

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* (BSC) SEBAGAI  
PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN  
(STUDI KASUS DI PT. XYZ)**

**SKRIPSI**

Oleh  
**SHINTA PUTRI AULIA**  
NIM: G72218054



**UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
2024**

## PERNYATAAN

Saya, Shinta Putri Aulia, G72218054, menyatakan bahwa:

1. Skripsi saya ini asli, benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Skripsi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di UIN Sunan Ampel Surabaya, maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Di dalam skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis skripsi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di UIN Sunan Ampel Surabaya.

Surabaya, 11 November 2024

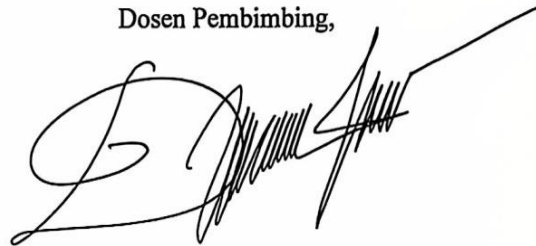


Shinta Putri Aulia  
NIM.G72218054

Surabaya, 11 November 2024

**Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji**

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Dwi Koerniawati', written in a cursive style with a long horizontal stroke extending to the right.

Dwi Koerniawati, S.E., M.Ak., AK., CA

## LEMBAR PENGESAHAN

### PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* (BSC) SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS DI PT. XYZ)

Oleh

Shinta Putri Aulia

NIM: G72218054

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 19 Desember 2024  
dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

#### Susunan Dewan Penguji

1. Dwi Koerniawati, S.E., M.Ak., AK., CA  
NIP. 198507122019032010  
(Penguji 1)
2. Dr. Binti Shofiatul Jannah, SE., M.S.A, CSRS., CSRA., CPIA  
NIP. 199007292019032022  
(Penguji 2)
3. Selvia Eka Aristantia, S.A., M.A.  
NIP. 199307302019032029  
(Penguji 3)
4. Ajeng Tita Nawangsari, S.E., M.A., Ak  
NIP. 198708282019032013  
(Penguji 4)

#### Tanda Tangan



Surabaya, 19 Desember 2024

Dekan



Dr. Sirajul Arifin, S. Ag., S.S., M.E.I.,

NIP. 197005142000031001 ✓



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: [perpus@uinsby.ac.id](mailto:perpus@uinsby.ac.id)

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Shinta Putri Aulia  
NIM : G72218054  
Fakultas/Jurusan : Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam / Akuntansi  
E-mail address : auliaputriiii200124@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi     Tesis     Desertasi     Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Penerapan Balanced Scorecard (BSC) Sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus  
Di PT. XYZ)

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 10 Januari 2025

Penulis

( Shinta Putri Aulia )  
*nama terang dan tanda tangan*

## ABSTRAK

Pengukuran kinerja mempengaruhi perencanaan perusahaan untuk ke depannya. Untuk meningkatkan performa perusahaan, diperlukan sistem pengukuran yang dapat memberikan informasi menyeluruh yang berkaitan dan bermanfaat guna ketetapan strategis perusahaan. Penelitian ini bertujuan mengukur kinerja perusahaan di PT. XYZ dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard (BSC).

Penelitian ini merupakan penelitian mix method. Penelitian ini dilakukan di PT. XYZ yang bergerak di bidang dagang dan layanan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, dokumentasi, wawancara, dan observasi. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah empat perspektif dalam pendekatan balanced scorecard, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Hasil penelitian ini: dari perspektif keuangan, PT. XYZ menunjukkan ketidakstabilan, ditandai oleh fluktuasi dalam indikator keuangan yang mengindikasikan efisiensi dan profitabilitas yang belum optimal. Perspektif pelanggan menyoroti pertumbuhan dalam akuisisi pelanggan baru yang diimbangi dengan tantangan dalam mempertahankan pelanggan lama. Tingkat kepuasan pelanggan berada pada level yang cukup memadai, namun penurunan retensi pelanggan mengindikasikan bahwa strategi hubungan pelanggan memerlukan perbaikan untuk menciptakan loyalitas jangka panjang. Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan telah melakukan upaya yang cukup signifikan untuk mengoptimalkan operasional, mengelola inovasi produk dan pelayanan serta meningkatkan keterampilan karyawan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa kapabilitas karyawan dan sistem informasi berperan penting dalam kesiapan perusahaan untuk bersaing.

Saran untuk meningkatkan kinerja PT. XYZ, yakni efisiensi operasional perlu dioptimalkan dan strategi keuangan yang lebih ketat harus diterapkan. Memperkuat retensi pelanggan dengan program loyalitas dapat meningkatkan hubungan jangka panjang. Dalam proses bisnis, fokus pada inovasi dan evaluasi kinerja berbasis data sangat penting, bersama dengan pengembangan keterampilan karyawan yang sesuai kebutuhan bisnis. Investasi berkelanjutan dalam kapabilitas karyawan dan sistem informasi yang lebih responsif juga akan memperkuat daya saing perusahaan.

**Kata kunci:** kinerja perusahaan, Balanced Scorecard (BSC)



## ABSTRACT

Performance measurement influences company planning for the future. To improve company performance, a measurement system is needed that can provide comprehensive information that is related and useful for the company's strategic decisions. This research aims to measure company performance at PT. XYZ using the Balanced Scorecard (BSC) approach.

This research is a mix method research. This research was conducted at PT. XYZ which operates in the trade and service sector. The data collection techniques used in this research are questionnaires, documentation, interviews, and observation. The analytical tools used in this research are four perspectives in the balanced scorecard approach, namely financial, customer, internal business process, and growth and learning perspectives.

The results of this research from a financial perspective, PT. XYZ shows instability characterized by fluctuations in financial indicators indicating suboptimal efficiency and profitability. The customer perspective highlights growth in new customer acquisition balanced by challenges in retaining existing customers. The level of customer satisfaction is at an adequate level, but the decline in customer retention indicates that customer relationship strategies require improvement to create long-term loyalty. From an internal business process perspective, the company has made significant efforts to optimize operations, manage product and service innovation and improve employee skills. The growth and learning perspective shows that employee capabilities and information systems play an important role in a company's readiness to compete.

Suggestions for improving PT. XYZ performance, operational efficiency needs to be optimized, and stricter financial strategies must be implemented. Strengthening customer retention with loyalty programs can improve long-term relationships. In business processes, a focus on innovation and data-based performance evaluation is essential, along with developing employee skills according to business needs. Continued investment in employee capabilities and more responsive information systems will also strengthen the company's competitiveness.

**Keywords:** company performance, Balanced Scorecard (BSC)

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
1.4.1. Manfaat Teoretis .....	10
1.4.2. Manfaat Praktis .....	10
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI .....</b>	<b>11</b>
2.1. Kajian Teoretis .....	11



2.1.1. Teori Keagenan (Agency Theory) .....	11
2.1.2. Teori Pemangku Kepentingan (Stakeholder Theory).....	14
2.1.3. Akuntansi Pertanggungjawaban .....	16
2.1.4. Pengukuran Kinerja.....	20
2.1.5. Balanced Scorecard (BSC).....	24
2.2. Kerangka Konseptual .....	38
2.3. Penelitian Terdahulu .....	39
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>53</b>
3.1. Pendekatan Penelitian .....	53
3.2. Fokus Penelitian .....	55
3.3. Lokasi Penelitian .....	56
3.4. Jenis dan Sumber Data .....	56
3.5. Populasi dan Sampel .....	56
3.5.1. Populasi .....	56
3.5.2. Sampel.....	57
3.6. Teknik Pengumpulan Data .....	58
3.6.1. Pengumpulan Data Kuantitatif .....	58
3.6.2. Pengumpulan Data Kualitatif .....	59
3.7. Uji Keabsahan Data.....	60
3.7.1. Keabsahan Data Kuantitatif .....	60
3.7.2. Keabsahan Data Kualitatif .....	61
3.8. Teknik Analisis .....	61
3.8.1. Data Kuantitatif .....	62

3.8.2. Data Kualitatif .....	66
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>68</b>
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	68
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	68
4.1.2. Visi dan Misi PT. XYZ .....	68
4.1.3. Struktur Organisasi PT. XYZ.....	69
4.2. Hasil dan Pembahasan.....	69
4.2.1. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC) di PT. XYZ.....	69
<b>BAB 5 PENUTUP.....</b>	<b>92</b>
5.1. Simpulan.....	92
5.2. Saran.....	93
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>95</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>101</b>

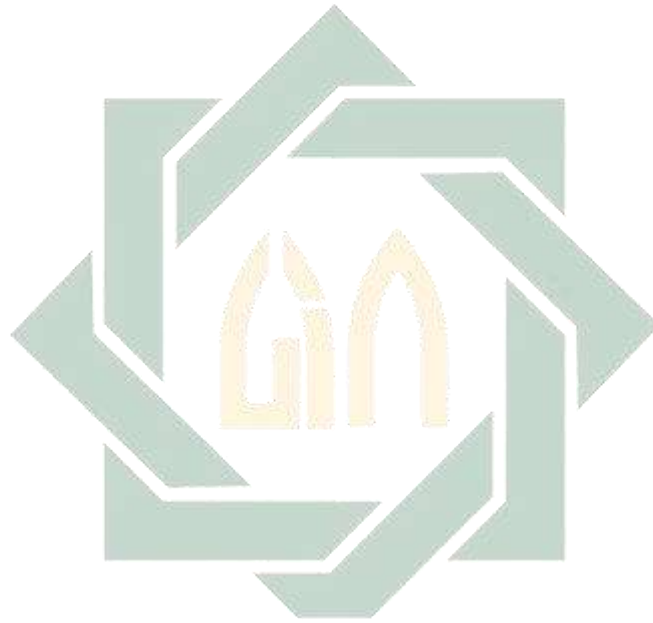
UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Penjualan PT. XYZ.....	5
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....	39
Tabel 3. 1 Skala Penilaian Kepuasan Pelanggan .....	62
Tabel 3. 2 Skala Penilaian Kepuasan Karyawan.....	63
Tabel 4.1 Net Profit Margin Perusahaan PT. XYZ dari Tahun 2019 hingga 2021.....	68
Tabel 4.2 Retur non-Asset Perusahaan PT. XYZ dari Tahun 2019 hingga 2021.....	70
Tabel 4.3 Return on Equity PT. XYZ dari Tahun 2019 hingga 2021 .....	71
Tabel 4.4 Return on Investment Perusahaan PT. XYZ dari Tahun 2019 hingga 2021 .....	73
Tabel 4.5 Jumlah Pelanggan Lama, Total Pelanggan dan Pelanggan Baru Pada PT. XYZ.....	75
Tabel 4.6 Data Pendapatan Perusahaan dari Tahun 2019 – 2021 .....	76
Tabel 4.7 Retensi Pelanggan PT. XYZ dari Tahun 2019 – 2021.....	77
Tabel 4.8 Akuisisi Pelanggan PT. XYZ dari Tahun 2019 – 2021 .....	78
Tabel 4.9 Retensi Karyawan PT. XYZ dari Tahun 2019 – 2021 .....	84
Tabel 4.10 Produktivitas Karyawan dalam PT. XYZ dari Tahun 2019 – 2021.....	86

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	37
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. XYZ.....	67



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Biodata Penulis .....	98
Lampiran 2 Lembar Wawancara Proses Bisnis Internal .....	99
Lampiran 3 Kuesioner Perspektif Pelanggan .....	101
Lampiran 4 Kuesioner Kepuasan Karyawan .....	104
Lampiran 5 Laporan Keuangan PT. XYZ Periode 2019 – 2021 .....	106
Lampiran 6 Hasil Perhitungan .....	112
Lampiran 7 Hasil Perhitungan Kuesioner .....	114
Lampiran 8 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	122

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR PUSTAKA

- Andika, I. A., Chandra, I. C. dan Mario, S. (2021). “Analisis Balance Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan X”. *Inaque: Journal of Industrial and Quality Engineering*, 9(2), hal. 109–117. Tersedia pada: <https://doi.org/10.34010/iqe.v9i2.4319>.
- Andriani, A. D. et al. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar: Tohar Media (Seri Pertama). Tersedia pada: <https://books.google.co.id/books?id=Val2EAAAQBAJ>.
- Badri, A. H., Kusi-Sarpong, S. dan Rezaei, J. (2017). “Assessing The Social Sustainability of Supply Chains Using Best Worst Method” *Resources, Conservation and Recycling*, 126, hal. 99–106. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.07.020>.
- Bastian, I. (2006). *Akuntansi Pendidikan*. Jakarta: Erlangga. Tersedia pada: <https://books.google.co.id/books?id=uW9K2kD7Sm4C>.
- Candrianto. (2021). *Kepuasan Pelanggan Suatu Pengantar*. Batu: Literasi Nusantara. Tersedia pada: <https://books.google.co.id/books?id=g9YrEAAAQBAJ>.
- Dasum, A. A., Manossoh, H. dan Gerungai, N. Y. T. (2021). “Evaluasi Kinerja PT. Ciputra Development TBK Cabang Citraland Manado dengan Pendekatan Balanced Scorecard”. *Emba*, 9(1), hal. 225–235.
- Dewi, N. P. “Balanced Scorecard sebagai Konsep Pengukuran Kinerja Perbankan”. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.
- Dwivedi, R. et al. (2021). “Performance Evaluation of An Insurance Company Using An Integrated Balanced Scorecard (BSC) and Best-Worst Method (BMW)”. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 4(1), hal. 33–50. Tersedia pada: <https://doi.org/10.31181/dmame2104033d>.
- Fadhallah, R. (2020). *Wawancara*. Jakarta Timur: UNJ PRESS. Tersedia pada: <https://books.google.co.id/books?id=rN4fEAAAQBAJ>.



- Faizal, M., Priyandari, Y. dan Rosyidi, C.N. (2022). “Penentuan Prioritas Alternatif Solusi Terhadap Kegagalan Proyek TI dengan Metode ANP dan BWM”. *Performa: Media Ilmiah Teknik Industri*, 21(2), hal. 221–235.
- Fajrillah et al. (2021). *Isu-Isu Kontemporer Akuntansi Manajemen sebagai Alat Perencanaan, Pengendalian dan Pengambilan Keputusan*. Diedit oleh Suwandi. Bandung: Media Sains Indonesia. Tersedia pada: <https://books.google.co.id/books?id=p0ZZEAAAQBAJ>.
- Fitriyah, Y. A. dan Siregar, H. O. (2021). “Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Perilaku Biaya pada Perusahaan Start Up”. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 5(1), hal. 182–186. Tersedia pada: <https://doi.org/10.30871/jama.v5i1.2756>.
- Gunawan, I. (2021). “Analisis Pengukuran Kinerja PT Agung Podomoro Land TBK dengan Metode Balanced Scorecard (BSC)”. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(4), hal. 346.
- Gunawan, R. M. B. (2021). *GRC (Good Governance, Risk Management and Compliance)*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada. Tersedia pada: <https://books.google.co.id/books?id=NNgaEAAAQBAJ>.
- Handayani, D. F. dan Supriyono, R. A. (2018). “Pengaruh Tambahan Kinerja Lingkungan pada Balance Scorecard dan Komunikasi Manajemen dalam Evaluasi Kinerja”. *Jurnal Berkala Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 3(2), hal. 78–94.
- Handayani, R. dan Putri, S. K. (2021). *Akuntansi Manajemen*. Sumatra Barat: CV. Azka Pustaka. Tersedia pada: <https://books.google.co.id/books?id=ZTZZEAAAQBAJ>.
- Harahap, I. dan Dobson. (2022). “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard (PT. Jasa Marga TBK. Surabaya – Gempol)”. *Jesya*, 5(2), hal. 261–273.
- Harmono. (2022). *Manajemen Keuangan: Berbasis Balanced Scorecard*. Jakarta: Bumi Aksara. Tersedia pada: <https://books.google.co.id/books?id=OuSCEAAAQBAJ>.

- Iskandar, Nehru dan Riantoni, C. (2021). *Metode Penelitian Campuran: Konsep, Prosedur dan Contoh Penerapan*. Jawa Tengah: Penerbit NEM. Tersedia pada: <https://books.google.co.id/books?id=nkQjEAAAQBAJ>.
- Kurniati, F. (2021). “Penerapan Balance Scorecard dalam Analisis Kinerja Rumah Sakit di Indonesia”. *Buletin Bisnis & Manajemen*, 7(1), hal. 11–24.
- Lesmana, I. S. (2021). “Analisis Balanced Scorecard sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang”. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(1), hal. 24–36. Tersedia pada: <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.295>.
- Mubarrok, U. S. (2018). *Penerapan SWOT Balanced Scorecard pada Perencanaan Strategi Bisnis*. Surabaya: Jakad Media Publishing. Tersedia pada: <https://books.google.co.id/books?id=Ws3XDwAAQBAJ>.
- Mursalin. (2020). “Evaluasi Kinerja PT Bank Sumsel Babel Cabang Baturaja Menggunakan Balanced Scorecard”. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 17(3), hal. 271. Tersedia pada: <https://doi.org/10.31851/jmwe.v17i3.4851>.
- Muslichah dan Bahri, S. (2021). *Akuntansi Manajemen Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Nabila, F. (2021). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Balanced Scorecard pada PT . Asam Jawa Medan*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Nashar, M. dan Sari, Y. S. (2021). “Implentasi Metode Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Koperasi”. *Akuntabel: Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 18(1), hal. 162–171.
- Ningsih, Suhesti. (2021). “Analisis Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard pada Sektor Perbankan (Studi Kasus Pada BNI Sukoharjo)”. *Edunomik*, 5(2), hal. 922-933.
- Nugroho, E. (2018). *Prinsip-Prinsip Menyusun Kuesioner*. Malang: Universitas Brawijaya Press. Tersedia pada:

- <https://books.google.co.id/books?id=YfNqDwAAQBAJ>.
- Nuriman. (2021). *Memahami Metodologi Studi Kasus, Grounded Theory dan Mixed-Method: untuk Penelitian Komunikasi, Psikologi, Sosiologi, dan Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media. Tersedia pada: <https://books.google.co.id/books?id=hUVIEAAAQBAJ>.
- Nursanty, I. A. et al. (2022). *Akuntansi Manajemen*. Nusa Tenggara Barat: Seval Literindo Kreasi. Tersedia pada: <https://books.google.co.id/books?id=OYV4EAAAQBAJ>.
- Palanisamy, M., Pugalendhi, A. dan Ranganathan, R. (2020). "Selection of Suitable Additive Manufacturing Machine and Materials Through Best–Worst Method (BWM)". *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 107(5–6), hal. 2345–2362. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1007/s00170-020-05110-6>.
- Pane, Ismail., dkk. (2021). *Desai Penelitian Mixed Method*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini Anggota IKAPI (026)/DIA/2021): Aceh.
- Patricia, I., Panjaitan, F. dan Astuti, N. (2021). "Analisis Penerapan Konsep Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Telekomunikasi yang Tercatat di ...". *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Keuangan*, 8(1), hal. 1–11. Tersedia pada: <http://www.openjournal.unpam.ac.id/index.php/JEE/article/view/8739>.
- Pearce II, J. A. dan Robinson, Jr., R. B. (2008). *Manajemen Strategis - Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Penerbit Salemba. Tersedia pada: <https://books.google.co.id/books?id=GopP6S9Mt8QC>.
- Putra, I. M. (2019). *Business Model and Business Plan di Era 4.0*. Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia. Tersedia pada: <https://books.google.co.id/books?id=x3D0DwAAQBAJ>.
- Rakian, R. B. T., Nangoi, G. B. dan Walandouw, S. (2021). "Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado". *Emba*, 9(1), hal. 1301–1312.
- Reska, B. P., Jantje J. dan Tinangon, A. W. (2021). "Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja pada PT. Bank Sultgo

- Cabang Rataan”. *Emba*, 9(3), hal. 1235–1244.
- Saefuddin, A., Kartika, L. dan Indrawan, D. (2017). *Balanced Scorecard Strategi, Implementasi dan Studi Kasus*. Cetakan 1. Bogor: PT Penerbit IPB Press. Tersedia pada: <https://books.google.co.id/books?id=ZTYzEAAAQBAJ>.
- Sandra, J. (2018). “Evaluasi Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi pada PT BNI (Persero), TBK)”. *Majalah Ilmiah Bijak*, 15(1), hal. 52–67. Tersedia pada: <https://doi.org/10.31334/bijak.v15i1.132>.
- Sianipar, R. T. et al. (2020). “Dampak Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtauli Pematangsiantar”. *Maker: Jurnal Manajemen*, 6(1), hal. 87–95. Tersedia pada: <https://doi.org/10.37403/mjm.v6i1.155>.
- Siregar, B. et al. (2017). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siyoto, S. dan Sodik, M. A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing. Tersedia pada: <https://books.google.co.id/books?id=QPhFDwAAQBAJ>.
- Stiawan, E. (2018). *Integrated Marketing Communication*. Cetakan 1. Yogyakarta: Samudra Biru. Tersedia pada: <https://books.google.co.id/books?id=3t50EAAAQBAJ>.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta: Bandung.
- Sukirno. (2017). “Balanced Scorecard: Implementasi Interaksional Agency Theory dan Stakeholder Theory dalam Manajemen Perguruan Tinggi”. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, 15(2). Tersedia pada: <https://doi.org/10.21831/jpai.v15i2.17218>.
- Tandiontong, M. dan Yoland, E. R. (2011). “Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja yang Memadai (Sebuah Studi pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)”. *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi [Preprint]*, (5).
- Utarini, A. (2020). *Tak Kenal Maka Tak Sayang: Penelitian Kualitatif dalam*

- Pelayanan Kesehatan. Yogyakarta: UGM PRESS. Tersedia pada: <https://books.google.co.id/books?id=QPrqDwAAQBAJ>.
- Wahyudi, J. dan Aini, S. Q. (2020). “Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa Menggunakan Balanced Scorecard”. *Jurnal Litbang: Media Informasi Penelitian, Pengembangan dan IPTEK*, 16(2), hal. 113–128. Tersedia pada: <https://doi.org/10.33658/jl.v16i2.198>.
- Wahyuni, F. dan Lukito, H. (2019). “Evaluasi Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard - Perspektif Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran/Pertumbuhan”. *Jurnal Mirai Management*, 4(2), hal. 326–346. Tersedia pada: <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai>.
- Wahyuni, H. C. (2021). Pandemi Sebabkan Naik Turunnya Perindustrian di Indonesia, UMSIDA. Tersedia pada: <https://umsida.ac.id/pandemi-sebabkan-naik-turunnya-perindustrian-di-indonesia-2/> (Diakses: 28 September 2022).
- Widyastuti, I. T. et al. (2017). “Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT XYZ Bergerak di Bidang Telekomunikasi)”. *Jurnal Administrasi dan Kesekretarian*, 3(1), hal. 124–137.
- Wiguna, K. Y., Wati, R. dan Marliza, Y. (2019). “Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja”. *Balance : Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 4(2), hal. 571–584. Tersedia pada: <https://doi.org/10.32502/jab.v4i2.1956>.
- Winarni, E. W. (2021). *Teori dan Praktik Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, PTK, R & D*. Jakarta: Bumi Aksara. Tersedia pada: <https://books.google.co.id/books?id=Fx0mEAAAQBAJ>.
- Yuwono, S., Sukarno, E. dan Ichsan, M. (2007). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. 5 ed. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Tersedia pada: <https://books.google.co.id/books?id=zVrlC4mpXl0C>.