

**STRATEGI PENGEMBANGAN PERUSAHAAN MANUFAKTUR
DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN**
(Studi pada PT Venamon)

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Sarjana Pada Program Studi Akuntansi**



Disusun oleh :

Raymond Petrus Sugijaya

1903972

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS PENDIDIKAN EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

2023

**STRATEGI PENGEMBANGAN PERUSAHAAN MANUFAKTUR
DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN**

(Studi pada PT Venamon)

Oleh:

Raymond Petrus Sugijaya

Skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Sarjana Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Pendidikan
Ekonomi dan Bisnis

©Raymond Petrus Sugijaya

Universitas Pendidikan Indonesia

Agustus 2023

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Skripsi ini tidak boleh diperbanyak seluruhnya atau sebagian, dengan dicetak
ulang, di-*fotocopy*, atau dengan cara lainnya tanpa seizin dari penulis

LEMBAR PENGESAHAN

**Strategi Pengembangan Perusahaan Manufaktur dengan
Pendekatan Balanced Scorecard Untuk Meningkatkan Kinerja
Keuangan
(Studi pada PT Venamon)**

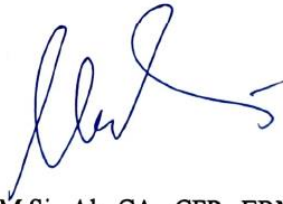
SKRIPSI

Disusun oleh:

**Raymond Petrus Sugijaya
1903972**

Telah disetujui oleh:

Dosen Pembimbing,



Dr. Elis Mediawati, S.Pd., SE., M.Si., Ak., CA., CFP., ERMCP., CSRS

NIP. 19820123 200501 2 002

Mengetahui:

Ketua Program Studi Akuntansi,



Dr. Aristanti Widyaningsih, S.Pd., M.Si., CPMA., CRMP.

NIP. 19740911 200112 2 001

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul “**STRATEGI PENGEMBANGAN PERUSAHAAN MANUFAKTUR DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN (Studi pada PT Venamon)**” beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya sendiri dan tidak melakukan tindakan penjiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Atas pernyataan ini, saya siap menanggung risiko atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila kemudian ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya ini atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian naskah ini.

Bandung, 21 Agustus 2023

Yang membuat pernyataan,

Raymond Petrus Sugijaya

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur pertama-tama dan yang paling utama penulis panjatkan kepada hadirat Tuhan Yesus Kristus atas berkat kasih karunia dan penyertaannya kepada penulis hingga skripsi yang berjudul **“STRATEGI PENGEMBANGAN PERUSAHAAN MANUFAKTUR DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN (Studi pada PT Venamon)”** sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia ini dapat diselesaikan.

Dalam perjalanan penyusunan skripsi ini, penulis tidak bisa berjalan sendiri, Oleh karena itu banyak pihak-pihak yang membimbing dan memberikan kontribusinya baik secara moril maupun materil atas penyelesaian penyusunan skripsi ini. Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada beberapa pihak yaitu:

1. Ayah dan Ibu penulis yang selalu memberikan dukungan, doa, dan semangat semasa penyusunan skripsi ini
2. Manajemen dan karyawan PT Venamon yang atas kesediaannya sebagai subjek penelitian
3. Bapak Prof. Dr. M. Solehuddin, M.Pd., M.A. selaku Rektor Universitas Pendidikan Indonesia
4. Bapak Prof. Dr. H. Eeng Ahman, MS selaku Dekan Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis.
5. Ibu Dr. Aristanti Widyaningsih, S.Pd., M.Si., CPMA., CRMP selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Pendidikan Indonesia.
6. Ibu Dr. Elis Mediawati, S.Pd., SE., M.Si., Ak., CA., CFP., ERMCP., CSRS selaku dosen pembimbing skripsi
7. Bapak Dr. Toni Heryana, S.Pd., MM., CRA, CRP selaku dosen pembimbing akademik, dosen penelaah, dan dosen penguji skripsi yang telah berkenan memberikan saran dan masukan yang membangun dalam proses penulisan skripsi ini.

8. Bapak Dr. Budi S. Purnomo, SE, MM, M.Si., CACP., CFP selaku dosen penelaah dan penguji skripsi yang telah berkenan memberikan saran dan masukan yang membangun dalam proses penulisan skripsi ini.
9. Ibu Dr. R. Nelly Nur Apandi, SE, M.Si., Ak, ACPA, QRMO., CIISA, CA selaku dosen penelaah dan penguji skripsi yang telah berkenan memberikan saran dan masukan yang membangun dalam proses penulisan skripsi ini
10. Seluruh Bapak/Ibu dosen Program Studi Akuntansi yang telah memberikann ilmu yang sangat bermanfaat bagi penulis.
11. Ilham Hafidz, Raihan Hazim, Lita Natalia, Neng Hasnah, Ilona Salmawinata, Tazkiya Nabilla, Afifah Nabilah, Akbar Hafizh selaku teman dekat yang memberikan dukungan terhadap penyelesaian skripsi ini.
12. Teman-teman Akuntansi UPI angkatan 2019 yang kebersamai dan saling memberikan dukungan dalam penyelesaian studi.

serta seluruh pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terima kasih atas segala doa dan dukungannya yang sudah diberikan kepada penulis. Semoga hidup masing-masing dari kita diberikan kemudahan dan tuntutan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Tak ada gading yang tak retak, begitu pula skripsi ini yang mungkin masih terdapat kesalahan ataupun kekurangan baik dalam kata maupun keterbatasan lainnya. Penulis menerima saran dan masukan yang dapat memperbaiki skripsi ini guna memberikan hasil penelitian yang semakin baik. Akhir kata semoga dengan adanya skripsi ini dapat menjadi manfaat bagi banyak pihak dan dapat menjadi rujukan untuk penelitian lainnya yang relevan.

ABSTRAK

STRATEGI PENGEMBANGAN PERUSAHAAN MANUFAKTUR DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN

(Studi pada PT Venamon)

Oleh:

Raymond Petrus Sugijaya

1903972

Dosen Pembimbing:

Dr. Elis Mediawati, S.Pd., SE., M.Si., Ak., CA., CFP., ERMCP., CSRS

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan praktik pengukuran kinerja dan penyusunan strategi PT Venamon saat ini ke dalam pendekatan Balanced Scorecard untuk meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang. Desain penelitian adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Subjek penelitian ini yaitu manajer PT Venamon dan perwakilan karyawan tiap departemennya. Teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik pengukuran kinerja PT Venamon terdapat dalam supra sistem manajemen yang dinamai Venamon Manegement System dan pengukuran kinerja dilakukan melalui pedoman manajemen mutu dengan penilaian sasaran mutu. Penulis menyusun kerangka Balanced Scorecard untuk menilai bagaimana BSC dapat meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. PT Venamon telah memiliki kesiapan dalam penerapan Balanced Scorecard secara lebih lanjut namun perlu didukung dengan komitmen yang kuat dari manajemen puncak dan adanya unit khusus yang mempersiapkan Balanced Scorecard pada PT Venamon.

Kata kunci: Balanced Scorecard, Kinerja Keuangan, Kinerja Perusahaan, Manajemen Mutu, Pengukuran Kinerja, Penyusunan Strategi

ABSTRACT

**MANUFACTURING COMPANY DEVELOPMENT STRATEGY WITH
BALANCED SCORECARD APPROACH TO IMPROVE FINANCIAL
PERFORMANCE**

(Study at PT Venamon)

By:

Raymond Petrus Sugijaya

1903972

Supervisor:

Dr. Elis Mediawati, S.Pd., SE., M.Si., Ak., CA., CFP., ERMCP., CSRS

This study aims to develop PT Venamon's current performance measurement and strategy development practices into a Balanced Scorecard approach to improve long-term financial performance. Research design is qualitative research with a descriptive approach. The subjects of this study were managers of PT Venamon and representatives of employees of each department. Data collection techniques use interview, observation, and documentation methods. The results showed that PT Venamon's performance measurement practices are contained in a management supra-system called Venamon Management System and performance measurement is carried out through quality management guidelines with quality target assessment. The authors devised a Balanced Scorecard framework to assess how BSC can improve a company's long-term financial performance. PT Venamon has readiness to implement the Balanced Scorecard further but needs to be supported by a strong commitment from top management and the existence of a special unit that prepares the Balanced Scorecard at PT Venamon.

Keywords: Balanced Scorecard, Financial Performance, Company Performance, Quality Management, Performance Measurement, Strategy Development

Daftar Isi

Daftar Isi.....	i
Daftar Gambar.....	ii
Daftar Tabel	iii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1. Teori dan Konsep	8
2.1.1. Manajemen Kinerja.....	8
2.1.2. Manajemen Strategis	10
2.1.3. Total Quality Management	11
2.1.4. Kinerja Perusahaan.....	12
2.1.5. Analisis SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunity, Threats)	17
2.1.6. Balanced Scorecard (BSC).....	18
2.2. Penelitian Terdahulu.....	27
2.3. Kerangka Pemikiran	34
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	38
3.1. Desain Penelitian	38
3.2. Subjek Penelitian: Studi Kasus.....	39
3.2.1. Tempat dan Waktu Penelitian	40
3.3. Instrumen Penelitian	40
3.4. Metode Pengumpulan Data	40
1. Wawancara	40
2. Observasi	41
3. Dokumentasi.....	41
3.5. Jenis dan Sumber Data	42
3.6. Keabsahan/Validasi Data	42
3.7. Metode Analisis Data	43
3.8. Langkah Penelitian	44
3.9. Inisiasi Balanced Scorecard pada PT Venamon.....	45

3.10.	Pedoman Wawancara Semi Terstruktur: Manajer Departemen.....	48
3.11.	Daftar Pertanyaan Terbuka: Karyawan.....	49
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		51
4.1.	Profil PT Venamon.....	51
4.2.	Visi & Misi PT Venamon.....	51
4.3.	Struktur Organisasi Perusahaan.....	51
4.4.	Deskripsi Pekerjaan	52
4.5.	Informan Penelitian	58
4.6.	Reduksi Data	59
4.7.	Analisis Triangulasi.....	60
4.7.1.	Triangulasi Sumber	60
4.7.2.	Triangulasi Metode	65
4.7.3.	Triangulasi Teori.....	66
4.8.	Hasil Penelitian.....	71
4.8.1.	Praktik Manajemen Kinerja pada PT Venamon.....	71
4.8.2.	Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja PT Venamon.....	76
4.8.3.	Identifikasi Perspektif Balanced Scorecard pada PT Venamon.....	80
4.8.4.	Kerangka Balanced Scorecard pada PT Venamon.....	88
4.8.5.	Balanced Scorecard sebagai Strategi Pengembangan PT Venamon.....	94
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		103
5.1.	Kesimpulan.....	103
5.2.	Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA		105
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....		111
Lampiran 1. Transkrip Hasil Wawancara.....		111
Lampiran 2. Transkrip Hasil Kuesioner Terbuka.....		119
Lampiran 3. Formulir Frekuensi Bimbingan.....		123
Lampiran 4. Matriks Perbaikan Seminar Usulan Penelitian		125
Lampiran 5. Riwayat Hidup		131

Daftar Gambar

Gambar 1.1.	PDB Industri Kulit, Barang dari Kulit, dan Alas Kaki	3
Gambar 2.1.	Kerangka Balanced Scorecard	20

Gambar 2.2. Kerangka Balanced Scorecard	21
Gambar 2.3. Contoh Scorecard	26
Gambar 2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis	36
Gambar 3.1. Langkah Penelitian	44
Gambar 3.2. Peta Strategi	46
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT Venamon	52
Gambar 4.2. Proses Reduksi Data.....	59
Gambar 4.3. Konsep Knowledge Management Venamon.....	72
Gambar 4.4. Tinjauan Manajemen VMS	76
Gambar 4.5. Sasaran Profitabilitas PT Venamon.....	81
Gambar 4.6. Sasaran Mutu Pelayanan pada Pelanggan	83
Gambar 4.7. Sasaran Mutu Inovasi	84
Gambar 4.8. Sasaran Mutu Proses Produksi	85
Gambar 4.9. Sasaran Mutu Proses Penjualan.....	85
Gambar 4.10. Pelatihan Karyawan Produksi	87
Gambar 4.11. Peta Strategi PT Venamon	91

Daftar Tabel

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	27
Tabel 3.1. Tabel KPI Balanced Scorecard	47
Tabel 3.2. Daftar Pertanyaan Wawancara.....	48
Tabel 4.1. Informan Penelitian: Manajemen.....	58
Tabel 4.2. Informan Penelitian: Karyawan	58
Tabel 4.3. Kode Departemen	58
Tabel 4.4. Triangulasi Sumber	60
Tabel 4.5. Triangulasi Metode	65
Tabel 4.6. Triangulasi Teori.....	66
Tabel 4.7. Tujuan Strategis PT Venamon	76
Tabel 4.8. Sasaran Strategis dan <i>KPI</i> PT Venamon.....	78
Tabel 4.9. Analisis SWOT PT Venamon	90
Tabel 4.10. Sasaran Strategis PT Venamon	92

DAFTAR PUSTAKA

- Afifuddin, dkk. 2009. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: CV. Pustaka Setia
- Al-Afif, M. A. M. (2022). Measurement And Evaluation Of The Financial Performance Through The Balanced Scorecard BSC Of Food Industry In Yemen. Ph.D. Thesis. Department of Studies in Commerce. Mangalore University: Mangalore
- Alam, S., & Hasbiyadi, H. (2021). Kepemimpinan dan Praktek Total Quality Management terhadap Kinerja Perbankan Syariah di Kota Makassar. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 11(1), 37-42.
- Alipok, A., Yusuf, N., & Husain, S. P. (2021). *Analisis Penilaian Kinerja Menggunakan Balance Scorecard* . *Jambura Accounting Review*, 2(2), 110 - 122. <https://doi.org/10.37905/jar.v2i2.37>
- Al-Gamazia, R. Z., & Kaddumib, T. A. (2020). Balanced Score Card Implementation and its Effect on Banks Financial Performance. *Int. J. Innov. Creat. Change*, 13.
- Armstrong, Michael. 2008. Strategic Human Resource Management : a Guide to Action. 4 th Edition. United Kingdom : Kogan Page
- Armstrong, M., & Yusron, L. (2021). *Manajemen Kinerja: Handbook manajemen SDM*. Nusamedia.
- Ananda, N., & Pandin, M. Y. R. (2023). Metode Balanced Scorecard (BSC) sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT Unilever Indonesia Tbk. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi*, 1(2), 42-58.
- Aprisindo. (2022). Aprisindo. Diakses 3 Juli 2023, dari <http://www.aprisindo.com>
- Badan Pusat Statistik. 2023. Pendapatan Domestik Bruto Industri Kulit, Barang dari Kulit, dan Alas Kaki tahun 2023. Jakarta: Badan Pusat Statistik
- Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemeč, J. (2020). Factors Aecting the Use of Balanced Scorecard in Measuring Company Performance. *Sustainability*, 12, 1178. <https://doi.org/10.3390/su12031178>
- Carls S. Warren, James M. Reeve, Jonathan E. Duchac. 2017. Pengantar Akuntansi Adaptasi Indonesia. Edisi dua puluh lima. Jakarta : Salemba Empat.
- Denzin, Norman K. dan Yvonna S. Lincoln (eds.). 2009. Handbook of Qualitative Research. Terj. Dariyatno dkk. Jogjakarta: Pustaka Pelajar.

- Esomar, M. J., & Christianty, R. (2021). Dampak pandemi covid-19 terhadap kinerja keuangan perusahaan sektor jasa di BEI. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 7(2), 227-233.
- Fahmi, R. (2018). Analisis Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia).
- Fauzi, A. (2020). *Manajemen Kinerja*. Airlangga University Press.
- Gumanti, M., & Utami, B. H. S. (2021). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Manajemen Perusahaan Leasing (Studi Kasus pada PT. Samudra Artha Finance). *PROMOSI : Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 9(1), 23–34. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24127/pro.v9i1.3837>
- Gunardi, Ardi. Alghifari. Suteja. (2023). *Keputusan Investasi Dan Nilai Perusahaan Melalui Efek Moderasi Corporate Social Responsibility Dan Profitabilitas: Teori Dan Bukti Empiris*. SCOPINDO MEDIA PUSTAKA
- Hasibuan, R. F. (2023). Strategi Pengembangan Umkm Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Untuk Meningkatkan Kinerja Keuangan (Studi Kasus Umkm Frozen Food Nabil). Skripsi. Tidak diterbitkan. Fakultas Ekonomi. Universitas Islam Sumatera Utara: Medan.
- Hanafi, M. H. & Halim, A. 2007. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi ketiga. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- . 2018. *Analisis Laporan Keuangan, Edisi Kelima*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Hermanto, W., & Achsa, A. (2021). Analisis Penilaian Kinerja Manajemen Rantai Pasokan dengan Balanced Scorecard (Studi Kasus Astra Motor Magelang 1). 10(1), 77–87. <http://journal.unigres.ac.id/index.php/GemaEkonomi/article/view/1419/1058>
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen Strategis*, terj. *Julianto Agung S. Cet, 16*.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2015. *Standar Akuntansi Keuangan. PSAK No.1 (revisi 2013): Penyajian Laporan Keuangan*. Jakarta: IAI
- International Standardization Organization. 2015. *ISO 9001:2015. Quality Management*
- Ismail. (2020). *Pengukuran Kinerja SDM*. Banyumas: CV. Pena Persada.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.

----- (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

----- (2002). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.

----- (2015). *Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection (4 Books)*. Harvard Business Review Press.
Dikutip dari
https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=0mVhCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=kaplan+and+norton,+balance+scorecard&ots=CYvwwEkj90&sig=g4_o2TILdPqAsZl4Jd9_O2gyvZI

----- (2016). The Balanced Scorecard: an excerpt from the CGMA book 'Essential Tools for Management Accountants. Journal of Accountancy, 221(5).

Kasmir. 2018. *Analisa Laporan Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pers.

Kumala, N. S., & Widyarti, M. T. H. (2020). Pengaruh penerapan total quality management terhadap kinerja keuangan dengan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderasi pada CV Mutiara Abadi Semarang. *Jurnal Aktual Akuntansi Keuangan Bisnis Terapan (AKUNBISNIS)*, 3(1), 01-16.

Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. (2023, 22 Maret). Dorong Integrasi Supply Chain Pada Industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) dan Alas Kaki, Pemerintah Siapkan Berbagai Kebijakan. Diakses 3 Juli 2023, dari <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/5053/dorong-integrasi-supply-chain-pada-industri-tekstil-dan-produk-tekstil-tpt-dan-alas-kaki-pemerintah-siapkan-berbagai-kebijakan>

Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. Tumbuh 4,83 Persen, Sektor Industri Paling Moncer di Triwulan III-2022. Diakses 1 Juli 2023 dari www.kemenperin.go.id,

Listyani, T. T., Nisak, N. M. C., & Prihatiningsih, P. (2023). Kinerja Keuangan Berdasarkan Proses Bisnis Internal Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada Perusahaan Berbagai Sektor Dengan Kapitalisasi Tertinggi di Bursa Efek Indonesia Tahun 2020-2021. *Keunis*, 11(1), 27-41.

Lubis. (2005). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderating (Studi

Empiris Perusahaan Manufaktur di Kawasan Industri Medan), Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara, Medan.

Lukviarman, Niki. 2016. *Corporate Governance*, Solo: PT. Era Adicitra Intermedia.

McMillan, James H., & Schumacher, Sally. 2003. *Research in Education*. New Jersey: Pearson

Mekasari, F. K., & Priminingtyas, D. N. (2022). Strategi Pengembangan Usaha Mie Instan Probiotik dengan Metode Balanced Scorecard dan Blue Ocean Strategy (Studi Kasus pada UMKM Noodleku, Kecamatan Kedungkandang, Kota Malang). *Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis*, 6(4), 1507-1519.

Mintzberg, H. 1993. *Structure in Fives : Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey : PrenticeHall, inc. A Simon & Schuster Company.

Moleong, Lexy J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

----- . 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hal. 6

Morasa, J., & Kapojos, P. M. 2021. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Astra International, Tbk—Daihatsu Sales Operation Cabang Malalayang. 1118 *Jurnal EMBA*, 9(2), 1118–1128. <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v9i2.34539>

Mulyadi. 2018. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN,.

Nasution, M. Nur, “Manajemen Mutu Terpadu”. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005

Niven, P. R. 2002. *Balanced Scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons.

Novianto, E. 2019. *Manajemen Strategis*. Deepublish.

Ofurum, C. D., Afodigbueokwu, H. E., & Ezejiofor, R. A. 2019. Balance Scorecard and Financial Performance: Evidence from Nigerian Consumer Goods Manufacturing Companies. *International Journal of Advanced Academic Research Social and Management Sciences*, 5(5).

Pearce, & Robinson. (2008). *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.

- Quesado, Patrícia, Salomé Marques, Rui Silva, and Alexandrino Ribeiro. 2022. The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector. *Administrative Sciences* 12: 38. <https://doi.org/10.3390/admsci12010038>
- Russo, J. 2006. *Balanced Scorecard Para PME*, 2nd ed. Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Saputro, B. P. 2023 Menggunakan Balances Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan PT Indofood. *Jurnal Lentera Bisnis Manajemen*, 01(01), 2986-1853.
- Silviani, D. M. & Indrawati. (2022). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Ekspor Alas Kaki Indonesia Ke Amerika Serikat. *Journal of Syntax Literate*, 7(10). <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i10.9718>
- Sofyan, M. O. H. A. M. M. A. D. (2019). Rasio keuangan untuk menilai kinerja keuangan. *Akademika*, 17(2), 115-121.
- Sousa, Maria José, and Cristina Baptista. 2011. *Como Fazer Investigação, Dissertações*. Thesis. Relatórios Segundo Bolonha. Lisboa: Pactor.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabetaarms.
- . 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : ALFABETA
- . 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- . 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : ALFABETA.
- . 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sudarnadi, I. W. A., Candiasa, I. M., & Setemen, K. (2022). Perencanaan Strategis Sistem Informasi dan Teknologi Informasi dengan Analisis SWOT Balance Scorecard pada Inspektorat Kota Denpasar. *Jurnal Nasional Pendidikan Teknik Informatika: JANAPATI*, 11(3), 226-235.
- Susanto, H. (2019). Analisis rasio keuangan untuk mengukur kinerja keuangan pemerintah daerah kota mataram. *Jurnal Distribusi-Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 81-92.
- Sutrisno. 2013. *Manajemen Keuangan*. Edisi Kesembilan. Yogyakarta: Ekonisia

- Thuong, C. V., & Singh, H. (2023). The Impact of a Balanced Scorecard on Enterprise Performance in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(2), 198-215. doi: 10.33844/ijol.2023.60359
- Tjiptono. Fandy dan Anastasia, Diana, 2001, Total Quality Management, Edisi Kedua, Yogyakarta.
- Turshan, M. N., Karim, N. A., & Ramallah, P. (2020). The Effect of Adopting Balanced Scorecard (BSC) as Strategic Planning Tool on Financial Performance of Banks Operating in Palestine. *Asian Social Science*, 16(1), 95-108.
- Vuong, T. K., & Rajagopal, P. (2022). The Mediating Effect Of The Budget Process On The Performance Of Small-And Medium Sized Enterprises In Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 18(1), 65–92. <https://doi.org/10.7341/20221813>
- Wardana, W. (2005). Balance Scorecard Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth Perspective). *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, 4(2).
- Warren, Carl S., James Reeve dan Philip E. Fees, 2006, Pengantar Akuntansi, Edisi Dua Puluh Satu, Jakarta: Salemba Empat
- Yin, Robert. 2014. *Case Study Research Design and Methods*. California: Sage Publications
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business Research Methods (8th edition)*. Cengage learning.
- Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Ikatrinasari, Z. F. (2020). Implementasi metode Balanced Scorecard untuk mengukur kinerja di perusahaan engineering (Study Case PT. MSE). *Journal Industrial Services*, 5(2), 251-256.