
Pengukuran Kinerja UMKM Berdasarkan Key Performance Indicators (KPI) Metode *Balanced Scorecard*

Priska Shirty Thelma Mawuntu* dan Reynaldo Christian Aotama
Universitas Sariputra Indonesia Tomohon, Sulawesi Utara-Indonesia
*priskamawuntu@unsrittomohon.ac.id

How to cite (in APA style):

Mawuntu, P. S. T., & Aotama, R. C. (2022). Pengukuran Kinerja UMKM Berdasarkan Key Performance Indicators (KPI) Metode *Balanced Scorecard*. *Wacana Ekonomi (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi)*, 21 (1), pp.72-83. <https://doi.org/10.22225/we.21.1.2022.72-83>

Abstract

Small and Medium Enterprises (SMEs) play a crucial role in economic growth, creating employment, and poverty alleviation. However, they often face numbers of obstacles that hinder them to grow which raises the need to undertake good managerial practices such as performance measurement. Measuring performance enables firms SMEs to evaluate their performance and to conduct any corrective actions for improvement in the future. This study aims to measure the performance of Culinary SMEs in the city of Tomohon using key performance indicators based on each perspective of the Balanced Scorecard. There are nine indicators used in this study namely net profit margin, efficiency ratio, customer satisfaction, customer profitability, product innovation, manufacture cycle effectiveness, employee satisfaction, employee productivity, and employee training. The results show a good performance of the SMEs in financial and customer perspectives, however, the internal business and growth and learning perspectives indicate a poor performance specifically in product innovation and employee training indicators. Overall, the performance of the Culinary SMEs in Tomohon is not optimal which requires more improvement both from the SMEs themselves but also from the government as authorities.

Keywords: *balanced scorecard; performance measurement; SMEs.*

Abstrak

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) sebagai pilar perekonomian dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, menciptakan lapangan pekerjaan dan mengentaskan kemiskinan di Indonesia seringkali menghadapi kendala dalam pengembangannya untuk itu diperlukan adanya pengelolaan manajemen yang baik seperti penilaian kinerja untuk mengetahui kinerja UMKM sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan kinerja di masa yang akan datang. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja UMKM Kuliner yang ada di Kota Tomohon dengan menggunakan indikator kinerja yang mengacu pada setiap perspektif *balanced scorecard*. Terdapat sembilan indikator yang digunakan yaitu net profit margin, rasio efisiensi, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, inovasi produk, *manufacture cycle effectiveness*, kepuasan pekerja, produktivitas pekerja, dan pelatihan pekerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja UMKM Kuliner di Kota Tomohon masih belum maksimal. Meskipun menunjukkan kinerja yang baik dari perspektif keuangan dan pelanggan, kinerja pada perspektif proses bisnis dan pembelajaran-pertumbuhan terutama pada indikator inovasi produk dan pelatihan pekerja masih kurang sehingga memerlukan adanya peningkatan dan perbaikan baik dari UMKM itu sendiri maupun pemerintah.

Kata kunci: *balanced scorecard; penilaian kinerja; UMKM.*

I. PENDAHULUAN

Peranan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) bagi perekonomian Indonesia tidak dapat dipungkiri lagi. Pada tahun 2018, kontribusi UMKM bagi Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia naik sebesar 2,5 persen menjadi 60,34 persen dengan penyerapan tenaga kerja sebesar 97,22 persen (Kementerian Perindustrian, 2018). Dengan ini UMKM menjadi pilar perekonomian bangsa dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, menciptakan lapangan pekerjaan dan mengentaskan kemiskinan di Indonesia.

Meskipun indikator kontribusi UMKM bagi perekonomian nasional sangat besar, akan tetapi pertumbuhan usaha pada sektor ini tidak menunjukkan perkembangan yang signifikan. Sangat jarang bisnis UMKM mengalami pertumbuhan menjadi usaha besar dan ikut berkontribusi pada pasar

global. Data tahun 2018 menunjukkan kontribusi UMKM terhadap rantai pasok produksi global sangat kecil dimana hanya sebesar 0,8 persen (Kementerian Perindustrian, 2018).

Banyak faktor yang dapat menjadi penyebab mengapa daya saing UMKM di Indonesia lemah seperti rendahnya produktivitas, inovasi, dan kinerja UMKM (Sedyastuti, 2018; Susilo, 2012). Pada zaman dimana teknologi informasi berkembang dengan cepat sehingga menyebabkan perubahan lingkungan usaha menjadi semakin kompleks dan kompetitif, semua usaha tanpa terkecuali UMKM dituntut untuk memiliki daya saing dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan agar usaha tersebut mampu bertahan dan bersaing.

Kota Tomohon sebagai salah satu daerah di Provinsi Sulawesi Utara yang terus menunjukkan perkembangan yang sangat pesat juga belum memperlihatkan perkembangan sektor UMKM yang signifikan seperti yang terlihat pada data BPS Kota Tomohon (2019) bahwa pada 2018 jumlah UMKM di Kota Tomohon mengalami penurunan sampai 42% menjadi 6.026 unit jika dibandingkan dengan tahun 2016 yang berjumlah 14.207 unit. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa pengembangan sektor UMKM di Kota Tomohon masih kurang efektif dan membutuhkan berbagai kebijakan dan strategi untuk mendorong pengembangan UMKM yang ada. Implementasi kebijakan dan strategi memerlukan adanya penilaian kinerja untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan efektivitasnya sehingga bisa dilakukan perbaikan untuk hasil yang lebih baik (Eniola & Entebang, 2015; Mihaiu, 2014; Suprpto et al., 2009). Untuk itu diperlukan adanya penilaian kinerja untuk mengetahui kinerja sesungguhnya dari UMKM sehingga memudahkan penerapan strategi pengembangannya.

Memahami pentingnya penilaian kinerja bagi UMKM, maka dibutuhkan suatu metode penilaian kinerja yang komprehensif dimana mencakup semua aspek usaha baik finansial maupun non-finansial sehingga memungkinkan untuk mengukur semua kompetensi usaha dan menjawab kebutuhan semua pemangku kepentingan. Salah satu sistem penilaian kinerja yang komprehensif, akurat, dan terukur adalah metode Balanced Scorecard (Beard, 2009). Meskipun beberapa penelitian mengungkapkan keterbatasan penerapan Balanced Scorecard pada UMKM (Awadallah & Allam, 2015; Giannopoulos et al., 2013), akan tetapi Lonbani et al. (2016) dan Rompho (2011) mengemukakan bahwa hal itu bukan berarti mengindikasikan bahwa Balanced Scorecard tidak dapat diterapkan pada UMKM. Lebih lanjut dia menjelaskan bahwa banyak UMKM yang berhasil menerapkan Balanced Scorecard dengan memilih indikator kinerja kunci yang paling sesuai dengan kondisi UMKM. Metode Balanced Scorecard dapat digunakan untuk menilai dan mengawasi kinerja usaha baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang dengan berorientasi pada semua aspek sehingga dapat digunakan pada semua jenis usaha baik usaha besar maupun UMKM.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja UMKM di Kota Tomohon berdasarkan *Key Performance Indicators* metode Balanced Scorecard. Mengingat pentingnya penilaian kinerja untuk meningkatkan kualitas UMKM dalam menghadapi lingkungan yang semakin kompetitif, maka penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan bagi para pelaku UMKM dalam mengevaluasi kinerja usaha mereka sehingga dapat mengambil langkah-langkah untuk melakukan perbaikan dan pengembangan ke arah yang lebih baik. Selain itu, penelitian ini diharapkan juga dapat menjadi masukan bagi pemerintah dalam menilai kinerja UMKM dan mengambil langkah-langkah strategis bagi pengembangan UMKM di Kota Tomohon.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Karakteristik UMKM

Definisi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) masih beragam pada setiap negara. Di Indonesia sendiri, pengertian UMKM didasarkan pada Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 dimana UMKM diartikan sebagai usaha produktif orang perorangan atau badan usaha dengan kriteria seperti yang diuraikan dalam Tabel 1.

UMKM memiliki peran yang sangat penting dalam pembangunan ekonomi nasional. Selain memberikan kontribusi yang besar bagi pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja, UMKM juga menjadi penyangga ekonomi nasional terutama disaat krisis karena lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan pasar dan tidak terlalu terpengaruh terhadap tekanan eksternal karena karakteristiknya seperti jumlah investasi yang dibutuhkan lebih kecil dan intensitas tenaga kerja yang

relatif lebih tinggi (Putri, 2017; Sumantri & Permana, 2017).

Akan tetapi, keberadaan UMKM masih menghadapi banyak kendala dan keterbatasan baik dari eksternal maupun internal seperti terbatasnya akses terhadap modal, produktivitas pekerja yang rendah, infrastruktur yang kurang memadai, masalah perizinan, fluktuasi harga bahan baku, dan kemampuan manajerial yang masih rendah (Irfayanti & Azis, 2012; Wang, 2016). Rendahnya kemampuan manajerial mengakibatkan tidak jalannya fungsi manajemen dalam UMKM termasuk tidak adanya penilaian kinerja yang memadai sehingga banyak UMKM yang gagal pada 5 tahun pertama (Basuony, 2014; Florea & Florea, 2014).

Tabel 1
Kriteria UMKM

No	Jenis Usaha	Kriteria	
		Aset (dalam Rupiah)	Pendapatan/Tahun (dalam Rupiah)
1.	Usaha Mikro	≤ 50.000.000	≤ 300.000.000
2.	Usaha Kecil	> 50.000.000-500.000.000	> 300.000.000-2.500.000.000
3.	Usaha Menengah	> 500.000.000-10.000.000.000	> 2.500.000.000-50.000.000.000

Sumber: UU No. 20 Tahun 2008

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sebuah metode evaluasi dari pelaksanaan tugas baik individu, kelompok, atau bagian-bagian dalam perusahaan atau perusahaan secara keseluruhan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan (Rismawati & Mattalata, 2018). Penilaian kinerja dilakukan untuk memastikan tingkat pencapaian tujuan perusahaan serta melihat sejauh mana kebijakan atau program telah dijalankan dengan baik bagi pengembangan perusahaan secara efektif dan efisien (Koesomowidjojo, 2017). Untuk itu, penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan oleh semua organisasi termasuk UMKM. Penilaian kinerja dibutuhkan baik oleh UMKM bukan hanya untuk mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai, tetapi juga penilaian kinerja memungkinkan UMKM untuk melakukan tindakan koreksi dalam rangka perbaikan (Suprpto et al., 2009).

Penilaian kinerja organisasi dapat dilakukan dengan empat cara (Suryani & FoEh, 2018), yaitu 1) mengukur tingkat pencapaian kinerja pemangku kepentingan atas pemenuhan kebutuhan mereka seperti kebutuhan pemegang saham, pelanggan, dan karyawan; 2) mengukur efektivitas yaitu tingkat kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan; 3) mengukur efisiensi yaitu bagaimana pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, dan 4) mengukur kinerja keuangan yaitu bagaimana organisasi dapat membiayai kebutuhan jangka panjang dan jangka pendek dilihat dari tingkat keuntungan, investasi dan sebagainya.

Selanjutnya, penilaian kinerja dapat dilakukan berdasarkan faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal seperti kepuasan pemasok, pelanggan, pemerintah, lembaga keuangan dan faktor lain di luar organisasi. Adapun faktor internal meliputi bagian-bagian dalam organisasi seperti pemasaran, riset dan pengembangan, produksi dan operasional, sumber daya manusia, dan keuangan (Suryani & FoEh, 2018).

Balanced Scorecard

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 (Rangkuti, 2011).

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 (Kaplan & Norton, 2009; Rangkuti, 2011).

1. Perspektif Keuangan

Pada konsep Balanced Scorecard, kinerja keuangan merupakan hasil dari kinerja non-keuangan seperti konsumen, proses bisnis, dan pembelajaran. Kinerja keuangan menunjukkan sejauh mana perencanaan dan pelaksanaan strategi dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan laba perusahaan. Kinerja pada perspektif keuangan diukur dengan menggunakan rasio keuangan seperti current ration, margin laba kotor, ataupun rasio ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Kinerja yang diukur dari perspektif keuangan akan terlihat dari pencapaian semua indikator keuangan dimana jika semakin meningkat maka suatu usaha memiliki kinerja yang baik karena mampu menguasai pasar lebih baik dari para pesaingnya.

2. Perspektif Pelanggan

Kinerja dari perspektif pelanggan dapat dilihat dari besarnya manfaat yang diberikan oleh produk atau jasa jika dibandingkan dengan apa yang diharapkan oleh konsumen. Suatu produk atau jasa akan bernilai tinggi jika dapat memberikan manfaat melebihi harapan konsumen. Kinerja pada perspektif pelanggan dapat diukur dengan lima indikator yaitu pangsa pasar, retensi pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat profitabilitas pelanggan. Jika suatu usaha mampu meningkatkan jumlah konsumen, mempertahankan pelanggan, serta meningkatkan kepuasan konsumen sehingga menambah jumlah pendapatan dan pelanggan yang loyal maka usaha tersebut memiliki kinerja yang baik.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan proses yang dilakukan untuk memberikan nilai yang dapat menarik dan mempertahankan konsumen. Kinerja perspektif proses bisnis internal dapat diukur dengan beberapa indikator seperti proses inovasi yaitu penciptaan nilai baru, proses operasi yaitu waktu yang diperlukan untuk sebuah produk atau jasa dapat sampai di tangan konsumen, dan layanan purna jual yang menyangkut layanan garansi dan perbaikan atau penggantian produk rusak. Perspektif proses bisnis internal dapat diukur dari jumlah inovasi yang dihasilkan, kegiatan operasional, dan layanan purna jual. Semakin baik pencapaian yang didapat maka semakin baik kinerja usaha tersebut.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran-pertumbuhan menjadi sarana bagi terpenuhinya ketiga perspektif sebelumnya serta dapat memberikan perkembangan dan perbaikan dalam waktu yang panjang dimana salah satu unsur penting di dalamnya adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Ada tiga kategori dalam proses belajar dan bertumbuh yaitu 1) kapabilitas pekerja berkaitan dengan upaya meningkatkan kemampuan SDM yang diukur dengan tiga indikator yaitu tingkat kepuasan karyawan, rotasi karyawan, dan produktivitas karyawan; 2) kapabilitas sistem informasi yaitu ketersediaan sistem informasi yang menunjang penyampaian informasi dengan cepat, tepat waktu dan akurat kepada karyawan; dan 3) motivasi, pemberdayaan, dan penyelarasan yaitu iklim usaha yang mendorong adanya motivasi dan inisiatif pekerja.

Kinerja yang baik dari perspektif pembelajaran-pertumbuhan diukur dari peningkatan keahlian dan pengetahuan, tingkat komitmen dan motivasi sumber daya manusia yang ada, serta kualitas sarana dan prasarana.

Penilaian Kinerja UMKM dengan Pendekatan Balanced Scorecard

Ada beberapa kendala yang dihadapi UMKM sehingga sulit untuk berkembang seperti keterbatasan modal dan kesulitan akses permodalan (Suci, 2017), kualitas SDM dan kemampuan manajerial yang masih kurang (Supriatna & Aminah, 2014), keterbatasan sarana prasarana seperti alat teknologi, keterbatasan akses terhadap faktor produksi, iklim usaha yang tidak mendukung serta tingginya persaingan (Susilo, 2012). Kendala-kendala ini dapat diatasi jika UMKM serta pemerintah mengetahui posisi kinerja UMKM yang sebenarnya sehingga strategi yang diambil dapat tepat sasaran. Untuk itu penilaian kinerja yang komprehensif dengan pendekatan Balanced Scorecard dengan empat perspektif harus diterapkan oleh UMKM (Erwina, 2015).

Perspektif Keuangan dapat mengukur sejauh mana kemampuan UMKM dalam mengelola modal dan aset yang ada untuk menghasilkan keuntungan.

Perspektif Pelanggan dapat mengukur sejauh mana kepuasan pelanggan terhadap layanan produk dan jasa dari UMKM serta mengukur berapa besar keuntungan yang didapatkan dari penjualan

kepada pelanggan.

Perspektif Proses Bisnis Internal Bagi UMKM dapat mengukur kemampuan UMKM dalam membuat produk baru serta seberapa efisien dan tepat waktu penyampaian produk kepada konsumen.

Perspektif Pembelajaran-Pertumbuhan dapat mengukur kepuasan dan produktivitas pekerja. Karena pekerja yang puas akan semakin produktif sehingga meningkatkan layanan konsumen dan pendapatan usaha.

III. METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif yang mendeskripsikan secara terstruktur, faktual, dan akurat akan fakta dan sifat dari objek yang diteliti serta mencoba mendeskripsikan fenomena yang ada secara detail dengan menggunakan data kuantitatif atau data lain yang dapat dikuantitatifkan (Yusuf, 2017).

Populasi dan Sampel

Objek dalam penelitian ini adalah UMKM di Kawasan Wisata Kuliner Kota Tomohon, termasuk kondisi keuangan, proses operasional, serta hal lain yang berhubungan dengan konsumen dan pekerja pada UMKM tersebut. Penelitian ini dilakukan pada 10 UMKM aktif di Kawasan Wisata Kuliner Kota Tomohon pada periode Juli-September 2020 yang sudah beroperasi lebih dari 1 tahun sebagai studi kasus. Pemilihan studi kasus juga dilakukan dengan menggunakan metode *convenience sampling* atau pemilihan yang didasarkan pada kemudahan.

Untuk perspektif keuangan, populasinya adalah seluruh data keuangan usaha 10 UMKM yang menjadi studi kasus dalam penelitian sejak usaha tersebut berdiri sampai pada saat penelitian dilakukan. Akan tetapi yang dijadikan sampel adalah data keuangan Kuartal 3 Tahun 2020 (Juli-September) sesuai dengan periode penelitian.

Untuk perspektif pelanggan, populasinya adalah seluruh konsumen yang membeli produk yang dijual di Kawasan Wisata Kuliner Kota Tomohon. Populasi ini tidak diketahui jumlahnya untuk itu dalam menghitung sampel digunakan rumus Wibisono (Riduwan & Akdon, 2013) yang menghasilkan jumlah sampel sebanyak 100 orang dengan metode pengambilan sampel menggunakan metode *random sampling*.

$$n = \left(\frac{Z_{\alpha/2} \sigma}{e} \right)^2 = \left(\frac{(1.96) \cdot (0.25)}{0.05} \right)^2 = 96.04 \text{ dibulatkan menjadi } 100$$

Untuk perspektif proses bisnis internal, diukur pada 10 UMKM yang menjadi studi kasus dalam penelitian. Sedangkan untuk mengukur perspektif pembelajaran-pertumbuhan digunakan populasi dan teknik *sampling* yang berbeda untuk masing-masing indikator. Untuk indikator kepuasan pekerja, populasinya adalah seluruh pekerja/karyawan aktif pada UMKM di Kawasan Wisata Kuliner pada periode penelitian yang berjumlah 20 orang sehingga pengambilan sampel menggunakan teknik *total sampling*. Adapun untuk indikator produktivitas dan tingkat pelatihan pekerja, sama seperti pada indikator perspektif proses bisnis internal, diukur pada 10 UMKM yang menjadi studi kasus.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan 2 jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang didapatkan langsung dari lapangan tanpa melalui perantara, sedangkan data sekunder merupakan data yang telah ada sebelumnya.

Data primer digunakan pada penilaian perspektif konsumen dan pembelajaran-pertumbuhan yaitu data yang didapatkan dari penyebaran kuesioner pada konsumen dan pelaku UMKM dan tenaga kerja yang ada. Adapun data sekunder digunakan pada penilaian perspektif keuangan dan proses bisnis internal yaitu data keuangan periode penelitian, catatan observasi, dan data lain yang relevan dengan penelitian ini.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui survei, observasi, dan dokumentasi. Survei dilakukan dalam bentuk penyebaran kuesioner kepada sampel untuk menilai kinerja UMKM dari perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran-pertumbuhan. Observasi yaitu pengamatan langsung di lapangan untuk menilai proses bisnis internal UMKM. Adapun dokumentasi berupa studi data keuangan UMKM untuk menilai perspektif keuangan serta studi literatur yang berhubungan dengan topik penelitian.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif berdasarkan metode Balanced Scorecard dimana teknik analisisnya berbeda untuk setiap perspektif berdasarkan indikator pada masing-masing perspektif yang disesuaikan dengan ketersediaan data dan kondisi UMKM (Erwina, 2015; Kaplan & Norton, 2009; Widodo, 2011).

Perspektif Keuangan

Pengukuran perspektif keuangan dilakukan dengan menggunakan rasio profitabilitas yaitu Net Profit Margin (NPM) dan rasio efisiensi berdasarkan data keuangan Kuartal 3 Tahun 2020 (Juli-September) dari 10 UMKM yang dijadikan sebagai studi kasus. Adapun perhitungan kinerja keuangan pada penelitian ini didasarkan pada pedoman standar penilaian yang tercantum pada Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia No. 06/Per/M.KUKM/V/2006.

Net Profit Margin (NPM)

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Rasio Efisiensi

$$\text{Rasio efisiensi} = \frac{\text{Total Pengeluaran}}{\text{Total pendapatan}} \times 100\%$$

Perspektif Pelanggan

Kinerja perspektif pelanggan diukur menggunakan indikator tingkat kepuasan pelanggan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan pelanggan} = \frac{\text{Total skor kuesioner}}{\text{Jumlah Responden} \times \text{Jumlah Pertanyaan}} \times 100\%$$

Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk mengukur perspektif proses bisnis internal digunakan indikator proses inovasi dan operasi sebagai berikut:

Proses inovasi, diukur dengan:

$$\text{Perkembangan inovasi} = \frac{\text{Produk yang sudah ada} - \text{Produk baru}}{\text{Produk baru}} \times 100\%$$

Proses operasi, diukur dengan:

$$\text{Manufacture Cycle Effectiveness} = \frac{\text{Processing time}}{\text{Throughput time}} \times 100\%$$

$\text{Throughput time} = \text{processing time} + \text{inspection time} + \text{movement time} + \text{waiting storage time}$

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didasarkan pada indikator kepuasan pekerja, produktivitas pekerja, dan pelatihan pekerja.

Untuk tingkat kepuasan akan diukur dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan pekerja} = \frac{\text{Total skor kuesioner}}{\text{Jumlah pekerja} \times \text{Jumlah pertanyaan}} \times 100\%$$

Adapun untuk produktivitas karyawan akan diukur dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas pekerja} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Jumlah pekerja pada periode penelitian}} \times 100\%$$

Untuk tingkat pelatihan pekerja diukur dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Tingkat pelatihan pekerja} = \frac{\text{Jumlah pelatihan pekerja periode (n)}}{\text{Jumlah pekerja}} \times 100\%$$

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan UMKM Kuliner di Kota Tomohon dengan rasio profitabilitas yaitu Net Profit Margin (NPM) dan rasio efisiensi berdasarkan data keuangan Kuartal 3 Tahun 2020 (Juli-September) dari 10 UMKM yang dijadikan sebagai studi kasus adalah sebagai berikut.

Net Profit Margin (NPM)

Net Profit Margin adalah rasio profitabilitas yang mengukur persentase laba bersih terhadap penjualan dan menggambarkan kemampuan suatu usaha dalam menghasilkan keuntungan atas penjualan (Kostini & Dai, 2020). Rasio ini diperoleh dengan membandingkan laba bersih dengan penjualan. Semakin besar rasio ini maka semakin baik kemampuan suatu usaha dalam menghasilkan laba. Net Profit Margin dari UMKM Kuliner di Kota Tomohon menunjukkan angka 0,34 atau 34% seperti yang terlihat pada Tabel 2. Angka ini mengindikasikan bahwa setiap Rp. 1 penjualan berkontribusi terhadap keuntungan sebesar Rp. 0,34. Berdasarkan pedoman standar penilaian yang tercantum pada Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia No. 06/Per/M.KUKM/V/2006, angka ini berada pada kategori sangat baik yang berarti kemampuan UMKM Kuliner di Kota Tomohon dalam menghasilkan laba atas penjualan adalah sangat baik. *Net Profit Margin* yang tinggi menunjukkan bahwa suatu usaha mampu berkembang melalui laba yang dihasilkan (Khadafi et al., 2014).

Tabel 2
Net Profit Margin UMKM Kuliner Kota Tomohon Kuartal 3 Tahun 2020

Penjualan	Laba Bersih	NPM
Rp. 45,000,000	Rp. 15,375,000	0.34

Rasio Efisiensi

Rasio efisiensi menunjukkan perbandingan antara pengeluaran dan pendapatan yang diterima (Khikmah, 2014). Rasio ini diperoleh dengan membandingkan pengeluaran dengan pendapatan usaha. Suatu usaha dikatakan efisien apabila rasio efisiensi menunjukkan angka kurang dari 1 atau dibawah 100%. Semakin kecil rasio efisiensi maka kinerja usaha semakin baik. Seperti yang dapat dilihat pada Tabel 3 bahwa rasio efisiensi UMKM Kuliner di Kota Tomohon berada di bawah 100% yaitu 0,66 atau 66%. Berdasarkan pedoman standar penilaian yang tercantum pada Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia No. 06/Per/M.KUKM/V/2006, angka ini berada pada kategori sangat baik yang berarti UMKM Kuliner di Kota Tomohon sudah menjalankan usahanya dengan efisien terutama dalam hal penggunaan sumber daya (input) untuk memperoleh pendapatan (output) karena efisiensi dapat tercapai melalui penggunaan sumber daya yang minimum dalam memperoleh hasil yang maksimum (Indrayani & Khairunnisa, 2018).

Tabel 3

Rasio Efisiensi UMKM Kuliner Kota Tomohon

Total Pengeluaran	Total Pendapatan	Rasio Efisiensi
Rp. 29,625,000	Rp. 45,000,000	0,66

Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja dari perspektif pelanggan dilakukan dengan menggunakan indikator kepuasan pelanggan karena kepuasan pelanggan merupakan salah satu ukuran keberhasilan suatu usaha (Devani & Rizko, 2016). Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada 100 pelanggan UMKM di Kawasan Wisata Kuliner Tomohon yang merupakan sampel dalam penelitian ini. Untuk uji instrumen kuesioner dilakukan dengan menggunakan Software SPSS 16. Hasil uji validitas kuesioner kepuasan pekerja menunjukkan 20 pernyataan valid, dimana Sig. (2-tailed) < 0,05 dan Pearson Correlation bernilai positif. Adapun hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach α sebesar 0,929 > 0,60 untuk itu kuesioner dinyatakan reliabel. Hasil perhitungan data yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan menunjukkan nilai rata-rata dari kepuasan pelanggan UMKM Kuliner di Kota Tomohon adalah sebesar 3,55. Berdasarkan skala kriteria pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Ernita (2015), angka tersebut ada pada kriteria high. Hal ini berarti pelanggan puas dengan kinerja dari UMKM Kuliner di Kota Tomohon karena semakin besar tingkat kepuasan pelanggan maka semakin baik kualitas produk dan layanan yang diberikan (Devani, 2015).

Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian kinerja perspektif bisnis internal dilakukan melalui penilaian terhadap proses inovasi dan operasi yang dilakukan oleh UMKM Kuliner di Kota Tomohon.

Proses Inovasi

Proses inovasi diukur dengan melihat jumlah produk baru yang dihasilkan selama 1 tahun terakhir. Berdasarkan hasil survei dan observasi yang dilakukan pada UMKM Kuliner yang menjadi studi kasus, tidak ada penambahan produk baru yang dilakukan sehingga tidak terjadi proses inovasi pada UMKM Kuliner di Kota Tomohon. Hal ini berarti kinerja UMKM Kuliner di Kota Tomohon dalam hal proses inovasi masih sangat kurang sehingga dapat berdampak pada ketidakmampuan usaha dalam memenuhi perkembangan dan perubahan permintaan yang bisa saja terjadi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Mawuntu dan Aotama bahwa usaha mikro di Kawasan Wisata Kuliner Kota Tomohon tidak melakukan inovasi dengan menghasilkan produk baru bagi konsumen sehingga hal ini menjadi salah satu kelemahan utama (Mawuntu & Aotama, 2019). Hanif dan Manarvi (2010) juga menemukan bahwa UMKM seringkali tidak menjadikan proses inovasi terutama dalam hal pengembangan produk atau jasa baru sebagai faktor yang penting dalam mengembangkan usaha. Akan tetapi hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sondakh (2017) yang menemukan bahwa inovasi produk memperoleh kinerja yang tinggi pada UMKM Kuliner di Surabaya sebagai hasil dari tingginya persaingan.

Proses Operasi

Proses operasi menggambarkan tingkat kualitas pelayanan yang diberikan oleh suatu usaha kepada konsumen. Dalam penelitian ini, proses operasi diukur dengan *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) yang merupakan ukuran yang menunjukkan persentase dari aktivitas dalam proses produksi yang memberikan nilai tambah bagi konsumen (Mulyadi, 2007). Jika nilai MCE lebih dari atau sama dengan 1 atau 100%, maka aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dalam proses produksi seperti waktu inspeksi, memindahkan, dan menunggu sudah dapat dihilangkan sehingga produk lebih cepat sampai ke tangan konsumen. Akan tetapi jika nilai MCE lebih kurang dari 1 atau dibawah 100% berarti terdapat aktivitas tambahan yang tidak memberikan nilai tambah dalam proses produksi dan memperlambat produk sampai ke konsumen. Nilai MCE diperoleh dengan membandingkan throughput time dan processing time. Untuk nilai MCE dari proses operasi UMKM Kuliner di Kota Tomohon dapat dilihat pada Tabel 4 yang menunjukkan nilai 0.85 atau 85%. Hal ini berarti masih ada aktivitas tambahan yang tidak memberikan nilai tambah bagi konsumen yang dilakukan oleh UMKM kuliner di Kota Tomohon. Akan tetapi, menurut kriteria yang

dikemukakan oleh Sari dan Arwinda (2015), angka tersebut berada pada kategori sangat baik dimana jika rasio yang diperoleh mendekati angka 1 maka dapat dikatakan bahwa kinerja proses operasi yang dilakukan sudah efisien.

Tabel 4
Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE) UMKM Kuliner Kota Tomohon

<i>Throughput Time (menit)</i>	<i>Processing Time (menit)</i>	<i>MCE</i>
2	1.7	0.85

Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan indikator kepuasan pekerja dan produktivitas pekerja.

Kepuasan Kerja

Pengukuran tingkat kepuasan pekerja dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 20 orang yang merupakan pekerja pada UMKM Kuliner yang menjadi studi kasus dalam penelitian ini. Untuk uji instrumen kuesioner dilakukan dengan menggunakan Software SPSS 16. Hasil uji validitas kuesioner kepuasan pekerja menunjukkan 15 pernyataan valid, dimana Sig. (2-tailed) < 0,05 dan Pearson Correlation bernilai positif. Adapun hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach α sebesar 0,880 > 0,60 sehingga kuesioner dinyatakan reliabel. Hasil perhitungan data yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan menunjukkan nilai rata-rata dari kepuasan pekerja UMKM Kuliner di Kota Tomohon adalah sebesar 3,05. Berdasarkan skala kriteria pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Ernita (2015), angka tersebut ada pada kriteria high sehingga dapat dikatakan kinerja UMKM Kuliner di Kota Tomohon dilihat dari kepuasan pekerja sudah baik.

Produktivitas Pekerja

Pengukuran produktivitas pekerja dilakukan untuk mengetahui seberapa produktif pekerja dalam menghasilkan laba bagi suatu usaha. Produktivitas pekerja diukur dengan membagi laba bersih dengan jumlah pekerja pada periode penelitian. Semakin besar tingkat produktivitas pekerja maka semakin baik kinerja pekerja. Dengan rata-rata jumlah pekerja pada setiap UMKM yang menjadi studi kasus dalam penelitian ini adalah 2 orang maka produktivitas pekerja UMKM Kuliner di Kota Tomohon adalah Rp. 7,687,500 (lihat Tabel 5). Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas pekerja UMKM Kuliner di Kota Tomohon baik karena pekerja masih memberikan hasil atau keluaran yang berarti para pekerja masih produktif dalam menghasilkan laba bagi usaha.

Tabel 5
Produktivitas Pekerja UMKM Kuliner Kota Tomohon

Laba Bersih	Jumlah Pekerja	Produktivitas Pekerja
Rp. 15,375,000	2	Rp. 7,687,500

Pelatihan Pekerja

Tingkat pelatihan pekerja diukur dari jumlah pelatihan yang diikuti oleh pekerja dalam kurun waktu 1 tahun terakhir dibagi dengan jumlah keseluruhan pekerja. Berdasarkan hasil survei menunjukkan bahwa para pekerja tidak pernah mengikuti pelatihan terutama secara formal. Pelatihan terhadap pekerja hanya berupa pengarahan dari pemilik usaha dan bersifat otodidak. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja UMKM Kuliner di Kota Tomohon dalam hal pelatihan pekerja masih sangat kurang sehingga dapat berdampak pada ketidakmampuan usaha dalam mencapai proses bisnis yang efisien karena tidak didukung oleh pekerja yang terampil. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menemukan bahwa UMKM pada umumnya tidak suka mengambil resiko, lebih konservatif, dan tidak terlalu berfokus pada pertumbuhan dan perkembangan usaha (Eggers, 2020) serta anggapan bahwa pelatihan tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap profitabilitas usaha (Panagiotakopoulos, 2011). Beberapa studi juga mengemukakan bahwa kurangnya pelatihan untuk peningkatan kemampuan pekerja disebabkan oleh kurangnya modal UMKM (Ahmedova, 2015; Dalziel & Zealand, 2011).

V. SIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk menilai kinerja UMKM Kuliner di Kota Tomohon dengan menggunakan indikator kinerja pada setiap perspektif Balanced Scorecard. Berdasarkan hasil dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kinerja UMKM Kuliner di Kota Tomohon belum maksimal. Meskipun berdasarkan penilaian indikator kinerja perspektif keuangan dan pelanggan menunjukkan kinerja yang baik, masih terdapat kelemahan pada beberapa indikator kinerja perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan-pembelajaran yaitu kurangnya inovasi produk dan pelatihan yang diikuti pekerja untuk mengembangkan keahlian dan kompetensi.

Untuk itu diharapkan agar UMKM dapat mempertahankan kinerja perspektif keuangan dan pelanggan yang sudah baik. Akan tetapi UMKM perlu meningkatkan kinerja perspektif proses bisnis internal terutama dalam hal peningkatan inovasi dan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam hal pelatihan pekerja. Selain itu, dalam rangka peningkatan kinerja UMKM diperlukan perhatian serius pemerintah dalam menjalankan setiap program dan kebijakan pengembangan UMKM salah satunya dengan melakukan penilaian kinerja UMKM secara berkala sebagai bentuk evaluasi sehingga program dan kebijakan yang diambil dapat tetap sasaran dan berfokus pada masalah-masalah yang dihadapi UMKM. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menggali lebih dalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja UMKM termasuk kendala yang dihadapi serta peran pemerintah dalam peningkatan kinerja UMKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmedova, S. (2015). Factors for Increasing the Competitiveness of Small and Medium- Sized Enterprises (SMEs) in Bulgaria. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1104–1112. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.155>
- Awadallah, E. A., & Allam, A. (2015). A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool. *International Journal of Business and Social Science*, 6(7), 91–99.
- Basuony, M. A. K. (2014). The balanced scorecard in large firms and SMEs: A critique of the nature, value and application. *Accounting and Finance Research*, 3(2), 14–22. <https://doi.org/10.5430/afr.v3n2p14>
- Beard, D. F. (2009). Successful applications of the balanced scorecard in higher education. *Journal of Education for Business*, 84(5), 275–282.
- BPS Kota Tomohon. (2019, January 14). *Jumlah Usaha Mikro Kecil Menengah menurut Kecamatan di Kota Tomohon*. BPS Kota Tomohon.
- Dalziel, P., & Zealand, N. (2011). Leveraging training and skills development in SMEs: A regional skills ecosystem case study. *Lincoln University: Agribusiness and Economics Research Unit*.
- Devani, V. (2015). Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metoda balanced scorecard. *Jurnal Sains Dan Teknologi Industri*, 13(1), 83–90.
- Devani, V., & Rizko, R. A. (2016). Analisis kepuasan pelanggan dengan menggunakan metode customer satisfaction index (csi) dan potential gain in customer value (pgcv). *Jurnal Ilmiah Rekayasa Dan Manajemen Sistem Informasi*, 2(2), 24–29.
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116(May), 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- Eniola, A. A., & Entebang, H. (2015). Government Policy and Performance of Small and Medium Business Management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(2). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v5-i2/1481>
- Ernita, F. (2015). Performance measurement using balanced scorecard concept on co - Operatives: Implication in Indonesia. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(12), 121–124.
- Erwina. (2015). *Perancangan dan evaluasi Balanced Scorecard sebagai pengukuran kinerja usaha kecil dan menengah (UKM) di Bogor*. Institut Pertanian Bogor.

- Florea, R., & Florea, R. (2014). Particular Aspects Regarding Strategic Management Implementation in Romanian SMEs. *Economy Transdisciplinarity Cognition*.
- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., & Cleanthous, S. (2013). The use of the balanced scorecard in small companies. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 1–22. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p1>
- Hanif, A., & Manarvi, I. A. (2010). Investigating the implementation of balanced scorecard in Pakistani small enterprises. *ICAMS 2010 - Proceedings of 2010 IEEE International Conference on Advanced Management Science*, 2(June 2018), 574–578. <https://doi.org/10.1109/ICAMS.2010.5552987>
- Indrayani, I., & Khairunnisa, K. (2018). Analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan Konsep Value for Money pada pemerintah Kota Lhokseumawe (Studi kasus pada DPKAD Kota Lhokseumawe periode 2014-2016). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 6(1), 1–10.
- Irjayanti, M., & Azis, A. M. (2012). Barrier factors and potential solutions for Indonesian SMEs. *Procedia Economics and Finance*, 4(Icsmed), 3–12. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(12\)00315-2](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(12)00315-2)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). The Balanced Scorecard: translating strategy into action. In *Harvard Business School Press*. Harvard Business School Press.
- Kementerian Perindustrian. (2018). *Kontribusi UMKM naik*. <https://kemenperin.go.id/artikel/14200/Kontribusi-UMKM-Naik>
- Khadafi, M., Heikal, M., & Ummah, A. (2014). Influence analysis of return on assets (ROA), return on equity (ROE), net profit margin (NPM), debt to equity ratio (DER), and current ratio (CR), against corporate profit growth in automotive in Indonesia Stock Exchange. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(12).
- Khikmah, A. (2014). Pengukuran kinerja pemerintah daerah Kabupaten Lamongan berdasarkan Konsep Value for Money. *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, 3(1).
- Koesomowidjojo, S. R. M. (2017). *Balance Scorecard: Model pengukuran kinerja organisasi dengan empat perspektif*. Raih Asa Sukses.
- Kostini, N., & Dai, R. M. (2020). Analisis kinerja keuangan usaha kecil dan menengah di Kota Tasikmalaya. *Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 4(2), 81–87.
- Lonbani, M., Sofian, S., & Baroto, M. B. (2016). Balanced scorecard implementation in SMEs: Addressing the moderating role of environmental uncertainty. *Global Business and Organizational Excellence*, 28(3), 303–325. <https://doi.org/10.1002/j>
- Mawuntu, P. S. T., & Aotama, R. C. (2019). Micro business development strategy to optimize business locations culinary tourism area. *Jurnal Entrepreneur Dan Entrepreneurship*, 8(2), 6–15. <https://doi.org/10.37715/jee.v8i2.1119>
- Mihaiu, D. (2014). Measuring performance in the public sector: Between necessity and difficulty. *Studies in Business and Economics*, 9(2), 40–50.
- Mulyadi. (2007). *Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen: sistem pelipatgandaan kinerja perusahaan*. Salemba Empat.
- Panagiotakopoulos, A. (2011). Barriers to employee training and learning in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). *Development and Learning in Organisations*. <https://doi.org/10.1108/14777281111125354>
- Putri, E. H. (2017). Efektivitas Pelaksanaan Program Pengembangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) Di Kota Samarinda (Studi Pada Dinas Koperasi Dan UMKM Kota Samarinda). *EJournal Administrasi Negara*, 5(1), 5431–5445.
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT balanced scorecard*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Riduwan, & Akdon. (2013). *Rumus dan data dalam analisis statistika*. Alfabeta.

- Rismawati, S. E., & Mattalata, S. E. (2018). *Evaluasi kinerja: Penilaian kinerja atas dasar prestasi kerja berorientasi kedepan* (Vol. 1). Celebes Media Perkasa.
- Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard fails in SMEs: A case study. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 39.
- Sari, M., & Arwinda, T. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 15(1), 52–64.
- Sedyastuti, K. (2018). Analisis pemberdayaan UMKM dan peningkatan daya saing dalam kancah pasar global. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 2(1), 117–127.
- Sondakh, O. (2017). Measuring Organizational Performance: A Case Study of Food Industry SMEs in Surabaya-Indonesia. *International Journal of Scientific Research and Management*, 5(12), 7681–7689. <https://doi.org/10.18535/ijrm/v5i12.15>
- Suci, Y. R. (2017). Perkembangan UMKM (Usaha mikro kecil dan menengah) di Indonesia. *Cano Ekonomos*, 6(1), 51–58.
- Sumantri, B. A., & Permana, E. P. (2017). *Manajemen Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah: Perkembangan, teori dan praktek*. Fakultas Ekonomi Universitas Nusantara PGRI Kediri.
- Suprpto, B., Wahab, A. H., & Wibowo, A. J. (2009). The implementation of balance score card for performance measurement in small and medium enterprises: Evidence form Malaysian health care services. *The Asian Journal of Technology Management*, 2(2), 37–49.
- Supriatna, S., & Aminah, M. (2014). Analisis strategi pengembangan usaha kopi luwak (studi kasus UMKM Careuh Coffee Rancabali-Ciwidey, Bandung). *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 5(3), 227–243.
- Suryani, N. K., & FoEh, J. E. H. J. (2018). *Kinerja organisasi*. Deepublish.
- Susilo, Y. (2012). Strategi meningkatkan daya saing umkm dalam menghadapi implementasi cafta dan mea. *Buletin Ekonomi*.
- Wang, Y. (2016). What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? – An empirical evidence from an enterprise survey. *Borsa Istanbul Review*, 16(3), 167–176. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2016.06.001>
- Widodo, I. (2011). *Analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard: studi kasus pada perusahaan mebel PT. Jansen Indonesia*. Unviersitas Diponegoro.
- Yusuf, A. M. (2017). *Metode penelitian: Kuantitatif, kualitatif, dan penelitian gabungan*. Kencana.