

**PENERAPAN PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT WONOJATI
WIJOYO KEDIRI**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak.)
pada Program Studi Akuntansi



OLEH:

RISKA PUTRI HANIATI
NPM 19.1.02.01.0073

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS NUSANTARA PGRI KEDIRI
2023**

Skripsi oleh:

RISKA PUTRI HANIATI
NPM: 19.1.02.01.0073

Judul:

**PENERAPAN PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT WONOJATI
WIJOYO KEDIRI**

Telah disetujui untuk diajukan Kepada
Panitia Ujian/Sidang Skripsi Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Nusantara PGRI Kediri

Tanggal: 11 Juli 2023

Pembimbing I



Dr. Faisol, M.M.
NIDN. 0712046903

Pembimbing II



Erna Puspita, M.Ak.
NIDN. 071128803

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya,

Nama : Riska Putri Haniati
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat/Tgl Lahir : Pelalawan/ 14 Mei 2001
NPM : 19.1.02.01.0073
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akuntansi

menyatakan dengan sebenarnya, bahwa dalam Skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya tulis atau pendapat yang pernah diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara sengaja dan tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Kediri,
Yang menyatakan



Riska Putri Haniati
NPM. 19.1.02.01.0073

Motto dan Persembahan

“Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia sangat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruku bagimu”

(QS. Al – Baqarah : 126)

“Angin tidak berhembus untuk menggoyahkan pepohonan, melainkan menguji kekuatan akarnya”

(Ali bin Abi Thalib)

Kupersembahkan karya ini untuk:

1. Cinta pertamaku, ayahanda Rismanto. Terimakasih telah menghantarkan penulis hingga berada ditempat ini, mendidik penulis, memberikan semangat, serta motivasi yang tiada henti hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Pintu surgaku, ibunda Lilis Handayani. Terimakasih sudah melahirkan, merawat, dan membesarkan penulis dengan penuh cinta, memberikan doa yang tak ada putusnya, serta nasihat dan kesabaran hati dalam membimbing penulis. Ibu menjadi penguat dan pengingat paling hebat. Terimakasih sudah menjadi tempat berpulang ternyaman.
3. Adikku sematawayang, Puspita Maharani Ristia Ningrum. Terimakasih sudah ikut serta memberikan semangat dan doanya kepada penulis selama menempuh pendidikan ini. Tumbuhlah menjadi versi paling hebat, adikku.
4. Seluruh keluarga besar penulis yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terimakasih untuk segala bentuk support dan doanya.
5. Dr. Faisol, S.Pd, M.M dan Erna Puspita, M.Ak selaku dosen pembimbing. Terimakasih atas bimbingan, kritik, dan saran, serta sudah meluangkan waktunya disela kesibukan.
6. Sahabatku, Anneke Shierly Frycillia Widodo dan Cindya Alma Prameswari Putri yang selalu ada saat senang dan sedih penulis sejak dari awal menjadi mahasiswa sampai saat ini, selalu memberikan dukungan, dan bantuan yang terbaik bagi kelancaran skripsi penulis.
7. Teruntuk Ricjik Dawud Nurwijaksono. Terimakasih sudah ikut serta mendoakan, menjadi tempat berkeluh kesah, dan memberi semangat dengan kebahagiaan sederhana, menemani dan memotivasi sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan penuh kebahagiaan.

Abstrak

Riska Putri Haniati: Penerapan Perspektif *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan pada PT. Wonojati Wijoyo Kediri, Skripsi, Akuntansi, FEB UNP Kediri 2023

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Kinerja, Pengukuran

Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting dilakukan. Tidak hanya melalui aspek keuangan, namun pengukuran kinerja perusahaan juga penting untuk ditinjau dari aspek lainnya. Salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh dapat menggunakan metode *balanced scorecard*. Dalam metode *balanced scorecard* aspek yang diukur terdiri dari aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, dan aspek pertumbuhan pembelajaran. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis aspek dalam *balanced scorecard* seperti aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, dan aspek pertumbuhan pembelajaran. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Obyek pada penelitian ini adalah PT Wonojati Wijoyo Kediri selama periode 2018 - 2022. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa aspek keuangan, aspek pelanggan, dan aspek pertumbuhan pembelajaran menunjukkan hasil yang sangat baik. Sedangkan hasil pengukuran pada aspek bisnis internal menunjukkan hasil yang tidak baik.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur Kami panjatkan kehadiran Allah Tuhan Yang Maha Kuasa, karena hanya atas perkenan-Nya tugas penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan. Skripsi dengan judul “Penerapan Perspektif *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan pada PT Wonojati Wijoyo Kediri” untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nusantara PGRI Kediri. Pada kesempatan ini diucapkan terimakasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada:

1. Rektor UNP Kediri Bapak Dr. Zinal Afandi, M.Pd. yang selalu memberikan dorongan motivasi kepada mahasiswa.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Bapak Dr. Subagyo, M.M.
3. Ketua Program Studi Akuntansi Bapak Sigit Puji Winarko, S.E., S.Pd., M.Ak.
4. Dr Faisol, M.M. selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan arahan dalam pengerjaan skripsi.
5. Serta pembimbing II, Ibu Erna Puspita, M.Ak. yang juga memberikan bimbingan dalam proses penyusunan skripsi.

Disadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan, maka diharapkan kritik dan saran-saran yang membangun, dari berbagai pihak sangat diharapkan.

Kediri, 12 Desember 2022

RISKA PUTRI HANIATI
NPM: 19.1.02.01.0073

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	7
C. Pembatasan Masalah	7
D. Rumusan Masalah	8
E. Tujuan Penelitian	8
F. Manfaat Penelitian	9
BAB II.....	10

KAJIAN TEORI	10
A. Kajian Teori	10
1. Kinerja	10
2. Pengukuran Kinerja	11
3. <i>Balance Scorecard</i>	14
4. Keunggulan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	22
5. Langkah-Langkah Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	23
B. Penelitian Terdahulu	26
C. Kerangka Berpikir.....	33
BAB III	37
METODE PENELITIAN.....	37
A. Variabel Penelitian	37
B. Pendekatan Penelitian dan Jenis Penelitian.....	40
C. Tempat Dan Waktu Penelitian	41
D. Subyek dan Obyek Penelitian	41
E. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	42
F. Teknik Analisis Data.....	43
BAB IV	45
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	45
A. Gambaran Umum Subyek Penelitian.....	45

B. Deskripsi Data.....	46
C. Analisis Data	50
D. Pembahasan	57
BAB V.....	64
PENUTUP.....	64
A. Kesimpulan	64
B. Saran.....	65

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Penjualan Tahun 2018 - 2022.....	3
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	30
Tabel 3. 2 Interval Penentuan Skor.....	44
Tabel 4. 1 Data Penjualan Perusahaan	47
Tabel 4. 2 Data Retur Barang Perusahaan	48
Tabel 4.3 Data Produk Baru Perusahaan	49
Tabel 4.4 Data Karyawan yang Keluar.....	49
Tabel 4. 5 Hasil Pengukuran Rasio Pertumbuhan Penjualan.....	51
Tabel 4. 6 Hasil Pengukuran Rasio Keluhan Pelanggan.....	52
Tabel 4. 7 Hasil Pengukuran <i>Networking Growth Ratio</i>	53
Tabel 4. 8 Hasil Pengukuran Retensi Karyawan.....	55
Tabel 4. 9 Hasil Perhitungan Rata-Rata Rasio dari Tiap Perspektif.....	56

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir.....	36
------------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja secara komprehensif dan menyeluruh penting dilakukan terlebih di era digital saat ini dimana pengukuran kinerja dapat memberikan berbagai dampak positif bagi perusahaan seperti peningkatan kualitas kinerja karyawan, peningkatan mutu produk perusahaan, hingga peningkatan laba perusahaan. Salah satu metode pengukuran kinerja yang dapat dilakukan adalah metode *balanced scorecard*. Metode *balanced scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja secara menyeluruh meliputi aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, hingga aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Aspek keuangan merupakan aspek yang digunakan untuk meninjau kinerja keuangan perusahaan. Aspek pelanggan digunakan untuk mengukur loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Kemudian aspek bisnis internal bertujuan untuk mengetahui bentuk inovasi bisnis yang dilakukan perusahaan. Sedangkan aspek pembelajaran bertujuan untuk meraih ketiga aspek sebelumnya. Menurut (Solikhah, 2018) *balanced scorecard* merupakan sebuah sistem yang dapat mengkomunikasikan visi dan misi perusahaan dalam satu kerangka kerja sehingga karyawan memahami apa tujuan perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan literatur oleh (Rahmi, 2017) menjelaskan bahwa ada beberapa manfaat terkait metode *balanced scorecard* yaitu sebagai upaya

perencanaan dan peningkatan strategi bisnis ke arah yang lebih baik, menyesuaikan proyek dan rencana yang telah ditentukan, sekaligus sebagai pelaporan informasi dan performa perusahaan. Maka dari itu, *balanced scorecard* merupakan hal yang penting dan krusial untuk diterapkan di perusahaan baik di perusahaan kecil, perusahaan menengah, maupun perusahaan besar.

Namun, menurut (Mu'at, 2015) saat ini, banyak dari perusahaan yang hanya melakukan pengukuran kinerja pada aspek keuangan saja. Padahal pengukuran kinerja pada salah satu aspek tidak dapat mencerminkan kondisi perusahaan secara keseluruhan dan cenderung tidak dapat mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang mungkin muncul di kemudian hari. Pengukuran kinerja perusahaan yang hanya berfokus pada aspek keuangan memiliki beberapa kelemahan diantaranya ketidakmampuan mengukur kinerja pada asset tak berwujud yang dimiliki perusahaan, pengukuran kinerja keuangan sering kali hanya melihat kondisi perusahaan pada masa lalu sehingga seringkali mendorong manajer untuk mengambil keputusan jangka pendek dan mengabaikan dampak keputusan pada jangka panjang. Hal tersebut sebagaimana hasil survei dari pengamatan yang ditemukan di PT Wonojati Wijoyo Kediri.

PT Wonojati Wijoyo merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang industri *furniture*. Didirikan pada tahun 1980-an hingga saat ini PT Wonojati Wijoyo telah menjadi salah satu perusahaan industri kayu terbesar di Kabupaten Kediri. Melihat usia perusahaan yang

sudah lebih dari dua dekade lamanya sudah seharusnya menjadikan PT Wonojati Wijoyo sebagai perusahaan *furniture* terkemuka di Provinsi Jawa Timur.

Hasil survei ditemukan bahwa adanya celah yang harus dicermati dalam penerapan *balanced scorecard* secara optimal. Dalam survei tersebut ditemukan bahwa terdapat beberapa indikator yang belum diterapkan dimana perusahaan hanya menerapkan aspek keuangan saja. Padahal indikator penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard* terdapat empat indikator utama. Oleh sebab itu perlu dilakukan tinjauan penelitian lebih mendalam terhadap penerapan metode *balanced scorecard* di PT Wonojati Wijoyo. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari perusahaan selama lebih dari lima tahun terakhir pertumbuhan perusahaan cenderung lamban terlebih jika ditinjau dari aspek produksi dan pemasarannya. Berikut merupakan data penjualan PT Wonojati Wijoyo dalam kurun waktu 2018 – 2022

Tabel 1. 1 Data Penjualan Tahun 2018 - 2022

No	Tahun	Jumlah Penjualan (dalam pcs)
1	2018	6.477 pcs
2	2019	8.366 pcs
3	2020	35.915 pcs
4	2021	47.894 pcs
5	2022	24.797 pcs

Sumber : PT Wonojati Wijoyo

Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa angka penjualan perusahaan cenderung fluktuatif. Dimana dalam kurun waktu lima tahun terakhir perusahaan menerapkan pengukuran kinerja hanya berdasarkan aspek keuangan. Padahal secara teori ada banyak aspek yang harus dilakukan seperti aspek pelanggan, aspek bisnis internal, dan aspek pertumbuhan pembelajaran. Melihat dari fenomena tersebut dianggap penting dan perlu dilakukan pengamatan lebih jauh terkait metode *balanced scorecard*.

Ditinjau dari beberapa kajian penelitian terdahulu terkait dengan metode *balanced scorecard* masih ada beberapa celah atau ruang yang perlu dilengkapi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Maharani & Budiasih, 2018) yang berjudul Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan (PT Gde Kadek Brothers Layar Antarnusa-*Bounty Cruises*) melakukan pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan empat aspek utama yakni aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran aspek keuangan dilakukan dengan menguji beberapa rasio keuangan diantaranya ROI, *profit margin*, dan *operating ratio* menunjukkan adanya pertumbuhan yang cukup baik dengan dibuktikan adanya peningkatan laba tahun 2015 ke tahun 2016. Aspek pelanggan yang dinilai melalui retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan juga menunjukkan adanya peningkatan dari tahun 2015 ke tahun 2016. Pada aspek bisnis internal pengukuran dilakukan dengan

mendeskripsikan proses inovasi dan proses operasional perusahaan yang menunjukkan kondisi baik dimana perusahaan mampu memenuhi permintaan pelanggan bahkan melakukan peningkatan kualitas layanan. Sama halnya dengan tiga pengukuran sebelumnya, pengukuran aspek pembelajaran dan pertumbuhan pada perusahaan menunjukkan kondisi baik dimana pengukuran dilakukan dengan mendeskripsikan karakter dan pelatihan karyawan serta kepuasan karyawan terhadap kinerja perusahaan. Hasil pengukuran tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki SDM dengan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, serta tingkat *turnover* karyawan cenderung kecil.

Penelitian lain yang dilakukan oleh (Rotaria, 2021) dengan judul Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Telekomunikasi yang Tercatat di Bursa Efek Indonesia (Studi Kasus: PT. XL Axiata Tbk) melakukan pengukuran terhadap beberapa aspek meliputi aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses internal bisnis, serta aspek proses operasi menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Aspek internal yang dilakukan pengukuran menggunakan rasio likuiditas menunjukkan hasil yang fluktuatif sedangkan rasio profitabilitas cenderung mengalami penurunan. Pada pengukuran aspek pelanggan menunjukkan hasil yang baik, hal tersebut dibuktikan dari kuisioner yang dibagikan kepada pengguna produk PT XL Axiata Tbk. Selanjutnya aspek proses internal menunjukkan hasil yang baik dari upaya perusahaan melakukan inovasi guna meningkatkan kualitas layanan. Terakhir pada

aspek proses operasi pengukuran kinerja perusahaan juga menunjukkan hasil yang baik dimana perusahaan memanfaatkan sepenuhnya asset yang dimiliki untuk menjalankan kegiatan operasional.

Menurut (Heitasari et al., 2021) yang melakukan penelitian dengan judul *Impelementasi Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Importasi pada Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Bojonegoro dengan mengukur aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis, dan aspek pembelajaran pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik. Pada pengukuran aspek keuangan menggunakan indikator pertumbuhan menunjukkan adanya kenaikan secara bertahap dari tahun ke tahun sebesar 2. Selain itu, pengukuran aspek keuangan menggunakan indikator *cost recovery* menunjukkan adanya keseimbangan antara penerimaan dan pengeluaran. Pengukuran kinerja pada aspek pelanggan menunjukkan hasil yang sangat baik dimana tingkat kepuasan pelanggan sangat tinggi. Pada aspek proses bisnis dengan menggunakan indikator kinerja utama menunjukkan tingkat keberhasilan pencapaian visi misi dan tujuan perusahaan terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Terakhir pada pengukuran aspek pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan indikator kapabilitas pegawai menunjukkan hasil yang rendah sejalan dengan adanya pelatihan yang diberikan oleh KPPBC Bojonegoro sedangkan indikator kepuasan pegawai menunjukkan hasil yang sangat baik dibuktikan dengan tingkat perspsi pegawai yang sangat rendah.

Berdasarkan pada fenomena dan penelitian terdahulu yang telah disebutkan diatas, masih terlihat hal yang perlu dilengkapi yaitu terkait dengan aspek-aspek dalam *balanced scorecard*. Nampaknya perlu dilakukan kajian lebih lengkap karena terjadinya perbedaan hasil penelitian. Untuk itu, judul yang akan diambil dalam penelitian adalah “Penerapan Perspektif *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan pada PT Wonojati Wijoyo Kediri”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, masalah yang diidentifikasi berupa:

1. Adanya kecenderungan penurunan kinerja yang dilihat dari perspektif keuangan yaitu penurunan pendapatan dan laba yang diperoleh perusahaan
2. Adanya indikasi kurang lengkapnya pengukuran kinerja keuangan yang ditemukan di aspek keuangan
3. Masih ditemukannya perbedaan hasil penelitian terkait dengan metode *balanced scorecard*.

C. Pembatasan Masalah

Agar penelitian lebih fokus dan terarah, maka perlu menerapkan pembatasan yang terdiri dari:

1. Pengukuran kinerja PT Wonojati Wijoyo dengan metode *balanced scorecard* meliputi pengukuran kinerja aspek keuangan, pengukuran kinerja aspek pelanggan, pengukuran kinerja pada aspek pembelajaran

dan pertumbuhan, serta pengukuran kinerja terhadap aspek proses bisnis internal.

2. Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan dalam rentang waktu lima tahun mulai dari tahun 2018 – 2022.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, identifikasi masalah, dan batasan masalah tersebut maka masalah yang akan dikaji pada penelitian ini terdiri dari:

1. Bagaimana kondisi PT Wonojati Wijoyo ditinjau dari aspek keuangan?
2. Bagaimana kondisi PT Wonojati Wijoyo ditinjau dari aspek pelanggan?
3. Bagaimana kondisi PT Wonojati Wijoyo ditinjau dari aspek proses bisnis internal?
4. Bagaimana kondisi PT Wonojati Wijoyo ditinjau dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini antara lain:

1. Untuk menganalisis kondisi PT Wonojati Wijoyo dilihat dari aspek keuangan
2. Untuk menganalisis kondisi PT Wonojati Wijoyo dilihat dari aspek pelanggan
3. Untuk menganalisis kondisi PT Wonojati Wijoyo dilihat dari aspek proses bisnis internal

4. Untuk menganalisis kondisi PT Wonojati Wijoyo dilihat dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan mampu memberikan sumbangsih pemikiran terhadap permasalahan yang berkaitan dengan pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *balanced scorecard*. Sehingga nantinya dapat dijadikan referensi bagi perusahaan lain untuk melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode serupa.

2. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat menambah wawasan khususnya terkait pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *balanced scorecard*. Selain itu, hasil penelitian ini dapat pula digunakan sebagai sumber referensi pada penelitian dengan topik sejenis di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimudin, A. (2017). Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(2), 194–205. <https://doi.org/https://doi.org/10.21009/jpeb.005.2.6>
- Apriani, I. (2020). Pengaruh Metode Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Pada Bank Syariah Mandiri KCP Jelutung Kota Jambi. In *Skripsi FEBI UIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi*.
- Arianti, B. F. (2022). Pengaruh Struktur Modal, Pertumbuhan Penjualan Dan Keputusan Investasi Terhadap Nilai Perusahaan. *Gorontalo Accounting Journal*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.32662/gaj.v5i1.1845>
- Darmawan, D., Arifin, S., & Purwanto, F. (2020). Studi Tentang Persepsi Nilai, Kepuasan Dan Retensi Pelanggan Kapal Penyeberangan Ujung - Kamal. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1), 198–209. <https://doi.org/10.52310/jbhorizvon.v3i1.39>
- Desnilia, A., Rukmini, & Kristiyanti, L. (2022). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada ID Express Soloraya). *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 22(22), 1–13.
- Djohan, M., & Breliastiti, R. (2015). Penerapan Balanced Scorecard Pada Perusahaan Jasa di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 9(1), 1–23.
- Fahmi, I. (2017a). *Analisis Laporan Keuangan*. Alfabeta.
- Fahmi, I. (2017b). *Pengantar Manajemen Keuangan*. Alfabeta.
- Ghalib, M., & Hidayat, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Bosowa Propertindo. *Journal Of Management & Business*, 2(1), 92–112. <https://doi.org/https://doi.org/10.31219/osf.io/gdvq4>
- Hadi, M. R., Muhsyaf, S. A., & Astuti, B. R. D. (2022). Pengembangan Model Manajemen Kinerja Pemerintah Berbasis Balanced Scorecard. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*.
- Heitasari, D. N., Adi, T. W., & Borneo, B. M. (2021). Implementasi Balanced Scorecard untuk Pengukuran Kinerja Importasi pada Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Bojonegoro. *Jurnal Teknik Industri*.
- Lutfriansyah. (2020). Balance Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Perusahaan PT Pertamina (PERSERO). *Jurnal Humaniora*, 4(1), 98–105.
- Maharani, I. A. P. R., & Budiasih, I. G. A. . (2018). Penerapan Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan (PT Gde Kadek Brothers Layar Antarnusa-Bounty Cruises). *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*,

25, 635–666.

- Mu'at, S. (2015). Analisis Penilaian Kinerja (Keuangan dan Non Keuangan) pada SPBU X Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Ekonomi Universitas Islam Bandung*.
- Mulyadi. (2007). *No Titlem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (Sistem Pelipat ganda Kinerja Perusahaan)*. Salemba Empat.
- Nasution, N. A. (2021). *ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk WITEL - MEDAN*. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Nurhatifa. (2022). Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT Semen Tonasa. In *Universitas Muhammadiyah Makassar* (Issue 8.5.2017). Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Nurmagfira, D., Basri, M., & Mursalim. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balance Scorecard. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 2(1).
- Pratiwi, T. R., Soedarsa, H. G., & Ratna, M. D. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard Periode 2013-2014 (Studi Kasus pada Hotel Sahid Bandar Lampung). *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, 9(2), 14–23.
http://forschungsunion.de/pdf/industrie_4_0_umsetzungsempfehlungen.pdf%0Ahttps://www.dfki.de/fileadmin/user_upload/import/9744_171012-KI-Gipfelpapier-online.pdf%0Ahttps://www.bitkom.org/sites/default/files/pdf/Presse/Anhaenge-an-Pls/2018/180607-Bitkom
- Rahmi, P. (2017). *Anausis pengukuran kinerja dengan menggunakan*. Universitas Muhammadiyah Palembang.
- Ramadani, M. N., Alam, S., & Ibrahim, F. N. (2020). Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard di Kementerian Agama Kabupaten Bone. *JRAMB*, 6.
- Rotaria, P. S. (2021). Analisis Penerapan Konsep Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Telekomunikasi yang Tercatat di Bursa Efek Indonesia (Studi Kasus : PT. XL Axiata Tbk). *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen (Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis)*. Erlangga.
- Sagala, S. A., & Siagian, V. (2021). Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Farmasi Sebelum dan Semasa Covid (2019-2020) yang Terdaftar di BEI. *Jurnal Perspektif*, 19(2), 145–

149. <https://doi.org/10.31294/jp.v19i2.11269>

- Samryn, L. (2012). *Akuntansi Manajemen : Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Informasi*. Kencana Paramedia Group.
- Sari, N. I. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari. *El Muhasaba: Jurnal Akuntansi*, 8(1), 122. <https://doi.org/10.18860/em.v8i1.4966>
- Solikhah, R. (2018). Implementasi Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI [Universitas Negeri Yogyakarta]. In *Universitas Negeri Yogyakarta* (Vol. 63, Issue 2). http://forschungsunion.de/pdf/industrie_4_0_umsetzungsempfehlungen.pdf%0Ahttps://www.dfki.de/fileadmin/user_upload/import/9744_171012-KI-Gipfelpapier-online.pdf%0Ahttps://www.bitkom.org/sites/default/files/pdf/Presse/Anhaenge-an-PIs/2018/180607-Bitkom
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Manajemen (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. CV Alfabeta.
- Supriyono, R. (2019). *Manajemen Biaya (Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis) (Edisi 1)*. BPFE.
- Taher, T. H. (2018). Analisis Pendekatan Balanced Scorecard Mengukur Kinerja Perusahaan. *Al-KALAM JURNAL KOMUNIKASI, BISNIS DAN MANAJEMEN*, 5(1), 103. <https://doi.org/10.31602/al-kalam.v5i1.1337>
- Wiratna, S. V. (2016). *Akuntanasi Manajemen (Teori dan Aplikasi)*. Pustaka Baru Press.