

SURAT TUGAS

Nomor: 158-R/UNTAR/PENELITIAN/X/2026

Rektor Universitas Tarumanagara, dengan ini menugaskan kepada saudara:

SAWIDJI WIDOATMODJO, Prof. Dr. S.E., M.M., MBA.

Untuk melaksanakan kegiatan penelitian/publikasi ilmiah dengan data sebagai berikut:

Judul	:	Analisis Penilaian Kinerja SPBU Telabang Kalimantan Barat dengan Pendekatan Balanced Scorecard
Nama Media	:	Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan
Penerbit	:	Universitas Tarumanagara
Volume/Tahun	:	Vol. 10 / No. 5 / 2026
URL Repository	:	https://journal.untar.ac.id/index.php/jmbk/article/view/38984

Demikian Surat Tugas ini dibuat, untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan melaporkan hasil penugasan tersebut kepada Rektor Universitas Tarumanagara

13 Oktober 2026

Rektor



Prof. Dr. Amad Sudiro, S.H., M.H., M.Kn., M.M.

Print Security : 36e924f53937c4605d2b112dce95a9a3

Disclaimer: Surat ini dicetak dari Sistem Layanan Informasi Terpadu Universitas Tarumanagara dan dinyatakan sah secara hukum.

OFFICE
Jl. Letjen S. Parman No 1, Jakarta Barat 11440

PHONE
+62 21-5671 747 (Hunting)
+62 21-5695 8723 (Admission)

EMAIL
humas@untar.ac.id

WEBSITE
untar.ac.id

   
Untar Jakarta



JURNAL MANAJEMEN BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN

Volume 10 / No. 5 / September / 2026

e-ISSN 2598-0289

Peran Kepercayaan dalam Memediasi Pengaruh Kualitas Informasi, Persepsi Kegunaan, dan Persepsi Kemudahan Penggunaan terhadap Niat Pembelian di TikTok Live

Caroline Laurencia, Miharni Tjokrosaputro

Pengaruh Kualitas Layanan dan Citra Rumah Sakit terhadap Loyalitas Pasien BPJS dengan Kepuasan Pasien sebagai Variabel Mediasi pada Urologi Center RS Swasta Tipe-B

Teguh Risesa Djufri, Cokki

Pengaruh *Flexible Work Arrangements* dan *Career Development* terhadap Turnover Intention melalui Job Satisfaction (Studi Kasus Pada Karyawan Hotel Perhotelan)

Eva Susana, Rezi Erdiansyah

Ketahanan Rantai Pasokan dan Digitalisasi: Peran Mediasi Manajemen Risiko terhadap Kinerja Rantai Pasokan pada Perusahaan Manufaktur

Yosef Adrianus Noerman, Indra Widjaja

Analisis Penilaian Kinerja SPBU Telabang Kalimantan Barat dengan Pendekatan Balanced Scorecard

Rafli Murza Ramadhan, Sawidji Widoatmodjo

Studi Mengenai Kepuasan Kerja Perawat di Rumah Sakit Swasta di Kota Batam

Ferdian Surganingtyas Eko Trisatmodjo, Keni, Shirley Gunawan

Faktor yang Mendorong Keputusan Pembelian BBM pada Konsumen di Jakarta: Peran Intensi Membeli sebagai Variabel Mediasi

Ade Junior, Keni

Faktor yang Memengaruhi Intensi Membeli pada Pengguna *Social Commerce*

Bella Vianita, Keni

Hidup Sehat, Pilihan Tepat: Bagaimana Theory of Planned Behavior Menjelaskan Niat Beli Minuman Siap Saji dengan Sistem 5-CNL

Gratia Evangeline Prawira Satya, Hetty Karunia Tunjungsari

←→↺🔍journal.untar.ac.id/index.php/jmbk/about/editorialTeam🔍☆H⋮

SITEHOMECURRENTARCHIVESANNOUNCEMENTSABOUT

Home / Editorial Team

Editorial Team

Editor in Chief

Keni
<https://scholar.google.co.id/citations?user=zT6UWRIA4AAAJ&hl=en>
Universitas Tarumanagara, Indonesia

Google ScholarScopusSintaORCID

Editorial Board

Carunia Mulya Firdausy
<https://scholar.google.com/citations?user=Ec0GIGEAAAAJ&hl=en&oi=ao>
Universitas Tarumanagara, Indonesia

Google ScholarScopusSintaORCID

Ignatius Rani Setyawan
<https://scholar.google.com/citations?user=MbnXj6cAAAAJ&hl=en&oi=ao>
Universitas Tarumanagara, Indonesia

Google ScholarScopusSintaORCID

Hetty Karunia Tunjungsari
<https://scholar.google.com/citations?user=4KKYicUAAAAJ&hl=en&oi=ao>
Universitas Tarumanagara, Indonesia

Google ScholarScopusSintaORCID

Vita Brilliana
<https://scholar.google.com/citations?user=H2zAKmsAAAAJ&hl=en&oi=ao>
Trisakti School of Management, Indonesia

Google ScholarScopusSintaORCID

Terakreditasi
KEMENRISTEKDIKT


Science and Technology Index

Journal Article Template


TEMPLATE

CTA (Copyright Transfer Agreement)


CTA

Tools

use APA style, download here


APA Style

 MENDELEY

 grammarly


turnitin

33°🌤️

🏠🔍Search🌐📁📧👤📅🖨️🔍?🌐📄📅📄

15:41
07/10/2026

SERTIFIKAT

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset dan Teknologi
Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Republik Indonesia



Kutipan dari Keputusan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset dan Teknologi
Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia

Nomor 164/E/KPT/2021

Peringkat Akreditasi Jurnal Ilmiah Periode 2 Tahun 2021

Nama Jurnal Ilmiah

Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan

E-ISSN: 25980289

Penerbit: Program Studi Magister Manajemen Universitas Tarumanagara

Ditetapkan Sebagai Jurnal Ilmiah

TERAKREDITASI PERINGKAT 4

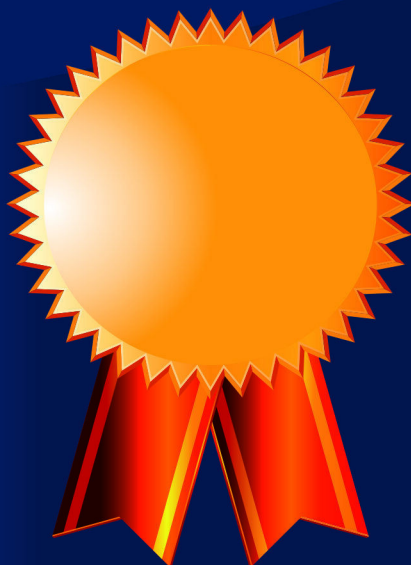
Akreditasi Berlaku selama 5 (lima) Tahun, yaitu
Volume 5 Nomor 2 Tahun 2021 Sampai Volume 10 Nomor 1 Tahun 2026

Jakarta, 27 December 2021

Plt. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi,
Riset, dan Teknologi



Prof. Ir. Nizam, M.Sc., DIC, Ph.D., IPU, ASEAN Eng
NIP. 196107061987101001



ANALISIS PENILAIAN KINERJA SPBU TELABANG KALIMANTAN BARAT DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Rafli Murza Ramadhan
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
rafli.117222035@stu.untar.ac.id

Sawidji Widodoatmodjo
Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Tarumanagara
sawidjiw@pps.untar.ac.id (*corresponding author*)

Masuk: 02-06-2026, revisi: 02-07-2026, diterima untuk diterbitkan: 03-07-2026

Abstract: A comprehensive performance evaluation of SPBU Telabang in West Kalimantan was carried out using the Balanced Scorecard (BSC) framework, which integrates four dimensions: finance, customer satisfaction, internal operational processes, and learning & growth. This study adopted a sequential explanatory design within a mixed-methods approach. Quantitative data were gathered from financial ratio calculations (CR, DR, ROA, TATO) covering the 2021–2023 period, as well as from questionnaires distributed to 30 customers and 20 employees. Qualitative data were collected via in-depth interviews with the Operational Manager to verify and elaborate on the quantitative results. The quantitative analysis revealed that SPBU Telabang’s performance falls under the “Less Healthy” category, achieving a total BSC score of 60.64%. The breakdown by perspective is as follows: finance 75%, customers 60%, internal business processes 60%, and learning & growth 60%. Nevertheless, the integration of qualitative insights showed that these scores are heavily shaped by external factors beyond managerial control, including a self-financing policy, poor telecommunication infrastructure that hampers digital transactions, bureaucratic permit procedures for dispenser repairs, and a local workforce characterized by high loyalty but limited technical skills. Conversely, the company benefits from strong social capital, which serves as a key asset for business continuity. Therefore, applying BSC for performance measurement in rural small and medium enterprises demands contextual interpretation to prevent reductionist conclusions.

Keywords: Organizational Performance, BSC Framework, Petrol Station, Mixed Methods Research, Small Business

Abstrak: Evaluasi kinerja di SPBU Telabang, Kalimantan Barat, dilakukan secara menyeluruh dengan kerangka Balanced Scorecard (BSC) yang meliputi empat sudut pandang: finansial, konsumen, proses operasional internal, serta belajar dan tumbuh. Penelitian ini menerapkan rancangan eksplanatori sekuensial berbasis metode campuran. Data kuantitatif berasal dari perhitungan rasio keuangan (CR, DR, ROA, TATO) selama tahun 2021–2023 dan hasil survei kepada 30 konsumen serta 20 pegawai. Data kualitatif dari wawancara manajer digunakan untuk mengonfirmasi temuan kuantitatif. Berdasarkan analisis kuantitatif, kinerja SPBU Telabang masuk dalam predikat “Kurang Sehat” dengan nilai total BSC 60,64%. Rincian skor tiap perspektif : keuangan 75%, pelanggan 60%, proses bisnis internal 60%, dan pembelajaran & pertumbuhan 60%. Akan tetapi, setelah menggabungkan data kualitatif terungkap bahwa capaian tersebut banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal di luar wewenang manajemen, antara lain strategi pembiayaan mandiri, lemahnya infrastruktur telekomunikasi yang mengganggu transaksi digital, prosedur perizinan yang rumit untuk perbaikan mesin dispenser, serta karakter tenaga kerja lokal yang setia namun kurang terampil. Di sisi positif, perusahaan memiliki ikatan sosial yang erat dengan masyarakat, yang menjadi modal penting bagi kelangsungan usaha. Karena itu, penerapan BSC untuk menilai kinerja usaha kecil dan menengah di wilayah

pedesaan perlu disertai pemaknaan kontekstual agar tidak jatuh pada simpulan yang terlalu menyederhanakan realitas.

Kata Kunci: Kinerja Organisasi, BSC, Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU), Pendekatan Campuran, Bisnis Kecil Menengah

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Keberadaan SPBU memiliki peran yang sangat vital bagi operasional Pertamina. Oleh karena itu, setiap SPBU wajib terus menerus mendapatkan pembenahan dan pengelolaan yang optimal. Pihak pengelola SPBU dituntut mampu mengevaluasi sejauh mana pencapaian kinerjanya agar selaras dengan standar internasional yang ditetapkan Pertamina. Tujuan utamanya adalah untuk tetap kompetitif menghadapi SPBU swasta non-Pertamina. Selama ini, sistem pengukuran kinerja yang lazim dipakai masih bersifat tradisional, yakni hanya berfokus pada aspek finansial. Pendekatan semacam ini membuat perusahaan cenderung berorientasi pada laba jangka pendek, sehingga sering mengabaikan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang. Lebih jauh, metode tradisional juga kurang tepat untuk mengukur aset tak berwujud (*intangible assets*), seperti kekayaan intelektual dan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Padahal, salah satu alat yang mampu menilai kinerja secara lebih utuh adalah metode Balanced Scorecard (BSC).

Penelitian ini mengadopsi rancangan eksplanatori sekuensial yang menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif (*mixed methods*). Tujuannya adalah mengevaluasi kinerja perusahaan dari keempat perspektif BSC, yaitu finansial, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Agar hasil penilaian sah secara akademik dan benar-benar efektif, proses pengukuran harus dilakukan secara cermat, dan temuannya perlu dikonfirmasi melalui data kualitatif yang diperoleh dari informan kunci. Sejalan dengan itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berupa survei dan perhitungan rasio keuangan, sekaligus pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam dengan manajer SPBU. Dengan rancangan seperti ini, penelitian tidak hanya menyajikan nilai-nilai kuantitatif, tetapi juga mampu menjelaskan faktor-faktor penyebab di balik capaian tersebut, serta menyusun rekomendasi yang eksplisit dan sesuai konteks lapangan.

Dengan menggunakan Balanced Scorecard, penilaian kinerja tidak lagi semata-mata bertumpu pada indikator finansial, melainkan turut mempertimbangkan berbagai aspek non finansial. Pendekatan BSC mencakup empat sudut pandang utama, yaitu:

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)
2. Perspektif Konsumen (*Customer Perspective*)
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Efficiency*)
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Lokasi penelitian adalah SPBU Telabang yang berada di Kalimantan Barat, tepatnya di Jalan Trans Kalimantan. SPBU ini termasuk dalam tipe DODO dan memiliki posisi yang strategis. Selama ini, evaluasi kinerja di SPBU tersebut hanya mengandalkan laporan keuangan, sehingga belum pernah dilakukan pengukuran yang sistematis terhadap aspek-aspek non finansial. Penelitian hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan melakukan penilaian kinerja secara holistik menggunakan kerangka BSC, serta menerapkan desain eksplanatori sekuensial yang memadukan data kuantitatif dan kualitatif.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi kinerja yang menyeluruh pada SPBU Telabang, Kalimantan Barat, dengan menggunakan kerangka Balanced Scorecard (BSC). Untuk merealisasikan tujuan tersebut, penelitian menerapkan desain eksplanatori sekuensial, yakni suatu strategi metode campuran yang diawali oleh pengumpulan dan analisis data kuantitatif, kemudian diikuti oleh pengumpulan data kualitatif. Data kualitatif ini berfungsi untuk menjelaskan, mengonfirmasi, serta memperkaya temuan-temuan yang diperoleh dari

tahap kuantitatif. Melalui desain tersebut, penelitian ini memadukan hasil kuantitatif yang berasal dari survei dan perhitungan rasio keuangan dengan data kualitatif yang digali melalui wawancara mendalam di lapangan. Dari sisi akademik, penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan teoretis bagi studi-studi selanjutnya mengenai penerapan BSC, khususnya dalam konteks bisnis yang spesifik. Sementara dari sisi praktis, penelitian ini berfungsi untuk menilai kinerja SPBU Telabang sekaligus mengeksplorasi aktivitas bisnisnya dengan menjadikan BSC sebagai indikator penilaian yang utuh dan berimbang.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Strategi

Manajemen didefinisikan oleh Terry (1977) dalam Husnul dan Retnawati (2017) sebagai serangkaian tindakan unik yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian. Semua tindakan tersebut dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Abidin dan Sasongko (2022) mendefinisikan manajemen sebagai seni sekaligus ilmu yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai sasaran organisasi.

Konsep manajemen strategi menurut Widoatmodjo (2015), mencakup serangkaian keputusan dan aktivitas manajerial yang menentukan keberhasilan jangka panjang suatu perusahaan. Aktivitas tersebut meliputi perumusan strategi, implementasi, serta evaluasi. Sejalan dengan itu, Gunawan (2021) mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, dan pengendalian. Dalam penelitiannya, Gunawan (2021) menegaskan bahwa efektivitas sebuah perusahaan sangat tergantung pada bagaimana strategi dirumuskan, diimplementasikan, dan dievaluasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam bukunya, Mulyadi (2018) berpendapat bahwa dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan penuh gejolak, perusahaan tidak cukup hanya merencanakan respons terhadap perubahan masa depan. Perencanaan harus diarahkan untuk menciptakan masa depan perusahaan sendiri melalui tindakan perubahan yang dimulai sejak sekarang. Sistem manajemen strategi menurut Mulyadi (2018), memiliki dua tahap utama, yaitu *mental creation* dan *physical creation*. Tahap *mental creation* terdiri atas perumusan strategi (meliputi pengamatan lingkungan, analisis SWOT, penentuan visi-misi, dan pemilihan strategi), perencanaan strategik (penerjemahan strategi ke dalam sasaran dan inisiatif strategik), penyusunan program, dan penyusunan anggaran. Sementara itu, tahap *physical creation* mencakup implementasi dan pemantauan. *Balanced scorecard* berperan sebagai sistem yang menghubungkan strategi jangka panjang dengan penganggaran tahunan. Manajemen strategik, sebagaimana dipertegas pula di dalam Mulyadi (2018, p. 35), merupakan proses yang melibatkan manajer dan karyawan dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi untuk memberikan nilai terbaik kepada pelanggan (*customer value*) demi mewujudkan visi perusahaan. Proses ini bersifat berkelanjutan dan melibatkan seluruh personel organisasi.

Pada tahap kedua (*physical creation*), organisasi menjalankan implementasi dan pemantauan. Dari proses perumusan strategi, dihasilkan dokumen yang memuat analisis lingkungan makro dan industri, serta pernyataan misi, visi, keyakinan dasar, nilai-nilai inti, tujuan, dan strategi yang dipilih. Selanjutnya, pada tahap perencanaan strategik, dihasilkan dokumen berisi sasaran strategik, target, dan inisiatif strategik. Tahap penyusunan program menghasilkan program atau rencana laba jangka panjang, sedangkan tahap penyusunan anggaran menghasilkan rencana laba jangka pendek. Adapun pada tahap *physical creation*, keluaran yang dihasilkan meliputi pelaksanaan rencana (dari tahap implementasi) dan umpan balik (dari tahap pemantauan).

Dengan demikian, perusahaan membutuhkan sistem manajemen yang mampu memotivasi seluruh personel untuk mengambil langkah-langkah strategis guna melipatgandakan kinerja. Manajemen strategik menawarkan sistem yang menjanjikan

terciptanya langkah-langkah strategis dalam membangun masa depan perusahaan. Mengutip kembali pernyataan dari Mulyadi (2018, p. 38), yang menegaskan bahwa manajemen strategik adalah proses yang melibatkan manajer dan karyawan dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi untuk memberikan nilai terbaik kepada pelanggan demi mewujudkan visi perusahaan. Dari definisi ini, dapat ditarik empat poin penting:

1. Manajemen strategik merupakan sebuah proses.
2. Proses tersebut digunakan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi.
3. Strategi dimanfaatkan untuk menyediakan nilai pelanggan terbaik dalam rangka mewujudkan visi perusahaan.
4. Manajer dan karyawan adalah pelaku utama dalam manajemen strategik.

Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi (*organizational performance*) dapat dipahami sebagai tingkatan sejauh mana suatu entitas bisnis berhasil meraih tujuannya dengan cara yang efektif sekaligus efisien. Keberhasilan ini mencakup tiga ranah utama, yaitu aspek finansial, aspek operasional, serta aspek strategis. Berbagai pakar telah memberikan pandangannya mengenai konsep kinerja. Afandi (2021) dalam Azzahra dan Kusuma (2024) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang mampu dicapai oleh seseorang ataupun sekelompok orang dalam sebuah perusahaan. Hasil kerja tersebut harus sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing individu, serta tidak melanggar hukum, moral, ataupun etika dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, Mangkunegara (2013) memberikan definisi yang sedikit berbeda. Menurutnya, kinerja adalah capaian kerja, baik dari segi mutu (kualitas) maupun jumlah (kuantitas), yang dihasilkan oleh seorang pegawai ketika menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Pandangan lain dikemukakan oleh Sedarmayanti dan Rahadian (2018). Mereka memaknai kinerja sebagai sekumpulan perilaku yang relevan dengan tujuan-tujuan organisasi atau unit kerja tempat seseorang bekerja. Perilaku tersebut bersifat nyata (*actual*) dan dapat diamati secara langsung. Adapun Rivai dan Sagala (2011) dalam Sesaria dan Santoso (2020) menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi yang timbul dari motivasi dan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Setiap orang pada dasarnya diharapkan memiliki tingkat kemampuan tertentu yang memadai untuk menjalankan perannya.

Lebih lanjut, kinerja dalam suatu perusahaan tidak muncul begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Mengacu pada Mangkunegara (2013), terdapat dua faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan:

1. Faktor kemampuan (*ability*): Dari sudut pandang psikologi, kemampuan pegawai terbagi menjadi dua bagian. Pertama, kemampuan potensial yang berkaitan dengan kecerdasan intelektual (IQ). Kedua, kemampuan riil yang merupakan hasil perkalian antara pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang dimiliki.
2. Faktor Motivasi: Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) yang dimiliki seorang pegawai ketika menghadapi situasi kerja. Sikap ini dapat bersifat positif maupun negatif, dan sangat menentukan tinggi rendahnya kinerja yang dihasilkan.

Pengukuran Kinerja

Moeheriono (2012, p. 95) mendefinisikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian dari pelaksanaan suatu program, kegiatan, atau kebijakan. Pencapaian tersebut diarahkan untuk mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang telah dituangkan dalam perencanaan strategis. Sementara itu, Dally (2010, p. 32) menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan mengukur berbagai aktivitas yang terdapat dalam rantai nilai suatu organisasi. Hasil pengukuran ini kemudian digunakan sebagai umpan balik. Umpan balik tersebut memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan rencana, serta menjadi titik acuan untuk melakukan penyesuaian terhadap aktivitas perencanaan dan pengendalian di masa mendatang.

Yuwono et al. (2003) dalam Illah dan Riza (2022) mengemukakan adanya dua pendekatan dalam mengukur kinerja perusahaan:

1. Ukuran keuangan, yaitu indikator kinerja yang bersumber dari laporan keuangan yang diterbitkan oleh perusahaan.
2. Ukuran non keuangan, yaitu indikator yang tidak tampak secara langsung dalam laporan keuangan, tetapi berkaitan erat dengan pencapaian ukuran keuangan. Contohnya antara lain, pangsa pasar (*market share*), pertumbuhan pasar (*market growth*), dan kemampuan teknologi (*technological capability*).

Adapun tolok ukur yang selama ini lazim digunakan dalam pengukuran kinerja keuangan meliputi Return on Investment (ROI), Return on Capital Employed (ROCE), Economic Value Added (EVA), dan Return on Equity (ROE) (Yuwono et al., 2003, p. 26). Analisis keuangan pada dasarnya dilakukan untuk memperkirakan kondisi keuangan perusahaan di masa lalu, masa kini, maupun masa yang akan datang.

Aspek Pengukuran Perspektif Keuangan

Kaplan dan Norton (1996) dikutip dalam Farhan et al. (2016) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja keuangan perlu mempertimbangkan tahapan siklus kehidupan bisnis, yaitu *growth* (pertumbuhan), *sustain* (keberlanjutan), dan *harvest* (panen). Masing-masing tahap memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda.

1. Tahap *growth* merupakan fase awal siklus kehidupan perusahaan, di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan masih memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Pada tahap ini, pengukuran keuangan lebih berfokus pada pertumbuhan pendapatan dan investasi.
2. Tahap *sustain* adalah fase kedua, di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi. Pada tahap ini, tingkat pengembalian atas investasi menjadi sasaran utama. Tolok ukur yang sering digunakan antara lain ROI, ROCE, dan EVA.
3. Tahap *harvest* adalah fase ketiga, di mana perusahaan benar-benar menuai hasil dari investasi yang telah dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya. Pengukuran pada tahap ini lebih menekankan pada arus kas dan pengembalian modal.

Aspek Pengukuran Perspektif Konsumen

Dalam perspektif konsumen, Balanced Scorecard memandang konsumen dan pangsa pasar sebagai tolok ukur kinerja yang penting. Target segmen yang dipilih menjadi ajang kompetisi dengan produk atau jasa dari perusahaan lain. Ukuran kinerja yang dapat diterapkan dalam perspektif ini meliputi:

1. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)
2. Retensi pelanggan (*customer retention*)
3. Akuisisi pelanggan baru (*new customer acquisition*)
4. Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*)
5. Pangsa pasar dan pangsa akun (*market and account share*) dari segmen yang ditargetkan

Kaplan dan Norton (1996) dalam Nazaruddin (2000) menekankan bahwa ukuran-ukuran tersebut berfungsi untuk mendorong loyalitas konsumen. Konsumen yang loyal merupakan bentuk iklan yang sangat berharga bagi perusahaan, sekaligus menjadi alat yang efektif untuk menarik konsumen baru.

Aspek Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menuntut perusahaan untuk mengidentifikasi proses-proses internal yang paling penting dan harus dicapai. Proses-proses tersebut biasanya menjadi program unggulan perusahaan. Manajemen perusahaan mengidentifikasi proses bisnis internal yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Penilaian dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Merujuk pada pandangan Kaplan dan Norton

(1996) dikutip dalam Farhan et al. (2016), pelaksanaan proses bisnis internal dapat diklasifikasikan ke dalam tiga tahapan utama, yakni:

1. Tahap Inovasi: Fase ini berfokus pada upaya mengidentifikasi ekspektasi serta kebutuhan pasar, yang kemudian diwujudkan melalui perancangan produk maupun layanan yang relevan bagi pelanggan.
2. Tahap Operasional: Fase ini merupakan rangkaian eksekusi produksi dan distribusi. Kegiatannya terbagi menjadi dua fokus, yakni proses penciptaan atau pembuatan barang, serta mekanisme pengirimannya hingga sampai ke tangan pembeli.
3. Tahap Layanan Purna Jual: Ini merupakan bentuk dukungan, fasilitas, atau servis lanjutan yang disediakan oleh perusahaan kepada pihak konsumen setelah transaksi pembelian selesai dilakukan.

Aspek Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan fondasi bagi keempat perspektif lainnya. Pengukuran pada perspektif ini dapat dilakukan melalui tiga dimensi utama:

1. Kemampuan karyawan
Pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok:
 - a. Kepuasan karyawan
 - b. Tingkat perputaran karyawan (*turnover*) dalam perusahaan
 - c. Produktivitas karyawan.
2. Kemampuan sistem informasi
Pengukuran perusahaan dapat dilakukan dengan menghitung persentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan, misalnya informasi mengenai pelanggan, biaya produksi, dan data operasional lainnya.
3. Motivasi, pemberian wewenang, dan pembatasan wewenang karyawan
Pengukuran pada dimensi ini dapat dilakukan melalui beberapa indikator, antara lain:
 - a. Jumlah saran yang diberikan oleh karyawan dan sejauh mana saran tersebut diimplementasikan oleh perusahaan.
 - b. Perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan yang berhasil dicapai.
 - c. Tingkat keterbatasan individu dalam organisasi (misalnya hambatan struktural atau kewenangan).

Selain itu, untuk menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan, terdapat tiga hal yang perlu dipertimbangkan, yaitu produktivitas karyawan, persentase karyawan terampil yang telah mengikuti pelatihan, dan kepuasan karyawan.

Menentukan Sasaran Target dalam Balanced Scorecard

Sasaran target di dalam Balanced Scorecard harus memenuhi sejumlah kriteria, yaitu bersifat spesifik, dapat diukur, sejalan dengan strategi perusahaan, menantang namun tetap realistis, serta mencakup keseimbangan antara pencapaian jangka pendek dan jangka panjang. Target finansial umumnya terkait dengan nilai moneter, seperti laba atau *Return on Assets* (ROA), sementara target non-finansial meliputi aspek, seperti kepuasan pelanggan, kecepatan pelayanan, dan produktivitas karyawan (Mulyadi, 2018).

Secara lebih luas, BSC merupakan sistem manajemen strategis yang diturunkan dari visi, misi, dan strategi perusahaan, serta merefleksikan berbagai aspek terpenting dalam operasional bisnis (Kaplan & Norton, 1996). Karena pendekatan BSC mengukur kinerja berdasarkan dua dimensi (finansial dan non-finansial), maka penetapan targetnya pun harus mencakup kedua jenis ukuran tersebut.

Target finansial biasanya berwujud nilai moneter, misalnya peningkatan pendapatan penjualan, laba bersih, ROA, atau efisiensi biaya, yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pemegang saham (*shareholder value*). Di sisi lain, target non-finansial mencakup hal-hal seperti kepuasan pelanggan, minat beli ulang, loyalitas pelanggan, kecepatan layanan, waktu antrean, kepuasan karyawan, dan produktivitas tenaga kerja. Dalam

implementasinya, penetapan target pada setiap perspektif BSC perlu mengacu pada beberapa kriteria yang dikemukakan oleh Mulyadi (2018):

1. Spesifik dan Terukur – Target harus dirumuskan secara jelas dan dapat diukur menggunakan indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicators/KPI*) yang relevan. Sebagai contoh, target kepuasan pelanggan dapat dinyatakan dalam bentuk skor rata-rata survei minimal 5,00.
2. Selaras dengan Strategi – Target pada masing-masing perspektif harus memiliki hubungan sebab-akibat yang koheren dengan sasaran strategis perusahaan. Peningkatan efisiensi proses bisnis internal (misalnya kecepatan pelayanan) seharusnya mendorong peningkatan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya bermuara pada perbaikan kinerja keuangan.
3. Menantang namun Realistis – Target perlu cukup ambisius untuk memotivasi pencapaian kinerja, tetapi tetap mempertimbangkan kapasitas sumber daya yang tersedia serta kondisi lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan.
4. Berorientasi Jangka Panjang dan Pendek – Target BSC harus mencakup sasaran jangka pendek (misalnya target tahunan) yang berfungsi sebagai tonggak pencapaian (*milestones*) menuju sasaran jangka panjang yang tercermin dalam visi perusahaan.

Dengan demikian, penentuan sasaran target dalam BSC bukan sekadar aktivitas menetapkan angka, melainkan sebuah proses penerjemahan strategi ke dalam ukuran-ukuran kinerja yang terintegrasi dan berimbang. Proses ini diharapkan mampu memandu seluruh personel perusahaan untuk bergerak bersama menuju pencapaian visi yang telah ditetapkan.

METODOLOGI PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menerapkan rancangan eksplanatori sekuensial dalam kerangka metode campuran (*mixed methods*). Rancangan ini berarti bahwa pengumpulan dan analisis data kuantitatif dilakukan terlebih dahulu, kemudian dilanjutkan dengan pengumpulan dan analisis data kualitatif. Tahap pertama berfokus pada pengumpulan data kuantitatif yang bersumber dari laporan keuangan dan survei. Tahap kedua dilakukan melalui wawancara mendalam dengan tujuan untuk menjelaskan, memvalidasi, serta memperdalam temuan-temuan yang telah diperoleh dari tahap kuantitatif. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk tidak hanya mengetahui apa yang terjadi (angka capaian), tetapi juga mengapa hal tersebut bisa terjadi (konteks dan faktor penyebab).

Sumber dan Jenis Data Kuantitatif

Data kuantitatif dalam penelitian ini diperoleh dari dua sumber utama, yaitu:

1. Laporan Keuangan – Laporan keuangan SPBU Telabang untuk periode 2021 hingga 2023. Dari laporan tersebut, dihitung empat rasio keuangan utama, yakni Current Ratio (CR) untuk mengukur likuiditas, Debt to Total Asset Ratio (DR) untuk mengukur solvabilitas, Return on Assets (ROA) untuk mengukur profitabilitas, dan Total Assets Turnover (TATO) untuk mengukur efisiensi penggunaan aset.
2. Survei – Survei dilakukan terhadap 30 responden pelanggan (menggunakan teknik *accidental sampling*) yang bertujuan untuk mengukur perspektif kepuasan pelanggan dan perspektif proses bisnis internal. Selain itu, survei juga dilakukan terhadap 20 responden karyawan (menggunakan teknik sensus jenuh karena seluruh populasi dijadikan sampel) untuk mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Instrumen survei terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya dengan menggunakan perangkat lunak SPSS.

Sumber Data Kualitatif

Data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang dilakukan terhadap Manajer SPBU Telabang sebagai subyek utama. Secara operasional, pengukuran penelitian ini menggunakan instrumen CR untuk likuiditas, DR untuk solvabilitas,

ROA untuk profitabilitas, dan TATO untuk perputaran aset. Pemilihan informan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa manajer memiliki pengetahuan dan kewenangan yang paling komprehensif mengenai seluruh aspek operasional SPBU, mulai dari keuangan, pelayanan pelanggan, proses internal, hingga pengelolaan sumber daya manusia. Seluruh hasil wawancara direkam, ditranskripsi secara verbatim, kemudian dianalisis dengan pendekatan tematik (*thematic analysis*). Pendekatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari penjelasan informan guna memperkuat atau menjelaskan temuan-temuan kuantitatif.

Pemilihan informan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa manajer memiliki pengetahuan dan kewenangan yang paling komprehensif mengenai seluruh aspek operasional SPBU, mulai dari keuangan, pelayanan pelanggan, proses internal, hingga pengelolaan sumber daya manusia. Seluruh hasil wawancara direkam, ditranskripsi secara verbatim, kemudian dianalisis dengan pendekatan tematik (*thematic analysis*). Pendekatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari penjelasan informan guna memperkuat atau menjelaskan temuan-temuan kuantitatif.

Pembobotan Perspektif Balanced Scorecard

Penentuan bobot untuk masing-masing perspektif BSC tidak dilakukan secara arbitrer, melainkan berdasarkan hasil diskusi dan wawancara dengan pihak manajemen SPBU Telabang. Bobot yang disepakati adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan: 30%
2. Perspektif Pelanggan: 30%
3. Perspektif Proses Bisnis Internal: 20%
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran: 20%

Pembobotan ini mencerminkan prioritas strategis perusahaan yang menempatkan aspek keuangan dan kepuasan pelanggan sebagai fokus utama, sementara proses internal serta pengembangan karyawan tetap mendapat perhatian yang signifikan meskipun dengan bobot yang lebih rendah.

HASIL DAN KESIMPULAN

Berdasarkan analisis kuantitatif, kinerja SPBU Telabang secara keseluruhan memperoleh total skor Balanced Scorecard sebesar 60,64%, yang termasuk dalam kategori “Kurang Sehat” (setara dengan peringkat BBB).

Tabel 1
Balanced Scorecard

Perspektif BSC	Indikator Pengukuran	Bobot	Skor Capaian	Kategori
Keuangan	CR, DR, ROA, TATO	30%	75%	Sehat
Pelanggan	Kepuasan, Profitabilitas	30%	60%	Kurang Sehat
Proses Bisnis Internal	Peralatan, Sarana Fisik	20%	60%	Kurang Sehat
Pertumbuhan & Pembelajaran	Kepuasan, Produktivitas	20%	60%	Kurang Sehat

Sumber: Peneliti (2026)

Agar lebih mendalam, setiap perspektif dianalisis dengan mengintegrasikan temuan kuantitatif dan kualitatif sebagaimana diuraikan berikut.

Perspektif Keuangan – Skor 75%

1. Temuan Kuantitatif: Rasio keuangan yang dihitung menunjukkan hasil sebagai berikut: Current Ratio (CR) mencapai 440% (kategori B), Debt to Total Asset Ratio (DR) sebesar 21% (kategori C), Return on Assets (ROA) sebesar 13% (kategori B), dan Total Assets Turnover (TATO) mencapai 1705% (kategori A).

2. Temuan Kualitatif: Berdasarkan wawancara, manajer SPBU menjelaskan bahwa rendahnya rasio DR dan tingginya CR bukanlah kelemahan, melainkan bagian dari strategi pendanaan mandiri (*self-financing*). Beliau menyatakan, “Kami tidak pernah pinjam bank. Modal sendiri yang diputar.” Sementara itu, rendahnya ROA disebabkan oleh faktor musiman, terutama curah hujan yang tinggi yang menekan volume penjualan. Adapun TATO yang sangat tinggi mengindikasikan bahwa perusahaan mampu mengelola asetnya secara efektif untuk menghasilkan penjualan.
3. Pembahasan: Kebijakan keuangan yang konservatif memberikan stabilitas arus kas dan melindungi perusahaan dari risiko utang. Meskipun skor ROA tidak optimal, hal ini lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal (cuaca) dibandingkan inefisiensi internal. Secara fundamental, kinerja keuangan SPBU Telabang tergolong sehat. Namun, target ROA ke depan perlu dievaluasi ulang dengan mempertimbangkan dinamika lingkungan bisnis lokal.

Perspektif Pelanggan – Skor 60%

1. Temuan Kuantitatif: Skor kepuasan pelanggan mencapai rata-rata 4,00 (kategori B), sedangkan profitabilitas pelanggan tercatat hanya 0,8% (kategori C).
2. Temuan Kualitatif: Rendahnya profitabilitas pelanggan terutama disebabkan oleh dominasi pembeli eceran, yaitu pengguna sepeda motor dan mobil pribadi. Kendala paling signifikan dalam pelayanan adalah buruknya jaringan telekomunikasi yang sering menghambat transaksi digital (*scan barcode*). Manajer mengungkapkan keluhan, “...pernah tidak bisa jualan sehari karena jaringan Telkomsel mati.”
3. Pembahasan: Gangguan jaringan telekomunikasi merupakan faktor eksternal yang berada di luar kendali manajemen SPBU. Hal ini menyebabkan waktu pelayanan menjadi lebih lama dan berpotensi menurunkan kepuasan pelanggan. SPBU Telabang beroperasi dengan model *high volume, low margin*, sehingga profitabilitas per pelanggan memang cenderung tipis. Secara internal, kualitas layanan dinilai baik, tetapi infrastruktur digital menjadi *bottleneck* utama yang perlu diatasi melalui koordinasi dengan penyedia jasa telekomunikasi.

Perspektif Proses Bisnis Internal – Skor 60%

1. Temuan Kuantitatif: Skor rata-rata untuk indikator peralatan adalah 3,54 (kategori B), sarana fisik 3,62 (kategori B), dan proses operasional 3,61 (kategori B).
2. Temuan Kualitatif: Keandalan mesin dispenser tergolong rendah karena sering terjadi kerusakan pada komponen asimeter. Meskipun suku cadang tersedia, proses perbaikan terhambat oleh birokrasi perizinan. Dinas Metrologi mewajibkan prosedur pembongkaran segel yang rumit, sehingga menyebabkan *downtime* hingga satu hari setiap kali terjadi kerusakan. Di sisi lain, sistem pencatatan stok harian yang menggunakan metode *sounding* terbukti sangat akurat.
3. Pembahasan: Efisiensi proses bisnis internal tidak semata-mata ditentukan oleh kualitas manajemen SPBU, tetapi juga dipengaruhi oleh regulasi eksternal yang kaku. Birokrasi perizinan perbaikan mesin menjadi penghambat utama. Namun, keakuratan pencatatan stok menunjukkan bahwa kontrol internal di bidang operasional sudah berjalan dengan baik.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran – Skor 60%

1. Temuan Kuantitatif: Kepuasan karyawan mencapai skor 4,16 (kategori B), produktivitas karyawan tercatat 276,31% (kategori C), dan tingkat retensi karyawan sangat tinggi yaitu 88,44% (kategori A).
2. Temuan Kualitatif: Loyalitas karyawan yang tinggi terutama didorong oleh terbatasnya alternatif pekerjaan di wilayah tersebut serta gaya kepemimpinan yang humanis, misalnya rutinitas *briefing* pagi yang membangun kebersamaan. Sebaliknya,

produktivitas yang rendah disebabkan oleh keterbatasan kompetensi tenaga kerja lokal. Manajer menyatakan, “*Skill* mereka hanya cukup untuk operator.” Namun, hubungan kekeluargaan antara perusahaan dan komunitas lokal menjadi modal sosial yang sangat kuat.

3. Pembahasan: Terdapat paradoks menarik, yaitu loyalitas karyawan tinggi tetapi produktivitas rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa aspek sosial dan kemanusiaan lebih dominan dibandingkan aspek teknis. Modal sosial yang kuat merupakan aset tak berwujud yang tidak terukur secara langsung oleh BSC, tetapi sangat penting bagi keberlanjutan usaha di daerah rural. Untuk meningkatkan produktivitas, diperlukan pelatihan teknis sederhana tanpa mengorbankan ikatan kekeluargaan yang sudah terbangun.

Kesimpulan

Secara kuantitatif, kinerja SPBU Telabang berada pada kategori “Kurang Sehat” dengan total skor BSC 60,64%. Akan tetapi, angka tersebut tidak boleh diinterpretasikan secara sempit. Skor ini merupakan hasil interaksi antara strategi internal yang adaptif (seperti kebijakan *self-financing*), kendala-kendala eksternal yang tidak dapat dikendalikan manajemen (infrastruktur sinyal telekomunikasi dan birokrasi perizinan), serta kekuatan modal sosial yang tidak tercakup dalam pengukuran BSC konvensional. Dengan kata lain, manajemen internal SPBU tidak sepenuhnya lemah, mereka justru beroperasi secara tangguh dalam lingkungan yang penuh dengan keterbatasan.

Saran

1. Perspektif Keuangan – Kebijakan *self-financing* perlu dipertahankan karena memberikan stabilitas. Namun, kelebihan kas yang mengendap sebaiknya dioptimalkan melalui penempatan pada instrumen investasi jangka pendek yang aman guna meningkatkan pendapatan non-operasional.
2. Perspektif Pelanggan – Manajemen SPBU disarankan untuk melakukan advokasi kepada Pemerintah Daerah dan operator seluler setempat (misalnya Telkomsel) guna memperbaiki infrastruktur telekomunikasi. Alternatif jangka pendek adalah menyediakan jaringan Wi-Fi cadangan melalui perangkat *mobile hotspot*.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal – Perusahaan perlu mengajukan permohonan kemudahan prosedural kepada Dinas Metrologi, khususnya untuk perbaikan darurat mesin dispenser yang tidak memerlukan pembongkaran total. Selain itu, disarankan untuk menjalin komunikasi rutin dengan dinas terkait agar proses perizinan lebih responsif.
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran – Rancang program pelatihan teknis sederhana yang sesuai dengan kapasitas tenaga kerja lokal, misalnya pelatihan perawatan dasar mesin dispenser dan penggunaan alat digital. Praktik *briefing* pagi yang sudah berjalan baik sebaiknya diformalkan menjadi standar operasional prosedur (SOP) agar dapat dipertahankan dan ditularkan kepada karyawan baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, A. Z., & Sasongko, R. C. (2022). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Linknet Cabang Tangerang. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(1), 194–207. <https://doi.org/10.46306/vls.v2i1.91>
- Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator*. Zanafa Publishing.
- Azzahra, N. H., & Kusuma, A. B. (2024). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada STMKG (Sekolah Tinggi Meteorologi Klimatologi dan Geofisika) Pondok Aren Tangerang Selatan. *Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(4), 270–280. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i4.565>

- Dally, D. (2010). *Balanced scorecard: Suatu pendekatan dalam implementasi manajemen berbasis sekolah*. Remaja Rosdakarya.
- Farhan, A., Kurniawan, D., & Fitria, L. (2016). Penyusunan rencana strategis di PT Panairsan Pratama menggunakan metode balanced scorecard. *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*, 4(1), 205–216.
<https://ejurnal.itenas.ac.id/index.php/rekaintegra/article/view/1066>
- Gunawan, I. (2021). Analisis pengukuran kinerja PT Agung Podomoro Land Tbk dengan metode balanced scorecard (BSC). *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(4), 342–347. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v5i4.12788>
- Husnul, N. R. I., & Retnawati, H. (2017). Manajemen kelas dalam pembelajaran matematika di SMA Negeri Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 5(2), 189–198. <https://doi.org/10.21831/amp.v5i2.15655>
- Illah, M. T., & Riza, E. (2022). Analisis penilaian kinerja (Keuangan dan non keuangan) pada SPBU Coco Nomor 51.651.16 Raya Langsep Kota Malang dengan pendekatan balance scorecard. *JAMIN: Jurnal Aplikasi Manajemen dan Inovasi Bisnis*, 4(1), 71–84.
<https://doi.org/10.47201/jamin.v4i1.106>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Moehersono. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi* (Revisi). Rajawali Pres.
- Mulyadi. (2018). *Sistem terpadu pengelolaan kinerja personil berbasis balanced scorecard*. UPP STIM YKPN.
- Nazaruddin, L. (2000). Pengukuran kinerja non finansial: Suatu cara meningkatkan “value” perusahaan. *Jurnal Akuntansi & Investasi*, 1(1), 32–40.
<https://journal.umy.ac.id/index.php/ai/article/view/458>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2011). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik* (2nd ed.). Rajawali Pers.
- Sedarmayanti, & Rahadian, N. (2018). Hubungan budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai pada lembaga pendidikan tinggi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 15(1), 63–77.
<https://doi.org/10.31113/jia.v15i1.133>
- Sesaria, M., & Santoso, J. B. (2020). *Pengaruh lingkungan kerja, pengembangan karir dan K3 (Keselamatan dan kesehatan kerja) terhadap kepuasan kerja pada PT Dynaplast Cibitung (DP04)* [Skripsi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI) Jakarta].
<http://repository.stei.ac.id/1343/>
- Terry, G. R. (1977). *Principles of management* (7th ed.). R. D. Irwin.
- Widoatmodjo, S. (2015). *Pengetahuan pasar modal untuk konteks Indonesia*. Elex Media Komputindo.
- Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M. (2003). *Petunjuk praktis penyusunan balanced scorecard: Menuju organisasi yang berfokus pada strategi*. Gramedia Pustaka Utama.