pada UMKM Doyan Jagung Mozarella Padang. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini berupa data-data utama yang diperoleh dari hasil wawancara, Data sekunder dalam penelitian ini terkait artikel dan jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik pembahasan penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah pertama pengamatan (observasi), observasi dalam penelitian ini dilakukan terhadap aktivitas pelaku UMKM Doyan Jagung Mozarella. Kedua wawancara (Interview) adalah pengumpulan data melalui proses tanya jawab lisan yang berlangsung satu arah artinya pertanyaan dari pihak yang mewawancarai dan jawaban diberikan oleh yang diwawancarai. Ketiga dokumentasi, metode dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data-data sekunder. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pelaku UMKM Doyan Jagung Mozarella Padang. Pengambilan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik snowball informan, yaitu teknik penentuan informan dengan pertimbangan khusus atau wawancara dengan orang yang berkompeten dibidangnya. Untuk itu, sasaran wawancara yang dilakukan merujuk kepada responden yaitu kepada pemilik dan karyawan Doyan Jagung Mozarella Padang.

Tahapan Pelaksanaan Penelitian

Implementasi kegiatan dalam penelitian ini mencakup serangkaian langkah yang dirancang secara sistematis untuk memperoleh data yang valid guna mendukung kesimpulan yang akurat. Berikut rincian implementasi kegiatan tersebut:

1. Melaksanakan survei lokasi secara langsung di tempat objek
2. Melakukan identifikasi terhadap objek yang menjadi fokus kajian
3. Menyampaikan maksud dan tujuan kegiatan kepada pihak terkait
4. Melaksanakan wawancara guna memperoleh informasi yang relevant
5. Mengamati secara langsung aktivitas jual beli yang berlangsung
6. Melakukan kajian pustaka untuk memperoleh informasi yang lebih komprehensif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

1. Rasio Profitabilitas

Keterangan	Oktober	November
Pelanggan	Seluruh pembeli di Doyan Jagung Mozarella	Seluruh pembeli di Doyan Jagung Mozarella
Penjualan	51.000.000	58.900.000
Laba Kotor	30.600.000	35.340.000
Laba Bersih	20.400.000	23.560.000
Total Aset	25.000.000	25.000.000

a) *Gross Profit Margin*

Keterangan	Oktober	November
Penjualan	51.000.000	58.900.000
Laba Kotor	30.600.000	35.340.000

GPM= laba kotor : penjualan

Oktober 2024 = $30.600.000 : 51.000.000 = 0,6$

November 2024 = $35.340.000 : 58.900.000 = 0,61$

Gross Profit Margin (GPM) pada UMKM Doyan Jagung Mozarella Padang dimana GPM pada bulan Oktober adalah 0,6 sedangkan pada bulan November 2024 adalah 0,61. Hal ini membuktikan UMKM dapat menjalankan produksinya secara lebih efisien.

b) *Net Profit Margin*

Keterangan	Oktober	November
Penjualan	51.000.000	58.900.000
Laba Bersih	20.400.000	23.560.000

NPM= laba bersih : penjualan

Oktober 2024 = $20.400.000 : 51.000.000 = 0,4$

November 2024 = $23.560.000 : 58.900.000 = 0,41$

Peningkatan *Net Profit Margin* dari Oktober 2024 ke November 2024 bertambah maka dapat dikatakan usaha tersebut semakin efisien secara keseluruhan. UMKM dapat menekan biaya maupun beban yang tidak perlu sehingga dapat memaksimalkan laba bersih yang didapatkan.

2. Pertumbuhan pendapatan



Ditengah banyak muncul usaha kreatif kuliner baru UMKM Doyan Jagung Mozarella berhasil mempertahankan pertumbuhan pendapatan perbulannya. Peningkatan pendapatan yang dialami oleh UMKM berasal dari meningkatnya penjualan butter corn mozzarella dan es jagung creamy merupakan dampak perluasan pasar yang dilakukan oleh UMKM Doyan Jagung Mozarella yaitu dengan aktif mengikuti event dan bazar dalam mendistribusikan produk agar UMKM lebih dikenal.

3. Pemanfaatan asset

UMKM Doyan Jagung Mozarella telah memanfaatkan asset yang dimiliki semaksimal mungkin. Hal ini dapat dilihat dari memaksimalkan fungsi alat dan mesin yang telah ada guna mengurangi waktu pembuatan adonan hingga proses penyajian. Dengan pemanfaatan mesin ini, dapat mengurangi waktu produksi dan juga memaksimalkan kerja karyawan yang telah ada dan tidak diperlukan untuk merekrut karyawan baru lagi. Pemeliharaan asset juga harus dilakukan secara berkala untuk memastikan kinerja mesin dalam kondisi baik sehingga tidak menghambat produksi dan mengurangi kualitas produk.

Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

a. Pangsa pasar

UMKM Doyan Jagung Mozarella menargetkan untuk memperluas pangsa pasar hingga ke tingkat nasional dan ibukota.

b. Retensi pelanggan

UMKM Doyan Jagung Mozarella melakukan retensi pelanggan sebagai upaya untuk meningkatkan pelanggan dengan melayani dan memuaskan konsumen agar tetap kembali membeli produk cemilan jagung di UMKM Doyan Jagung Mozarella. Salah satu cara untuk mempertahankan pelanggan adalah memperkuat customer relationship dengan melakukan evaluasi terhadap pelayanan yang telah diberikan kepada pelanggan serta mendengar tanggapan dari pelanggan berupa saran maupun kritik yang akan membangun UMKM akan menjadi lebih baik lagi dan adanya card member pelanggan.

c. Akuisisi pelanggan

Keamanan dan kenyamanan pelanggan menjadi prioritas utama bagi UMKM Doyan Jagung Mozarella.

d. Meningkatkan kepuasan pelanggan

UMKM harus mampu memberikan pelayanan terbaik dengan cara memberikan respon yang baik, mempertahankan kualitas dan rasa produk, proses respon chat yang cepat dan lancar sehingga pelanggan akan puas.

Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

a. Inovasi

UMKM Doyan Jagung MOZarella memiliki target dan inovasi terhadap produknya, baik dari aspek citarasa maupun aspek pengemasan agar menarik dimata konsumen.

b. Operasional

Proses operasional berupa produksi jagung yang selalu mengikuti prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk menjaga kualitas produk dan citarasa produk.

c. Layanan purna jual

UMKM Doyan Jagung Mozarella selalu membuka diri terhadap saran dan masukan yang diberikan oleh pelanggan setelah membeli produk milik UMKM ini.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

a. Kemampuan karyawan

UMKM Doyan Jagung Mozarella selalu memastikan karyawan mendapat training pada awal masa kerja untuk memastikan karyawannya dapat mengikuti SOP dalam proses produksi jagung.

b. Kemampuan system informasi

UMKM Doyan Jagung Mozarella memiliki sosial media yaitu, Instagram dan Tiktok sebagai upaya untuk memasarkan produknya. Selain itu UMKM ini juga memiliki data informasi mengenai pelanggan tetap yang di jadikan database usaha, hal ini dilakukan sebagai upaya untuk mendapatkan informasi yang akurat.

c. Motivasi, Pemberian wewenang dan Pembatasan wewenang

Motivasi yang diberikan oleh UMKM Doyan Jagung Mozarella kepada karyawan berupa bonus sebagai reward untuk pencapaian target dan karyawan yang rajin, sebagai upaya agar karyawan semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya saat bekerja.

KESIMPULAN



Berdasarkan hasil wawancara yang kami lakukan dapat diambil kesimpulan dalam beberapa perspektif berikut: pertama perspektif keuangan, rasio profitabilitas dilihat dari perhitungan berupa Gross Profit Margin dan Net profit Margin selama bulan Oktober dan November 2024 pada UMKM Doyan Jagung Mozarella. GPM dan NPM mengalami peningkatan pada bulan November dibanding bulan sebelumnya. Hal ini dapat menjadi indikasi bahwa perspektif keuangan dalam kondisi sehat. Dalam pertumbuhan pendapatan yang dialami oleh Doyan Jagung Mozarella walaupun peningkatan pendapatannya tidak stabil, namun akumulasi pendapatan untuk bulan November lebih tinggi daripada akumulasi pendapatan bulan oktober, walau perbedaannya tidak signifikan. Dan UMKM Doyan Jagung Mozarella telah memanfaatkan asset yang mereka miliki semaksimal mungkin. Dengan pemanfaatan mesin dan alat dapat mengurangi waktu produksi dan juga memaksimalkan kerja karyawan yang telah ada sehingga tidak diperlukan untuk merekrut karyawan baru lagi. Kedua perspektif pelanggan, pangsa pasar untuk cemilan jagung kekinian ini cukup luas dan ditujukan untuk semua kalangan. UMKM ini juga telah diundang para artis ibukota ke Jakarta, Bandung dan Bogor sehingga dapat memperkenalkan produk pada pelanggan luar kota, walaupun cakupan pelanggan diluar belum terlalu luas. UMKM Doyan Jagung Mozarella aktif dalam mengikuti bazar secara langsung untuk bertemu calon pelanggan baru, hal ini dilakukan untuk menambah pelanggan dan juga menjaga hubungan baik dengan pelanggan, menjalin komunikasi yang baik dengan mendengarkan kritik dan masukan dari pelanggan serta mempertahankan pelayanan yang memuaskan agar pelanggan lama tetap bertahan. Ketiga perspektif proses bisnis internal, UMKM Doyan Jagung Mozarella selalu melakukan inovasi dengan menambah variasi menu rasa baru sehingga memiliki variasi cita rasa yang banyak. Selain itu UMKM Doyan Jagung Mozarella juga meminimalisir kesalahan dalam proses produksi. Layanan purna jual UMKM Doyan Jagung Mozarella ini sangat terbuka terhadap saran dan kritik yang disampaikan oleh pelanggan sebagai langkah untuk evaluasi. Keempat perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pemilik UMKM selalu melakukan pengawasan kepada kinerja karyawannya dan selalu melakukan evaluasi terhadap kemampuan karyawannya agar tidak terjadi human eror. Motivasi yang diberikan biasanya berupa pujian dan juga bonus berupa uang kepada karyawan untuk mengapresiasi kerja karyawan dan juga meningkatkan motivasi karyawan tersebut serta karyawan yang lain agar meningkatkan kinerjanya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan penuh rasa syukur, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan berkontribusi dalam proses penelitian ini, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Terima kasih kepada Bapak/Ibu Owner UMKM Doyan Jagung Mozarella Padang atas izin, kerja sama dan kesediaan dalam memberikan informasi guna kelancaran penelitian. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada dosen pembimbing bapak Dodi Suryadi, S.E, M.M atas arahan dan dukungan moral selama proses penelitian.

Tidak lupa, penulis juga berterima kasih kepada teman-teman yang turut berpartisipasi memberikan dukungan, bantuan, dan kerja sama selama proses pengumpulan data maupun berbagi ide dalam menyelesaikan penelitian. Akhir kata, penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat, baik secara akademis maupun praktis bagi semua pihak yang membacanya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] A. M. Anggraini, R. M. Sari, and N. Fristiani, "Implementasi Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik," *Jca (Jurnal Cendekia Akuntansi)*, vol. 1, no. 2, p. 58, 2020, doi: 10.32503/akuntansi.v1i2.1399.
- [2] E. M. Saputri, I. L. Kusuma, and I. E. Prastiwi, "Pengaruh Pengukuran Balance Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pt. Indo Veneer Utama)," *J. Akunt. dan Pajak*, vol. 22, no. 1, p. 204, 2021, doi: 10.29040/jap.v22i1.2722.
- [3] M. A. Pratiwi, "Analisis Evaluasi Kinerja Umkm Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Bintang Snack Millenium)," *Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinang*, vol. 4, no. 2, pp. 149–158, 2022, doi: 10.52624/manajerial.v4i2.2237.
- [4] P. S. T. Mawuntu and R. C. Aotama, "Pengukuran Kinerja UMKM Berdasarkan Key Performance Indicators (KPI) Metode Balanced Scorecard," *WACANA Ekon. (Jurnal Ekon. Bisnis dan Akuntansi)*, vol. 21, no. 1, pp. 72–83, 2022, doi: 10.22225/we.21.1.2022.72-83.
- [5] Funam Islamidina and Epi Fitriah, "Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial," *J. Ris. Akunt.*, pp. 25–32, 2022, doi: 10.29313/jra.v2i1.685.
- [6] Abdul Rahman and Azka Rizkia Salsabilla, "Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Pada Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Umkm)," *J. Media Adm. Terap.*, vol. 4, no. 2, pp. 159–164, 2024, doi: 10.31113/jmat.v4i2.87.
- [7] D. Fanesintya, R. Alvia, R. Febriana, and M. Akzail, "Analisis Penerapan Balance Scorecard (BSC) untuk Meningkatkan Kinerja UMKM (Studi Kasus pada UMKM Mie Ayam dan Bakso Cak No)," vol. 3, 2025.
- [8] E. Syamsiah and S. Sulastiningsih, "... Pengaruh Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Terhadap Keberhasilan Kinerja Umkm Di Kota Yogyakarta," *J. Econ. Bus.*, vol. 5, no. 2, pp. 264–274, 2024, [Online]. Available: <https://ojs.unsiq.ac.id/index.php/jebe/article/view/5830>