

## ANALISIS KINERJA ROTI'O CABANG KOTA TANGERANG DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Endah Putria Dewi Yati<sup>1</sup>, Yasmin Fitria<sup>2</sup>, Dian Aldharis<sup>3</sup> Lely Dahlia<sup>4</sup>

<sup>1)2)3)4)</sup>Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora, Universitas Trilogi, Indonesia

endahyati08@gmail.com<sup>1</sup>, yasminfitria@trilogi.ac.id<sup>2</sup>, dianaldharis28@gmail.com<sup>3</sup>,  
lelydahlia@trilogi.ac.id<sup>4</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini membahas pendekatan *Balance Scorecard* pada Roti 'O Cabang Tangerang sebagai alat strategis dalam pengukuran kinerja perusahaan. Perusahaan dalam bidang *bakery* ini menghadapi tantangan dalam mengukur dan meningkatkan kinerjanya, terutama setelah adanya peningkatan penjualan pada tiga bulan terakhir di tahun 2023. Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan adanya pendekatan analisis data kualitatif kuadran SWOT. Metode kualitatif merupakan metode yang fokus pada pengamatan yang mendalam. Penelitian kualitatif memperhatikan humanisme atau individu manusia dan perilaku manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Roti'O sudah mencapai 84% yang berarti baik. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi yaitu melibatkan Roti'O cabang Tangerang dengan empat perspektif dalam BSC. Data dikumpulkan melalui wawancara, kuesioner *Google Form*, dan Hasil pengukuran kinerja menunjukkan bahwa Roti'O sudah mencapai angka 86,8% yang berarti baik.

**Kata Kunci:** *Balanced Scorecard\_1*; Kinerja Perusahaan<sub>2</sub>; Analisis SWOT<sub>3</sub>; Toko Roti<sub>4</sub>

### ABSTRACT

*This research discusses the Balance Scorecard approach at Roti 'O Tangerang Branch as a strategic tool in measuring company performance. This company in the bakery sector faces challenges in measuring and improving its performance, especially after an increase in sales in the last three months of 2023. This research method uses a qualitative method, with a SWOT quadrant qualitative data analysis approach. The qualitative method is a method that focuses on in-depth observation. Qualitative research pays attention to humanism or individual humans and human behavior. The research results show that Roti'O's performance has reached 84%, which means good. Thus, this research makes a contribution by involving Roti'O Tangerang branch with four perspectives in BSC. Data was collected through interviews, Google Form questionnaires, and performance measurement results show that Roti'O has reached 86.8%, which means good.*

*Keywords:* *Balanced Scorecard\_1*; *Company performance\_2*; *SWOT Analysis\_3*; *Bakery\_4*

\* Penulis korespondensi ✉

## PENDAHULUAN

Pengukuran pada dasarnya merupakan kegiatan penentuan angka bagi suatu objek secara sistematis. Pengukuran memegang peranan penting, baik untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maupun untuk penyajian informasi. (Wahyuni & Nasution, 2019) Pengukuran adalah suatu kegiatan untuk mendapatkan informasi data secara kuantitatif. Hasil dari pengukuran dapat berupa informasi-informasi atau data yang dinyatakan dalam bentuk angka maupun uraian yang sangat berguna dalam pengambilan keputusan. (Pelawi & Taufik, 2021).

Melalui pengukuran kinerja akan diperoleh informasi terkait berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja. Salah satu alat analisis kinerja perusahaan yaitu analisis *Balance Scorecard* (BSC). Penggunaan beberapa perspektif BSC dalam pengukuran kinerja perusahaan diharapkan menghasilkan kesimpulan yang terbaik terhadap evaluasi dan penilaian bisnis (Akhyar, et al, 2020).

BSC menerjemahkan visi dan strategi dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penggunaan BSC telah membantu banyak perusahaan dalam merealisasikan tujuannya, karena metode pengukurannya yang berkarakteristik terstruktur, sistematis dan efisien (Aldi, 2023)

PT. Sebastian Citra Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang bakery dengan kegiatan utamanya yaitu memproduksi roti bercitarasa kopi dengan merek "Roti'O". Perusahaan ini mempunyai 3 *outlet* penjualan, yang berlokasi di Stasiun Kota Jakarta, Bandung, dan Bandara Husein Sastranegara, Bandung. Perusahaan ini termasuk perusahaan pendatang baru karena baru berdiri sekitar beberapa tahun yang lalu, dan outlet roti baru dibuka pada bulan Mei 2012. Sistem produksi yang diterapkan dalam perusahaan roti ini adalah *make to stock*. Perusahaan melakukan produksi roti untuk memenuhi permintaan konsumen yang secara langsung dapat dipenuhi tanpa memerlukan waktu yang lama untuk menunggu.

Selama tiga bulan terakhir tahun 2023, Roti'O cabang Tangerang mengalami kenaikan penjualan. Kenaikan tersebut merupakan dampak dari momentum *Season Event* dan selain itu, faktor pendukung kenaikan penjualan Roti'O juga dipengaruhi oleh beberapa perspektif yang terjadi, seperti perspektif pelanggan, keuangan, bisnis dan keterampilan karyawan. Oleh karena itu, sebagai perusahaan yang sedang berkembang, Roti 'O membutuhkan BSC untuk memberikan kerangka kerja yang komprehensif dalam mengukur dan mengelola kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, penelitian ini akan membahas sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep BSC, dengan tema: "Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard* (Studi Kasus pada Roti 'O)".

## PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang diangkat adalah: Bagaimana pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada perusahaan Roti'O?

### Kinerja Perusahaan

Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Menurut Marhawati (2022), Kinerja adalah suatu kualitas hasil kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya selama waktu tertentu, melalui proses kerja yang sesuai standar perusahaan. kinerja pegawai memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

### Pengukuran Kinerja

Menurut Yuwono (2022), Pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas mencatat dan mengukur pelaksanaan pekerjaan yang telah dilakukan untuk mencapai misi melalui hasil yang terlihat.

### Balance Scorecard

Dalam dunia bisnis yang kompleks dan berubah dengan cepat, mengukur kinerja perusahaan menjadi tantangan yang semakin penting. Salah satu alat yang efektif untuk mengukur dan mengelola kinerja adalah *Balance Scorecard*.

*Balanced scorecard* (BSC) adalah metode pengukuran hasil kerja yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja eksekutif sehingga perusahaan jadi lebih tahu sejauh mana pergerakan dan perkembangan yang telah dicapai.

Menurut (Harahap & Tirtayasa, 2020), *Balanced Scorecard* adalah *A set of performance target and result that reflect the organization's performance in meeting its objective relating to its customer, employee, business partners, shareholder and community.* *Balance Scorecard* adalah seperangkat sasaran kinerja dan hasil yang mencerminkan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuannya. Terkait dengan pelanggan mitra bisnis, pemegang saham dan masyarakat). Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan. maupun *non* keuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

### Penentuan Nilai Kerja

Hasil penjumlahan dari bobot masing-masing perspektif harus 100%, besarnya bobot menunjukkan prioritas dan ditentukan berdasarkan hasil diskusi dengan pihak Roti'O dan telah disepakati oleh pihak Roti'O. Tabel berikut menggambarkan bobot masing-masing perspektif.

**Tabel 2. Pembobotan Perspektif**

No	Perspektif	Bobot
1.	Keuangan	30%
2.	Pelanggan	10%
3.	Proses Bisnis Internal	30%

4.	Pertumbuhan dan Pembelajaran	30%
<b>Jumlah</b>		<b>100%</b>

Sumber: Roti 'O, diolah.

### Perspektif *Balance Scorecard*

Kerangka kerja ini dituangkan dalam makalah yang diterbitkan *Harvard Business Review* oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton tahun 1992 Dalam *Balanced Scorecard*, kinerja organisasi diukur melalui empat perspektif utama yang saling terkait, yaitu:

- 1) **Perspektif Keuangan:** Memperhatikan indikator keuangan seperti pendapatan, laba bersih, dan pengembalian modal. Perspektif ini menggambarkan apakah organisasi mencapai tujuan keuangan dan memberikan nilai tambah kepada pemegang saham. Dalam perspektif keuangan, perusahaan bisa menganalisis tren keuangan masa kini, persaingan nilai antara perusahaan dengan kompetitor, dan rasio keuangan (liabilitas, utang, dan solvabilitas).
- 2) **Perspektif Pelanggan:** Fokus pada kepuasan pelanggan dan kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Indikator yang digunakan bisa berupa tingkat kepuasan pelanggan, pangsa pasar, atau tingkat retensi pelanggan. Ada dua unsur dalam menilai konsumen yaitu: 1) Kelompok inti: pangsa pasar, akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. 2) Kelompok penunjang: atribut produk (harga, ukuran, jenis), relasi dengan konsumen, dan citra serta reputasi.
- 3) **Perspektif Bisnis Internal:** Di sini, fokusnya adalah pada proses internal perusahaan yang berkontribusi pada mencapai tujuan keuangan dan kepuasan pelanggan. Dalam perspektif ini, identifikasi indikator kunci yang berkaitan dengan proses-proses yang menghasilkan produk atau layanan, termasuk inovasi, kualitas, dan produktivitas.
- 4) **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:** Mengukur kemampuan organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan meningkatkan kapabilitasnya. Perspektif ini mencakup aspek seperti pengembangan karyawan, manajemen pengetahuan, dan kemampuan inovasi.

### SWOT

Analisis SWOT merupakan teknik analisis dari perencanaan strategi perusahaan yang memiliki manfaat untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), serta ancaman (*threats*). Analisis SWOT memiliki tujuan untuk

menggambarkan kondisi yang sedang dihadapi oleh perusahaan, entah kondisi perusahaan itu sendiri atau kondisi dari produk yang dipasarkan. Dalam analisis SWOT terdapat 2 faktor yang mempengaruhi, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Unsur kekuatan dan kelemahan termasuk dalam faktor internal perusahaan, sedangkan peluang dan ancaman termasuk dalam faktor eksternal. SWOT menurut Sutojo dan Kleinstauber (2022:8) adalah suatu upaya untuk menentukan tujuan usaha yang realistis dan sesuai dengan kondisi perusahaan, oleh karena itu diharapkan tujuan tersebut dapat dengan mudah tercapai.

Apabila analisis SWOT diterapkan dalam kasus untuk menentukan tujuan strategi pemasaran, dapat dilakukan sebelum menentukan tujuan dari pemasaran yang ingin dicapai dan perusahaan dapat menganalisis kekuatan, kelemahan, bagaimana peluang bisnis yang ada, hingga berbagai ancaman dan hambatan yang mungkin timbul nantinya.

**METODE PENELITIAN**

**Subjek penelitian**

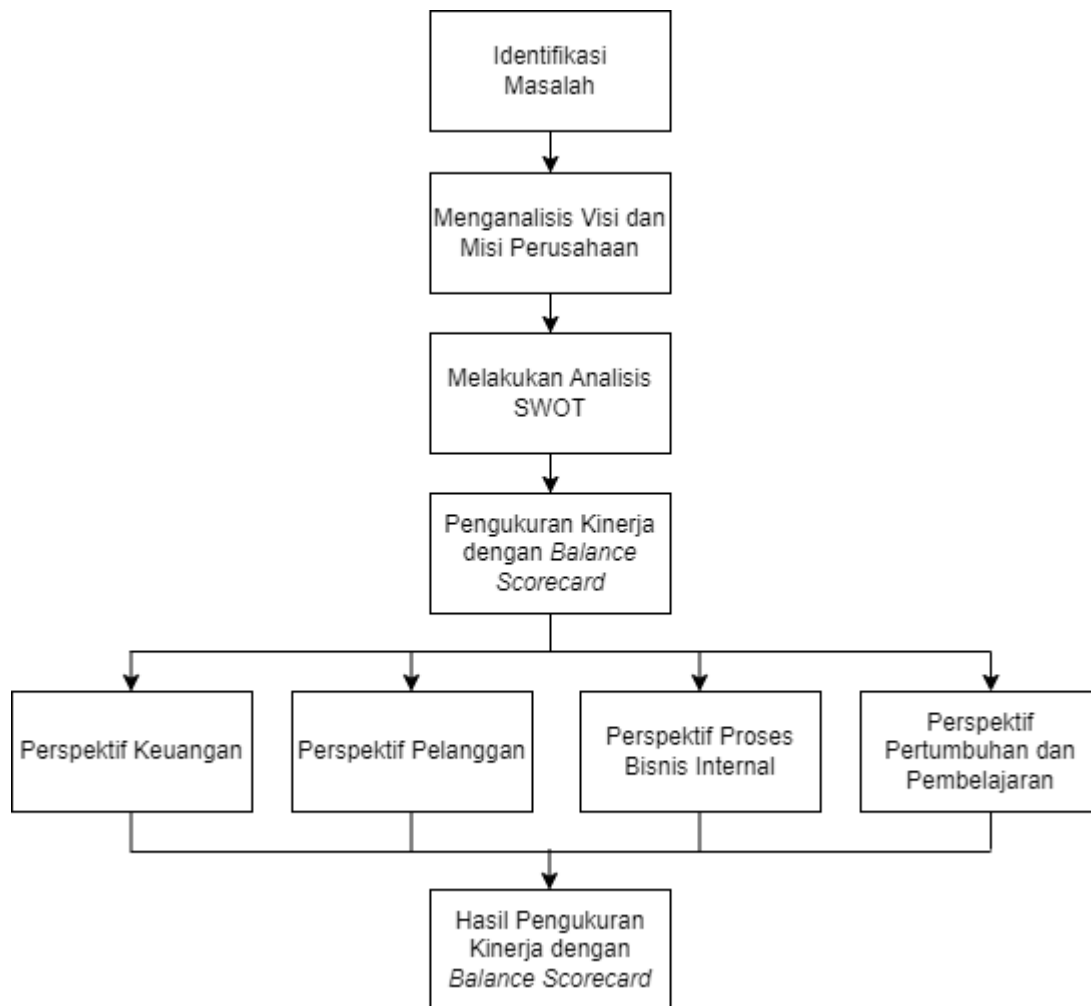
Subjek penelitian yang akan diteliti adalah Roti'O cabang Tangerang. Sedangkan objek pada penelitian ini adalah mengukur kinerja menggunakan BSC yang meliputi empat perspektif dengan *field trainer* dan pelanggan sebagai responden utama.

**Jenis penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. Analisa kualitatif dilakukan untuk mendeskripsikan hasil penelitian secara terinci yang akan memberikan gambaran hasil penelitian secara faktual. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, serta koleksi data dokumen perusahaan dan studi literatur.

**Tahapan Penelitian**

Adapun tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini sebagai berikut:



**Gambar 1. Tahapan Penelitian**

## Metode Pengukuran

Untuk mengetahui tingkat kepuasan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, peneliti menggunakan teori *Customer Satisfaction* dan *Customer Loyalty* dari Valerie A. Zeithaml (2001). Selanjutnya membuat daftar pernyataan dengan menggunakan pilihan skala likert. Berikut adalah rincian Skor skala likert:

- a. Skor 5 untuk jawaban sangat memuaskan / sangat baik / sangat puas
- b. Skor 4 untuk jawaban memuaskan / baik / puas
- c. Skor 3 untuk jawaban cukup memuaskan / cukup baik / cukup puas
- d. Skor 2 untuk jawaban kurang memuaskan / kurang baik / kurang puas
- e. Skor 1 untuk jawaban tidak memuaskan / tidak baik / tidak puas

## Pengukuran Kinerja pada Roti'O dengan *Balance Scorecard*

### Perspektif Keuangan

- Pertumbuhan Penjualan: Dengan menambah penjualan roti.  
Indikator Kinerja: Jumlah roti yang terjual.
- Profitabilitas Produk: Meningkatkan keuntungan dari jenis roti tertentu.  
Indikator Kinerja: Laba dari produk roti.
- Efisiensi Biaya Produksi: Mengelola biaya produksi roti secara efisien.  
Indikator Kinerja: Rasio biaya produksi terhadap pendapatan.

### Perspektif Pelanggan

- Kepuasan Pelanggan: Memastikan pelanggan senang berdasarkan survei atau tanggapan.  
Indikator Kinerja: Skor kepuasan pelanggan.
- Pangsa Pasar Roti: Meningkatkan pangsa pasar di komunitas atau wilayah.  
Indikator Kinerja: Pangsa pasar Roti'O.
- Jumlah Pelanggan Setia: Mempertahankan dan meningkatkan basis pelanggan setia.  
Indikator Kinerja: Jumlah pelanggan yang tetap setia.

### Perspektif Proses Bisnis Internal

- Efisiensi Rantai Pasok dan Produksi: Menjadikan rantai pasok dan produksi roti lebih efisien.  
Indikator Kinerja: Waktu dan biaya produksi roti.
- Jumlah Produk Cacat atau Retur: Meminimalkan jumlah roti cacat atau yang dikembalikan.  
Indikator Kinerja: Persentase produk cacat atau yang dikembalikan.
- Waktu Produksi hingga Pengiriman: Menyingkat waktu dari produksi hingga pengiriman ke pelanggan.  
Indikator Kinerja: Waktu rata-rata dari produksi hingga pengiriman.

### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

- Pelatihan Karyawan: Meningkatkan keterampilan karyawan terkait tren pasar dan teknologi baru.

Indikator Kinerja: Tingkat partisipasi karyawan dalam pelatihan.

- Rasio Karyawan yang Berpartisipasi dalam Pengembangan: Menyediakan peluang pengembangan untuk karyawan.

Indikator Kinerja: Rasio karyawan yang terlibat dalam program pengembangan.

- Inovasi Produk atau Resep Roti: Menciptakan produk roti baru atau resep yang inovatif.

Indikator Kinerja: Jumlah produk baru atau resep yang sukses.

Penting untuk terus memantau dan mengevaluasi kinerja dalam empat perspektif ini untuk memastikan bahwa Roti'O mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjangnya dengan baik.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Profil Perusahaan**

- Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Sebastian Citra Indonesia merupakan salah satu produsen *frozen dough* yang di *supply* ke *outlet-outlet* dengan *brand* Roti’O. PT. Sebastian Citra Indonesia berlokasi di Jl. Semanan Raya No.27 RT.004/008, Kalideres, Jakarta Barat. Status badan hukum perusahaan berbentuk perseroan terbatas (PT) dan didirikan berdasarkan akta notaris dengan surat ijin dari Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dan Perdagangan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, sebagai berikut: SIUP No: 07189 - 03/ PK / 1.824.271 dan TDP No: 09.12.1.46.31378.

PT. Sebastian Citra Indonesia baru memulai produksinya pada tanggal 16 April 2012. Adapun Roti’O ini merupakan sejenis roti manis dengan isi *butter* yang diberi topping *cream coffee*. Saat ini hanya tersedia 1 jenis produk yaitu adonan beku dengan isi *butter cream coffee* untuk topping. Pelayanan dan kepuasan yang baik adalah komitmen perusahaan kepada pelanggan, salah satunya dengan penyediaan produk dengan kualitas dan hasil yang higienis merupakan salah satu cara dari perusahaan untuk menunjukkan bahwa pelanggan merupakan aset terpenting baginya, untuk lebih menyakinkan pelanggan bahwa produk yang diproduksi adalah produk yang terbuat dari bahan-bahan terpilih dan Halal. Saat ini *Outlet* Roti’O sudah tersedia lebih dari 680 *outlet* di seluruh Indonesia.

- Visi dan Misi Perusahaan

**Visi Perusahaan**

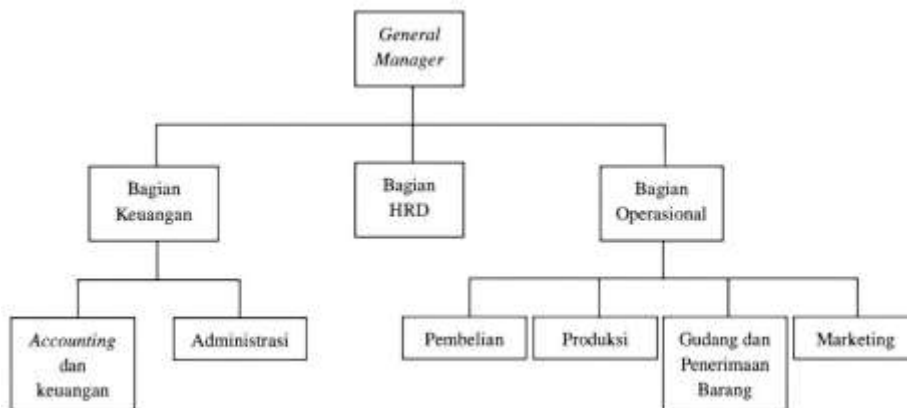
Menyebarkan Roti’O ke seluruh Indonesia dan memberikan kepuasan kepada konsumen.

**Misi Perusahaan**

Menjaga dan mempertahankan kualitas produk dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan.

- Analisis Struktur Organisasi dan Uraian Pekerjaan

Struktur organisasi dari PT. Sebastian Citra Indonesia digambarkan sebagai berikut:



**Bagan Struktur Organisasi PT. Sebastian Citra Indonesia**

Sumber: Data PT. Sebastian Citra Indonesia



**ANALISIS SWOT**

Analisis SWOT *Balanced Scorecard* dan Formulasi Strategi dengan Matriks TOWS

Tabel Analisis SWOT dan Matriks TOWS Roti ‘O

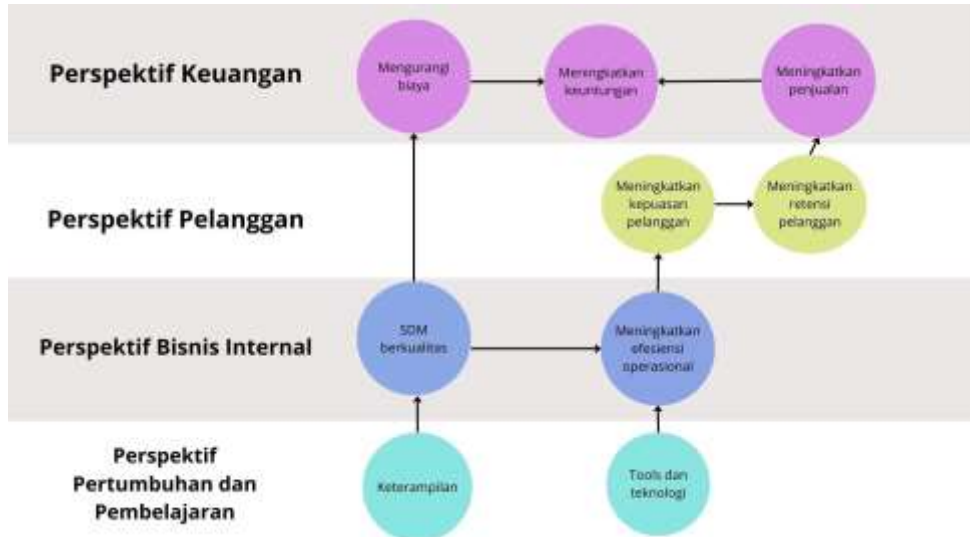
Faktor	Kekuatan ( <i>Strength</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )
<b>Faktor Internal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ukuran Keuangan: Kondisi keuangan saat ini terbilang melonjak naik karena menu viral dan Hadirnya menu viral yang begitu diminati membuat profit melonjak naik.</li> <li>Ukuran Pelanggan: Ketersediaan berbagai varian produk dapat memenuhi selera pelanggan yang beragam.</li> <li>Ukuran Proses Bisnis Internal: Tim yang terampil dan terlatih dan Mengadopsi teknologi otomatisasi dalam proses produksi.</li> <li>Ukuran Pertumbuhan dan Pembelajaran: Program pelatihan dan pengembangan karyawan berjalan efektif.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ukuran Keuangan: Kenaikan harga bahan baku dapat merugikan keuangan.</li> <li>Ukuran Pelanggan: Keterbatasan dalam rantai pasok dapat membatasi ketersediaan produk di beberapa cabang Roti'O.</li> <li>Ukuran Proses Bisnis Internal: Ketergantungan yang tinggi pada pemasok tertentu.</li> <li>Ukuran Pertumbuhan dan Pembelajaran: Keterbatasan dalam peluang diversifikasi karir.</li> </ol>
<b>Faktor Eksternal</b>		
<b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ukuran Keuangan: Meningkatkan selera masyarakat dari menu viral</li> <li>2. Ukuran Pelanggan: Banyaknya <i>platform</i> digital yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan.</li> <li>3. Ukuran Proses Bisnis Internal: Adanya teknologi mesin dalam usaha FnB.</li> <li>4. Ukuran Pertumbuhan dan Pembelajaran: Banyaknya institusi pendidikan yang menawarkan kemitraan kerjasama.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan produk inovatif yang memenuhi permintaan konsumen terkini.</li> <li>2. Fokus pada pengembangan produk sehat dan pemasaran digital untuk optimalisasi pasar.</li> <li>3. Manfaatkan inovasi dan SDM berkualitas untuk kejar peluang pasar.</li> <li>4. Mengimplementasikan program pelatihan yang lebih canggih.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mencari kemitraan strategis untuk mengatasi keterbatasan skala produksi.</li> <li>2. Melakukan inovasi produk dan kolaborasi layanan pengiriman.</li> <li>3. Melakukan manajemen inventori dengan otomatisasi dan kembangkan produk baru.</li> <li>4. Memperkenalkan program pelatihan dan kemitraan pendidikan-industri.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Strategi ST</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Strategi WT</b></p>

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ukuran Keuangan: Kenaikan tak diduga dalam harga bahan baku dapat mengurangi margin keuntungan.</li> <li>2. Ukuran Pelanggan: Perubahan cepat dalam preferensi konsumen dapat menjadi ancaman terhadap produk yang tidak lagi sesuai dengan tren.</li> <li>5. Ukuran Proses Bisnis Internal: Persaingan yang ketat dengan outlet toko roti lainnya</li> <li>6. Ukuran Pertumbuhan dan Pembelajaran: Perubahan cepat dalam tren dan teknologi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gunakan kekuatan internal, tingkatkan efisiensi hadapi tekanan harga persaingan.</li> <li>2. Memanfaatkan SDM dengan meningkatkan adaptabilitas karyawan hadapi perubahan tren dan teknologi.</li> <li>3. Meningkatkan efisiensi operasional untuk mengimbangi tekanan harga dari persaingan intensif.</li> <li>4. Optimalkan pemasaran online untuk hadapi persaingan ketat dan atasi ancaman.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan diversifikasi sumber bahan baku untuk mengurangi risiko fluktuasi harga.</li> <li>2. Identifikasi dan atasi kelemahan, diversifikasi produk untuk menanggapi perubahan gaya hidup.</li> <li>3. Identifikasi dan atasi kelemahan, cari alternatif pemasok untuk stabilitas pasokan</li> <li>4. Identifikasi dan atasi kelemahan, tingkatkan kesejahteraan karyawan hadapi persaingan talenta.</li> </ol>
--	--	---

**Strategic Maps**

*Strategic maps* digunakan untuk mengukur kinerja terhadap tujuan strategis dan mengevaluasi kemajuan guna pencapaian visi organisasi. Dengan memanfaatkan peta strategis, suatu organisasi dapat memastikan bahwa semua elemen strategis diintegrasikan secara efektif untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Berikut ini adalah *strategic maps* Roti 'O':



Gambar 1. *Strategy Mapping* Roti 'O'

Berikut ini adalah balanced scorecard Roti 'O:

**Tabel 1. Sasaran Strategis, Ukuran Hasil Strategis (*Lag Indicator*), Pendorong Kinerja (*Lead Indicator*), Target, dan Inisiatif Strategis**

Perspektif	Sasaran Strategis	Balanced Scorecard			Action Plan
		Lag Indikator	Lead Indikator	Target	Inisiatif Strategis
Keuangan	Meningkatkan Pertumbuhan Penjualan	Pertumbuhan Penjualan	Jumlah Peluncuran Produk Baru	20%	Pengembangan dan peluncuran produk inovatif.  Peningkatan strategi pemasaran untuk menarik pelanggan baru.
Pelanggan	1) Menjaga Harga yang Bersaing. 2) Meningkatkan Kualitas, Pelayanan, Brand, Rasa, dan Kemasan.	1) Rasio Harga terhadap Persaingan. 2) Tingkat Kepuasan Pelanggan.	Jumlah Produk Baru dengan Kualitas Premium	85%	Evaluasi dan penyesuaian harga secara periodik.  Peningkatan kontrol kualitas dan pelatihan staf layanan pelanggan.
Proses Bisnis Internal	1) Meningkatkan Inovasi Produk Baru. 2) Mengurangi Waktu Proses dari Pembuatan hingga Pengiriman Produk.	1) Jumlah Produk Baru yang Sukses di Pasar. 2) Waktu Rata-rata dari Produksi hingga Pengiriman Produk ke cabang Roti'O	1) Jumlah Ide Produk yang Diajukan. 2) Pengoptimalan Proses Produksi.	15%	Memperkuat tim R&D untuk meningkatkan inovasi.  Memperbarui dan mengoptimalkan alur produksi.
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan Keterampilan Karyawan	Tingkat Retensi Karyawan	Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pelatihan	80%	Peningkatan program pelatihan dan pengembangan

		Evaluasi Kinerja Karyawan	Partisipasi Karyawan dalam Program Pengembangan	1x dalam setahun	Meningkatkan komunikasi internal dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan
--	--	---------------------------	---	------------------	---

Sumber: Hasil Wawancara, diolah.

### Pengukuran Kinerja Roti 'O

Tabel BSC menyajikan indikator kinerja organisasi yang dapat dengan jelas melihat hubungan sebab-akibat antara berbagai elemen strategis. Hal ini memungkinkan manajemen untuk melakukan perbandingan antara hasil aktual dan target yang telah ditetapkan, memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih baik dan memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan strategi mereka sesuai dengan perubahan kondisi eksternal atau internal (Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 1996). Tabel berikut ini merupakan pengukuran kinerja Roti 'O pada tahun 2023:

Tabel 2. Hasil Pengukuran Kinerja PT. Sebastian Citra Indonesia (Roti'O Kota Tangerang)

		PENGUKURAN KINERJA ROTI'O CABANG KOTA TANGERANG							
Perspektif	KPI	Bobot	Target	Rentang Penilaian	Ekspresi Warna	Realisasi	Status	Hasil	Skor
KEUANGAN	Rasio pada pendapatan	15%	100%	<25%	Kurang	100%	Baik Sekali	Tercapai	6,7
				25% - 50%	Cukup				
				50% - 75%	Baik				
				75% - 100%	Baik Sekali				
	Pendapatan 3 bulan Terakhir	15%	100%	<25%	Kurang	100%	Baik Sekali	Tercapai	6,7
				25% - 50%	Cukup				
				50% - 75%	Baik				
				75% - 100%	Baik Sekali				

International & National Conference on Accounting and Fraud Auditing

	<b>Total Perspektif Pelanggan</b>								13,4	
<b>PELANGGAN</b>	Retensi Pelanggan	5%	100%	<25%	Kurang	72%	Baik Sekali	Tidak Tercapai	1,4	
				25% - 50%	Cukup					
				50% - 75%	Baik					
				75% - 100%	Baik Sekali					
	Kepuasan Pelanggan	5%	100%	<25%	Kurang	84%	Baik Sekali	Tidak Tercapai	1,7	
				25% - 50%	Cukup					
				50% - 75%	Baik					
				75% - 100%	Baik Sekali					
		<b>Total Perspektif Pelanggan</b>								3,1
	<b>PROSES BISNIS INTERNAL</b>	Kualitas Pelayanan	15%	100%	<25%	Kurang	85%	Baik Sekali	Tidak Tercapai	5,6
25% - 50%					Cukup					
50% - 75%					Baik					



International & National Conference on Accounting and Fraud Auditing

				75% - 100%	Baik Sekali				
	Inovasi Produk Baru	15%	100%	<25%	Kurang	80%	Baik Sekali	Tidak Tercapai	5,4
				25% - 50%	Cukup				
				50% - 75%	Baik				
				75% - 100%	Baik Sekali				
<b>Total Perspektif Pelanggan</b>									11
<b>PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN</b>	Pelatihan Karyawan Terhadap Kinerja	15%	100%	<25%	Kurang	90%	Baik Sekali	Tidak Tercapai	6
				25% - 50%	Cukup				
				50% - 75%	Baik				
				75% - 100%	Baik Sekali				
	Hasil Survey Kepuasan Pelanggan	15%	100%	<25%	Kurang	84%	Baik Sekali	Tidak Tercapai	5,6
				25% - 50%	Cukup				
				50% - 75%	Baik				

*International & National Conference on Accounting and Fraud Auditing*

				75% - 100%	Baik Sekali				
	<b>Total Perspektif Pelanggan</b>								11,6

## 1. Perspektif Keuangan

Roti'O adalah produk *franchise* atau waralaba kuliner dengan pemiliknya yang merupakan perusahaan asli Indonesia bernama PT Sebastian Citra Indonesia. Dengan perkiraan investasi untuk melakukan *franchise* adalah sekitar Rp100.000.000. *Franchise* yang dibuka adalah fokus pada gerai stasiun dan bandara. Fasilitas yang didapatkan dengan melakukan *franchise* Roti 'O adalah label bisnis, peralatan usaha, menyiapkan lokasi usaha, dan brand ambassador. Dilansir dari video tiktok seorang *food vlogger*, Liana Oktavia, bahwa ada beberapa website mengatakan *franchise* Roti'O tidak dibuka lagi. *Food Vlogger* tersebut juga menjelaskan bahwa tidak semua *franchise* Roti 'O sukses, contoh nya adalah Roti'O di Bandara Raja Haji Fisabilillah Tanjungpinang. Bahkan cabang ini sudah menutup gerai Roti'O nya.

Dalam hasil wawancara kami dengan pihak Roti 'O, menjelaskan bahwa selama tiga bulan terakhir, Penjualan Roti'O cabang Kota Tangerang ini mengalami kenaikan sangat signifikan. Kenaikan terjadi pada bulan Oktober, November, dan puncak peningkatan terjadi pada bulan Desember 2023 sampai Januari 2024. Puncak kenaikan penjualan pada bulan tersebut disebabkan karena adanya *high seasons* pada produk Roti'O yaitu *cromboloni* dan *ice cream*, yang diakibatkan adanya *trend food*.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja diketahui pada perspektif keuangan diperoleh skor 13,4 dan capaian sesuai dengan target yang telah ditetapkan (100%). Dengan demikian hasil kinerja keuangan berada pada kategori Baik Sekali.

## 2. Perspektif Pelanggan

### . Kepuasan Pelanggan

Roti'O perlu memahami kebutuhan pelanggan secara mendalam, memastikan kualitas dan keandalan produk, serta memberikan pelayanan yang memuaskan. Survei kepuasan pelanggan, umpan balik langsung, dan analisis tren pembelian dapat menjadi metode penting untuk mengukur dan meningkatkan perspektif pelanggan. Fokus pada retensi pelanggan dan pengembangan produk yang responsif terhadap preferensi pelanggan dapat meningkatkan pengalaman konsumen. Dan kami telah melakukan survei kepada pelanggan Roti'O yang dilakukan dengan menyebarkan *Link* Kuesioner pada bulan Desember 2023 untuk 25 responden.

Keterangan	Jumlah	Persentase
SS (Sangat Setuju)	94	42%
S (Setuju)	119	53%
TS (Tidak Setuju)	10	4%
STS (Sangat Tidak Setuju)	2	1%

<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>
--------------	------------	-------------

Keterangan	Skala	Jumlah Skor
SS (Sangat Setuju)	4	376
S (Setuju)	3	357
TS (Tidak Setuju)	2	20
STS (Sangat Tidak Setuju)	1	2
<b>Total</b>		<b>755</b>

skor tertinggi :  $4 \times 225 = 900$  (Sangat Setuju)

skor terendah :  $1 \times 225 = 225$  (Sangat Tidak Setuju)

Interpretasi skor hasil pengamatan :  $(755/900) \times 100\% = 84\% \rightarrow$  Sangat Setuju

Kepuasan pelanggan diukur melalui survei terhadap pelanggan Roti'O. Survei tersebut dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada 25 pelanggan roti'o pada bulan desember 2023. Kuesioner diberikan untuk mengukur tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan pelanggan. Dari pengolahan data didapat hasil kuesioner sebesar 84% Setuju bahwa banyak pelanggan yang puas atas produk dan pelayanan dari Roti'o. Hal ini terlihat dari indikator-indikator yang diamati seperti pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan serta profitabilitas pelanggan yang terus meningkat selama 3 bulan kebelakang. Hal ini berarti pelanggan merasa puas terhadap produk-produk serta pelayanan yang diberikan oleh roti'o kepada pelanggan. Hal ini juga dapat menjadi tolak ukur bagi roti'o untuk memperbaiki hal-hal yang masih dianggap kurang oleh pelanggan. Sehingga hal-hal tersebut dapat diperbaiki guna memenuhi kepuasan pelanggan.

#### B. Retensi Pelanggan

Keterangan	Jumlah	Skala	Jumlah Skor
Jarang	ca5	2	10
Sangat puas	4	4	16
Tidak pernah	6	1	6
Kadang-kadang	3	3	9
Sering	2	4	8

Puas	9	3	27
Cukup puas	3	2	6
Baik	11	3	33
Sangat baik	3	4	12
Cukup baik	2	2	4
Cukup memuaskan	4	2	8
Memuaskan	10	3	30
Sangat memuaskan	2	4	8
Sangat setuju	5	4	20
Setuju	11	3	33
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>Total</b>	<b>230</b>

skor tertinggi :  $4 \times 80 = 320$

skor terendah :  $1 \times 80 = 80$

Interpretasi skor hasil pengamatan :  $(230/320) \times 100\% = 72\% \rightarrow$  Baik

Retensi pelanggan diukur melalui survei terhadap pelanggan Roti'O. Survei tersebut dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada 16 pelanggan roti'o pada bulan desember 2023. Kuesioner diberikan untuk mengukur tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan pelanggan. Dari pengolahan data didapat hasil kuesioner sebesar 72% Setuju bahwa banyak pelanggan yang masih kembali ke Roti'O cabang Tangerang. Hal ini terlihat dari indikator-indikator yang diamati seperti pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan serta profitabilitas pelanggan yang terus meningkat selama 3 bulan kebelakang. Hal ini berarti retensi pelanggan dikategorikan "Baik". Hal ini juga dapat menjadi tolak ukur bagi roti'o untuk memperbaiki hal-hal yang masih dianggap kurang oleh pelanggan. Sehingga hal-hal tersebut dapat diperbaiki guna memenuhi target pada retensi pelanggan.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja, maka diketahui pada perspektif pelanggan diperoleh skor 3,1 dan capaian belum sesuai dengan target yang ditetapkan (100%), karena yang terealisasi hanya sebesar 72% dari retensi pelanggan dan 84% dari kepuasan pelanggan. Dengan demikian hasil kinerja dari perspektif pelanggan tetap berada pada kategori Baik Sekali.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Evaluasi kinerja dari perspektif proses bisnis internal dapat dilakukan melalui pengukuran berbagai faktor, termasuk waktu yang diperlukan dalam proses, ketepatan waktu pengiriman, dan efisiensi keseluruhan dari suatu proses. Efek dari pengukuran ini akan terlihat dalam pencapaian tingkat inovasi, baik dalam bentuk

produk baru, peningkatan operasional dan produksi, serta peningkatan kualitas layanan purna jual.

Berbicara mengenai produk baru, Roti'O terus mengukir jejak sebagai pelopor inovasi di dunia roti dengan meluncurkan produk baru yang selalu memikat hati para konsumennya. Dengan komitmen yang tak kenal lelah untuk memberikan pengalaman kuliner yang tak terlupakan, Roti'O secara konsisten memperbarui dan meningkatkan portofolio produknya. Roti'O memahami bahwa inovasi merupakan kunci kesuksesan dalam industri roti yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, tim R&D (Penelitian dan Pengembangan) Roti'O terus bekerja keras untuk mengeksplorasi bahan-bahan berkualitas tinggi dan teknologi terkini guna menciptakan produk baru yang tak hanya lezat namun juga memenuhi standar

kualitas tertinggi. Dari roti-rugi tradisional hingga kreasi yang revolusioner, setiap produk Roti'O dirancang dengan penuh kreativitas dan perhatian terhadap detail.

Kesuksesan Roti'O dalam memikat hati banyak warga tak hanya berdasarkan rasa produknya yang lezat, tetapi juga karena komitmen perusahaan untuk terus berinovasi demi memberikan pengalaman berbelanja yang menyenangkan. Contohnya pada dua bulan terakhir mereka mengeluarkan menu es krim berupa roti kopi. Ada varian coklat, vanilla, hingga affogato yang cocok dipadukan dengan roti kopinya yang wangi.



Es krim Roti'O. Foto: detikcom

Dan makanan viral terbaru kini kembali bermunculan, yaitu Crombo'O atau yang kita kenal Cromboloni. Tren seperti crombo ini membutuhkan waktu 1-2 bulan untuk dikembangkan agar tidak menghilangkan brand Roti'O itu sendiri.

Roti'O selalu memiliki produk baru yang mana ini juga dapat meningkatkan pendapat mereka serta memanfaatkan tren yang viral agar dapat terus bersaing dengan pasar. Dan yang perlu diketahui ialah proses awal Roti'O yaitu produk awal 8 jam *transfer* ke *baking* pembakaran sampai ke *customer*. Dan untuk perihal prepare melihat 8 jam ke depan.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja, maka diketahui pada perspektif proses bisnis internal diperoleh skor 1,1 dan capaian belum sesuai dengan target yang

ditetapkan (100%), karena yang terealisasi hanya sebesar 85% dari kualitas karyawan dan 80% dari inovasi produk baru. Dengan demikian hasil kinerja dari perspektif proses bisnis internal tetap berada pada kategori Baik Sekali.

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Untuk tujuan insentif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Roti'O memfokuskan pada kemampuan sumber daya manusia. Tolak ukur kunci untuk menilai kinerja manajer adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Kepuasan karyawan mengakui bahwa moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan ketanggapan terhadap situasi. Retensi karyawan mengakui bahwa karyawan mengembangkan modal intelektual khusus organisasi dan merupakan aktiva non

keuangan yang bernilai bagi perusahaan. Produktivitas karyawan mengakui pentingnya keluaran per karyawan, keluaran dapat diukur dalam arti tolak ukur fisik seperti halaman yang diproduksi, atau dalam tolak ukur keuangan, seperti pendapatan per karyawan, laba per karyawan.

Dalam pertumbuhan dan pembelajaran, ada yang dinamakan Training yang bertujuan untuk semua karyawan terutama yang baru (ojp) kontrak pertama dan kedua, dan setiap update kontrak harus training untuk karyawan karena nanti seperti akan perpindahan *outlet* dan posisi. Seperti *baker*, kasir dan barista. maka dari itu setiap kontrak, karyawan harus mengikuti *training* kembali dari pusat perusahaan. Dalam mempekerjakan karyawan, setiap outlet berbeda seperti di *outlet* Mall dan Pelabuhan itu mempekerjakan tiga sampai empat karyawan. sedangkan di *outlet* stasiun, bandara dan kios mempekerjakan dua orang.

Setiap adanya pencapaian target perusahaan, karyawan mendapatkan Insentif atau komisi, pencapaian target bulanan mendapatkan komisi sebesar *achieved*, seperti jika target nya sampai 10% maka dimasukan sebagai komisi karyawan. ukur fisik seperti halaman yang diproduksi, atau dalam tolak ukur keuangan, seperti pendapatan per karyawan, laba per karyawan.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja, maka diketahui pada perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran diperoleh skor 11,6 dan capaian belum sesuai dengan target yang ditetapkan (100%), karena yang terealisasi hanya sebesar 90% dari pelatihan karyawan terhadap kinerja dan 84% dari hasil survei kepuasan pelanggan. Dengan demikian hasil kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tetap berada pada kategori Baik Sekali.

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis pengukuran kinerja Roti'O melalui metode *Balanced Scorecard* dapat diperoleh informasi secara keseluruhan bahwa hasil pengukuran dari realisasi sasaran strategis menunjukkan angka 86,8% dari total bobot perspektif sebesar 100%. Untuk melihat realisasi masing-masing perspektif, dapat dilihat sebagai berikut:

Ada dua indikator pengukuran dalam perspektif keuangan. Dari kedua indikator tersebut disimpulkan untuk perspektif keuangan dinilai baik, karena telah terealisasi rata-rata sebesar 78% dan memiliki skor akhir sebesar 3,1% dari bobot maksimal 10%. Untuk perspektif pelanggan ada dua indikator pengukuran dan dari kedua indikator tersebut telah terealisasi rata-rata sebesar 100% yang berarti baik sekali dan memiliki skor akhir 13,4% dari bobot maksimal 30%. Dalam perspektif proses bisnis internal ada dua indikator pengukuran dan dari dua indikator yang telah dijalankan Roti'O dengan skor akhir 11% dengan bobot maksimal 30% yang berarti perspektif tersebut kinerjanya baik.

Sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan dua indikator pengukuran telah terealisasi memiliki skor akhir 11,6% dengan bobot maksimal 30% yang berarti baik. Jadi, secara keseluruhan, total skor dari keempat perspektif senilai 78% yang artinya kinerja Roti'O berarti baik, skor ini menunjukkan kinerja dari Roti'O selama periode tersebut.

Dengan demikian yang perlu dievaluasi lagi yaitu pada perspektif pelanggan dan proses bisnis internal, oleh karena itu perlu adanya tekanan lagi untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan dalam perspektif pelanggan dan proses bisnis internal pada Roti'O.



## DAFTAR PUSTAKA

- Sara, Y., & Ridzal, N. A. (2023). Analisis SWOT dan Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada CV. Rendezvous Coffee Baubau. *ISOQUANT: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 7(1), 93-119.
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT. BOSOWA PROPERTINDO. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 2(1), 92-112.
- Akhyar, Z, Octobery, J, Bangun S, & Fitri IZ. (2020). Implementasi Metode Balance Scorecard Untuk Mengukur Kinerja di Perusahaan Engineering (Studi Kasus PT MSE). *Journal Industrial Service*. Vol.5(2), 251–256.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Robert S. Kaplan, David P. *Harvard Business Review*.
- Kesek, F. N., Sabijono, H., & Tirayoh, V. Z. (2020). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Pt. Nenggapratama Internusantara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(4).
- Miftakhul Rokhim Firmansyah & Lintang Venusita. (2018). ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PT. JAPFA COMFEED INDONESIA TBK MENGGUNAKAN METODE SWOT BALANCED SCORECARD. *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, (6), 3-6.
- Kiswara, S. H. endang. (2011). ANALISIS BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor). *Jurnal Ekonomi*, 9(2), 109–117.
- Kaplan, R. S. and N. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan strategi Menjadi Aksi* (Peter R. Yosi Pasla, Ed.). Erlangga
- Limbong, A. C. (2023). Penggunaan Metode Balanced Scorecard (BSC) untuk Pengukuran Kinerja. *JIME (Journal of Industrial and Manufacture Engineering)* .
- PERMATASARI, C. Y. (2017). ANALISIS KINERJA DAN PERENCANAAN STRATEGI PERUSAHAAN ROTI MENGGUNAKAN BALANCE SCORECARD-SWOT. *Universitas Brawijaya*.
- Yuwono, Sony, et al. 2006. *Balanced Scorecard : Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Cetakan Keempat. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Dwi Aliyyah, Apriyani Sunarti. 2017. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen (Survei pada Konsumen The Little A Coffeeshop Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 51 No. 2 Oktober 2017|*
- Rachmawati, N. A., & Martani, D. (2017). Book-tax conformity level on the relationship between tax reporting aggressiveness and financial reporting aggressiveness. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(4), 86-101.
- Rachmawati, N. A., & Martani, D. (2014). Pengaruh large positive abnormal book-tax differences terhadap persistensi laba. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 11(2),

1.

- Rachmawati, N. A., Utama, S., Martani, D., & Wardhani, R. (2019). Determinants of the complementary level of financial and tax aggressiveness: a cross-country study. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 11(2), 145-166.
- Rachmawati, N. A., Utama, S., Martani, D., & Wardhani, R. (2020). Do country characteristics affect the complementary level of financial and tax aggressiveness?. *Asian Academy of Management Journal of Accounting & Finance*, 16(1).
- Rachmawati, N. A., Gani, L., & Rossieta, H. (2017). Loyalitas nasabah dan kinerja perbankan di Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 21(1), 144-156.
- Soraya, L. R., & Rachmawati, N. A. (2021). Determinants Of The Amount Of Related Party Transaction: Tax Expense And Institutional Ownership. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 11(1), 30-39.
- Rachmawati, N. A., Utama, S., Martani, D., & Wardhani, R. (2023). Complementary level of financial and tax aggressiveness and the impact on cost of debt: A cross-country study. *South African Journal of Accounting Research*, 37(3), 161-176.
- Rachmawati, N. A., Ramayanti, R., & Setiawan, R. (2021). Tingkat Kesadaran dan Kesiapan Pelaku Umkm Dalam Menyusun Laporan Keuangan dan Pajak. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 21(2).
- Andriana, Y. F., Ramayanti, R., & Rachmawati, N. A. (2023). Processing Purple Sweet Potato Peel as Alternative Material of Textile and Fashion Products with Circular Economic Principles. *Mudra Jurnal Seni Budaya*, 38(3), 277-285.
- Febrina, F., & Rachmawati, N. A. (2023). Diversity of Book-Tax Conformity in Asean 4: Philippines, Indonesia, Malaysia, and Singapore. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 23(1).
- Rachmawati, N. A., Utama, S., & Siregar, S. V. N. P. (2020). Persistensi Laba Antar Level Kompetisi Industri: Studi Empiris pada Perusahaan Amerika Serikat. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 20(1), 1-16.
- Ramayanti, R., Rachmawati, N. A., Azhar, Z., & Azman, N. H. N. (2023). Exploring intention and actual use in digital payments: A systematic review and roadmap for future research. *Computers in Human Behavior Reports*, 100348.