

PENGARUH PENGGUNAAN BALANCED SCORECARD TERHADAP KINERJA KEUANGAN DI PERUSAHAAN INDUSTRI MANUFAKTUR

Oleh

Cornelius Rante Langi^{1*}, L.M. Hasriadi²

^{1,2}Departemen Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Univeristas Mulawarman, Samarinda Kalimantan

Jln. Tanah Grocot No.1 Kampus Gunung Kelua, Samarinda Kalimantan Timur, Indonesia, Kode pos: 75119, Indonesia

Email : ¹cornelius.rante.langi@feb.unmu.ac.id

Article History:

Received: 06-11-2024

Revised: 13-11-2024

Accepted: 09-12-2024

Keywords:

Balanced Scorecard, Kinerja Keuangan Perusahaan, Industri Manufaktur

Abstract: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi dampak penggunaan Balanced Scorecard. Tentang kinerja bisnis manufaktur Indonesia, pada industri tertentu. dengan metode kuadrat terkecil parsial. Dalam penelitian ini, data terukur yang dikumpulkan dari beberapa organisasi manufaktur melalui kuesioner dianalisis. Temuan tersebut menunjukkan dampak signifikan penerapan Balanced Scorecard dalam meningkatkan kinerja bisnis, terutama jika dilihat melalui sudut pandang pelanggan, keuangan, proses internal, dan teknologi. Hasil menyoroti perlunya organisasi manufaktur untuk mengutamakan kebutuhan pelanggan, pengembangan sumber daya manusia, dan inovasi produk agar dapat memperoleh keunggulan kompetitif. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa ukuran perusahaan berperan sebagai faktor moderasi yang signifikan, dimana perusahaan yang lebih besar cenderung mendapatkan manfaat lebih besar dari penerapan Balance Scorecard. Memberikan kontribusi empiris terhadap literatur dengan menekankan pentingnya perspektif pelanggan, proses internal, keuangan, dan teknologi dalam penerapan Balance Scorecard disektor manufaktur. Penelitian ini menyoroti pentingnya mempertimbangkan karakteristik perusahaan, seperti ukuran dalam merancang dan mengimplementasikan sistem manajemen kinerja yang efektif.

PENDAHULUAN

Alat manajemen strategis yang digunakan untuk mengevaluasi dan mengendalikan kinerja organisasi atau perusahaan di sebut Balance Scorecard. David P. Norton dan Robert S. Kaplan menciptakan ide ini pada awal tahun 1990-an. (Zulbasri *et al.*, 2023). Tujuan Balance Scorecard adalah untuk menyajikan penilaian yang menyeluruh dan tidak memihak

dari kinerja organisasi, dengan mempertimbangkan tidak hanya data keuangan tetapi juga pelanggan, proses internal, pembelajaran serta sudut pandang pertumbuhan (Melelo, 2023). "Balanced Scorecard" berasal dari kata "balanced" yang berarti "seimbang" dan "scorecard" mengacu pada kartu yang digunakan untuk merekam hasil kinerja individu. Kartu skor dapat digunakan untuk merencanakan tujuan skor yang di masa depan selain merekam. Skor yang telah direncanakan tersebut kemudian dibandingkan dengan hasil yang sebenarnya (Zulbasri *et al.*, 2023).

Konsep manajemen Balance Scorecard yang diterapkan oleh organisasi modern terus mengalami perkembangan dan pertumbuhan (Arafah, 2019). Awalnya, tujuan dari

Balance Scorecard adalah untuk menilai kinerja, kemudian berkembang menjadi metode yang diterapkan dalam sistem manajemen untuk membangun organisasi (Nuraisyah *et al.*, 2024). Selanjutnya, Balance Scorecard dikembangkan lagi menjadi alat yang mampu membantu merumuskan strategi dan melakukan perubahan. Hal tersebut membuat Balance Scorecard semakin populer karena dapat mengintegrasikan berbagai metode dan strategi bisnis, serta dapat meningkatkan kinerja organisasi (Aini *et al.*, 2023).

Kinerja keuangan merupakan salah satu indikator utama dalam menilai Kesehatan suatu perusahaan (Fuada, 2020). Dengan menggunakan perspektif keuangan dalam BSC, perusahaan dapat mengukur profitabilitas, pengembalian investasi, dan efisiensi biaya. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa penerapan BSC dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, terutama dalam situasi pasar yang volatile (Lubis *et al.*, 2022).

Karena menunjukkan seberapa baik suatu perusahaan dapat mengelola dan menggunakan sumber dayanya, kinerja perusahaan merupakan tujuan penting yang harus dipenuhi semua bisnis. (Hilman & Laturette, 2021). Suatu system pengukuran kinerja yang efektif hendaknya menggabungkan metrik kinerja yang memberikan wawasan berharga bagi organisasi, membantu dalam administrasi, pengawasan, pengorganisasian, dan pelaksanaan operasi bisnis (Hilman & Laturette, 2021). Kinerja perusahaan meliputi berbagai aspek penting yang mencerminkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan strategis, operasional, dan keuangan. Pengukuran kinerja yang baik mencakup indikator keuangan seperti profitabilitas dan efisiensi, serta indikator non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, karyawan, dan tanggung jawab sosial. Alat manajemen seperti Balance Scorecard (BSC) memungkinkan pendekatan yang lebih holistik untuk menilai kinerja perusahaan dari perspektif keuangan maupun non-keuangan (Iskandar, 2018)

Perspektif keuangan dalam BSC berfokus pada bagaimana perusahaan dapat menghasilkan nilai bagi pemegang saham (Natalia Melantika *et al.*, 2023). Pemantauan indikator keuangan yang ketat memungkinkan perusahaan untuk mengambil keputusan strategis yang tepat. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan BSC dapat mencapai kinerja keuangan yang lebih baik (Hendrawan & Anwar, 2021).

Perspektif pelanggan mengukur kepuasan dan loyalitas pelanggan. Dalam industri manufaktur, memahami kebutuhan dan harapan pelanggan menjadi kunci untuk mempertahankan pangsa pasar. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil meningkatkan kepuasan pelanggan dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Barata *et al.*, 2022).

Perspektif internal mencakup semua aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk menghasilkan produk dan layanan. BSC memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi

efisiensi dan efektivitas proses internal mereka. Peningkatan dalam proses ini sering kali berkontribusi pada pengurangan biaya dan peningkatan kualitas (Idria Maita et al., 2020).

Dalam era digital, penerapan teknologi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Lisandra & Suwandi, 2023). Teknologi yang tepat dapat mempercepat proses internal, meningkatkan interaksi dengan pelanggan, dan memberikan data analitik yang mendalam untuk pengambilan keputusan. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan teknologi dalam strategi BSC mereka dapat mencapai kinerja yang lebih baik (Sarnoto et al., 2023).

Latar belakang masalah dalam penelitian ini: 1) Perkembangan Globalisasi dan Teknologi di industri Manufaktur. 2) keterbatasan sistem pengukuran kinerja konvensional. 3) peningkatan kompleksitas operasional dalam industri manufaktur. 4) balance scorecard sebagai alat manajemen kinerja yang terintegrasi. 5) urgensi penggunaan balanced scorecard dalam industri manufaktur. 6) tantangan dalam implementasi balance scorecard. 7) signifikansi dan kontribusi penelitian.

Motivasi penulis melakukan penelitian ini sangat mendesak, yaitu: 1) kebutuhan akan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan terintegrasi. 2) perubahan lanskap industri yang cepat. 3) tuntutan peningkatan daya saing global. 4) kesenjangan dalam implementasi Balance Scorecard. 5) peningkatan kompleksitas manajemen dan pengambilan keputusan. 6) kontribusi terhadap inovasi dan pertumbuhan jangka Panjang. 7) kebutuhan untuk meningkatkan kinerja finansial dan non-finansial. 8) tantangan lingkungan dan tuntutan keberlanjutan.

Inovasi dalam penelitian ini, menawarkan keunggulan dan aspek kebaruan yang menjadi daya tarik utama: 1) fokus pada implementasi Balance Scorecard dalam industri manufaktur. 2) penggabungan perspektif finansial dan non-finansial dalam pengukuran kinerja. 3) pemanfaatan Balance Scorecard sebagai alat untuk meningkatkan inovasi dan efisiensi operasional. 4) analisis komprehensif tantangan dan faktor keberhasilan implementasi Balance Scorecard. 5) penekanan pada pengukuran kinerja jangka Panjang dan keberlanjutan. 6) kontribusi terhadap pengelolaan sumber daya di era digitalisasi. 7) kajian empiris dalam konteks industri manufaktur lokal. 8) peran Balance Scorecard dalam membangun resiliensi perusahaan.

Tujuan penelitian ini, untuk membahas bagaimana kinerja perusahaan di sektor manufaktur Indonesia dipengaruhi oleh penggunaan Balanced Scorecard. Dengan adanya studi ini, diharapkan banyak perusahaan manufaktur akan tertarik dan dapat memanfaatkan hasilnya untuk meningkatkan kinerja mereka.

LITERATURE REVIEW

Perspektif Keuangan (X1)

Perspektif keuangan dalam Balance Scorecard (BSC) berfokus pada pengukuran kinerja keuangan organisasi dan menyelaraskannya dengan tujuan jangka Panjang. Metrik utama dalam perspektif ini biasanya mencakup profitabilitas, laba atas investasi (ROI), pertumbuhan pendapatan, manajemen biaya, dan nilai tambah ekonomi (EVA). Perspektif ini sangat penting bagi investor dan pemangku kepentingan yang terutama mementingkan keuntungan finansial. Perspektif keuangan bukan hanya berdiri sendiri, tetapi juga menjadi tolok ukur yang memengaruhi dan dipengaruhi oleh pandangan yang berbeda mencakup

sudut pandang pelanggan, proises internal, serta aspek pembelajaran dan pengembangan (Värzaru, 2022). Hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Perspektif Keuangan (PK berpengaruh langsung terhadap Kinerja Keuangan (KK/Y1)

H2: Perspektif Keuangan (PK) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Perusahaan (KP/Y2)

H3: Perspektif Keuangan (PK) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Perusahaan (KP/Y2) melalui Kinerja Keuangan (KK/Y1)

Perspektif Pelanggan (X2)

Perspektif pelanggan dalam kerangka kerja Balance Scorecard (BSC) berfokus pada kepuasan retensi pelanggan, karena pendorong utama bagi kesuksesan jangka Panjang perusahaan. Perspektif ini menilai seberapa baik sebuah organisasi memenuhi kebutuhan pelanggan melalui ukuran-ukuran seperti kepuasan pelanggan, pangsa pasar, dan loyalitas pelanggan. Indikator kinerja utama sering kali mencakup metrik seperti retensi pelanggan, biaya akusisi, dan peringkat kepuasan pelanggan. Perspektif pelanggan sangat penting bagi berbagai industri, termasuk Kesehatan dan manajemen rantai pasokan (Kicova et al., 2023). Berdasarkan penelitian sebelumnya, hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Perspektif Pelanggan (PP) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Keuangan (KK/Y1).

H5: Perspektif Pelanggan (PP) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Perusahaan (KP/Y2)

H6: Perspektif Pelanggan (PP) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Perusahaan (KP/Y2) melalui Kinerja Keuangan (KK/Y1).

Perspektif Proses Internal (X3)

Perspektif proses internal dalam Balance Scorecard (BSC) fokus pada efisiensi dan efektif proses internal yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan strategisnya. Perspektif ini mengevaluasi seberapa baik proses bisnis berjalan dan bagaimana perbaikan proses dapat mendukung pencapaian hasil yang lebih baik dibidang keuangan, pelanggan, dan pembelajaran. Kinerja proses internal memiliki dampak signifikan terhadap hasil keuangan organisasi. Penelitian di sector public di Indonesia menemukan bahwa peningkatan kinerja proses internal berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja keuangan. Penelitian lain juga menegaskan bahwa proses internal yang optima; mendorong inovasi dan pembelajaran, yang pada akhirnya meningkatkan peforma organisasi secara keseluruhan (Rahayu et al., 2023). Hipotesis yang diajukan adalah:

H7: Perspektif Proses Internal (PPI) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Keuangan (KK/Y1)

H8: Perspektif Proses Internal (PPI) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Perusahaan (KP/Y2)

H9: Perspektif Proses Internal (PPI) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Perusahaan (KP/Y2) melalui Kinerja Keuangan (KK/Y1).

Penerapan Teknologi (X4)

Penerapan teknologi dalam Balance Scorecard (BSC) berfokus pada pemanfaatan berbagai alat dan sistem teknologi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengukuran serta manajemen kinerja. Teknologi memfasilitasi penciptaan produk dan layanan baru yang lebih inovatif serta lebih mampu memenuhi kebutuhan pelanggan. penerapan teknologi untuk melindungi data dan informasi perusahaan dari ancaman keamanan siber. Teknologi juga dapat digunakan untuk meningkatkan pengalaman pelanggan melalui personalisasi, layanan

pelanggan berbasis chatbot, fan platform interaktif yang memudahkan interaksi dengan perusahaan (Ellya Susilowati, 2019). Dengan sistem teknologi yang efektif, proses bisnis dan pelaporan keuangan dapat lebih baik. hipotesis yang diajukan adalah:

H10: Penerapan Teknologi (PT) berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan (KK/Y1)

H11: Penerapan Teknologi (PT) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Perusahaan (KP/Y2).

H12: Penerapan Teknologi (PT) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan (KP/Y2) melalui Kinerja Keuangan (KK/Y1).

Kinerja Keuangan (Y1)

Variabel Kinerja Keuangan adalah hasil dari kegiatan organisasi yang dilakukan dalam mencapai tujuan, sasaran, misi, dan visinya yang relevan dengan perencanaan strategisnya. Kinerja keuangan mengacu pada jumlah total pekerjaan yang diselesaikan perusahaan dalam periode tertentu, seperti yang dijelaskan dalam laporan keuangan perusahaan (Setiawan, 2018). Kinerja ini dinilai melalui berbagai indikator keuangan yang diambil dari laporan keuangan. Penilaian kinerja keuangan membantu manajemen, pemegang saham, dan investor untuk memahami seberapa baik perusahaan dalam menjalankan operasinya dan menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan.

H13: Kinerja Keuangan (KK) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Perusahaan (KP).

Kinerja Perusahaan (Y2)

Kinerja suatu perusahaan mesti menjadi ukuran yang dapat diterapkan sebagai standar untuk mengevaluasi perusahaan dengan ukuran target yang berbeda-beda. Evaluasi kinerja perusahaan adalah aktivitas sangat krusial, karena hal ini memungkinkan pengukuran keberhasilan perusahaan dalam periode tertentu. Dengan ini, temuan penelitian tersebut menjadi acuan untuk upaya perbaikan dan peningkatan kinerja perusahaan secara optimal (Ni Putu Sari Adnyani, 2020).

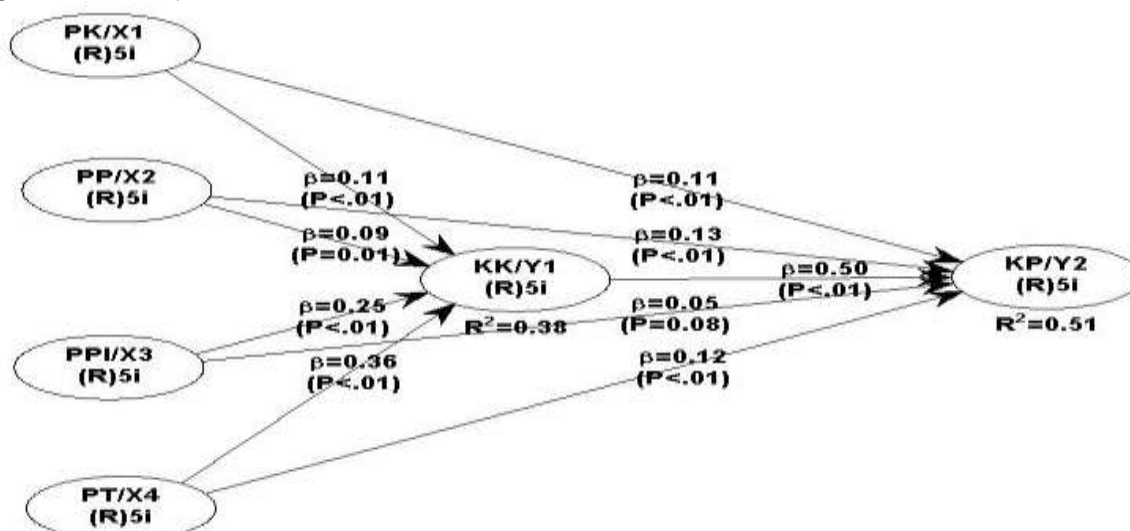
Method, Data, and Analysis

Dalam penelitian ini, kuadrat terkecil parcial digunakan secara kuantitatif. Kuadrat terkecil parcial dipilih karena kemampuannya dalam menganalisis data dengan model yang kompleks, serta toleransinya terhadap data yang tidak normal. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang disebar kepada 637 responden. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak WarpPLS 7.0. Diharapkan bahwa temuan penelitian akan membantu dalam perumusan strategi, manajemen kinerja di industri manufaktur, khususnya dalam meningkatkan efektivitas penggunaan Balance Scorecard sebagai instrument pengukuran kinerja yang komprehensif. Para akademisi serta profesional dapat menggunakan penelitian ini sebagai sumber untuk mempelajari cara menggunakan Balance Scorecard untuk dapat mempengaruhi kinerja perusahaan melalui analisis data yang kompleks menggunakan metode Partial Least Squares (PLS).

Teknik Pengumpulan Data Kuantitatif

Data untuk penelitian ini diperoleh dari tanggapan responden yang mengisi kuersioner yang telah dibagikan. Kuersioner disusun dalam format skala Likert digunakan dengan pilihan jawaban sebagai berikut: sangat setuju (skor 4), setuju (skor 3), tidak setuju (skor 2), dan sangat tidak setuju (skor 1). Penentuan skor ini diadaptasi dari pandangan yang dikemukakan oleh (Hasniswatin maslacha *et al.*, 2023) yang menyatakan bahwa kategori yang digunakan dalam kuersioner ini mencakup sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan

sangat tidak setuju.



Sumber : Hasil output aplikasi Wrap-PLS untuk *model fit and quality indices*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tes Outer Model

Menurut pengujian model struktural menggunakan metode PLS, model structural eksternal diuji dengan indikator yang terdiri atas variable laten. Langkah awal dalam pengujian model eksternal adalah menilai validitas konvergen dari indikator yang memiliki variable laten. Pengujian ini bertujuan untuk menentukan tingkat validitas antara indikator dan variable laten tersebut.

Analisis Uji Variabel

Temuan uji validitas dan reabilitas variabel penelitian dijelaskan pada bagian ini.

Evaluasi Model Pengukuran

a. Outer Model

Tabel 1. Hasil output data yang bersifat reflektif

Indikator	Loading Factor	Cronbach Alpha	Composite Reability	AVE
Perspektif Keuangan (X1)		0.883	0.915	0.685
Return on Investment	0.829			
Economic Value Added	0.885			
Revenue Growth	0.853			
Operating Income	0.856			
Gross Profit Margin	0.703			
Perspektif Pelanggan (X2)		0.906	0.931	0.730
Customer Satisfaction Index	0.721			
Customer Retention Rate	0.860			
Customer Acquisition Cost	0.904			
Customer Lifetime Value	0.890			

Customer Complaint Rate	0.883			
Perspektif Proses Internal (X3)		0.892	0.920	0.698
Cycle Time	0.832			
Process Efficiency	0.833			
Defect Rate	0.857			
First Pass Yield	0.846			
Cost Of Quality	0.808			
Penerapan Teknologi (X4)		0.907	0.931	0.731
Tingkat Adopsi Teknologi	0.793			
Pengembalian Investasi Teknologi	0.853			
Peningkatan Efisiensi Operasional	0.884			
Kepuasan Pengguna Teknologi	0.907			
Tingkat Ketersediaan Sistem	0.833			
Kinerja Keuangan		0.901	0.927	0.716
Return on Investment	0.829			
Net Profit Margin	0.842			
Return on Equity	0.871			
Debt to Equity Ratio	0.883			
Asset Turnover Ratio	0.805			
Kinerja Perusahaan		0.918	0.938	0.753
Return on Assets	0.832			
Market Share	0.884			
Revenue Growth Rate	0.903			
Employee Productivity	0.872			
Customer Satisfaction Index	0.846			

Temuan ini menunjukkan bahwa nilai reliabilitas komposit setiap variabel adalah, *Perspektif Keuangan* = 0.915, *Perspektif Pelanggan* = 0.931, *Perspektif Proses Internal* = 0.920, *Penerapan Teknologi* = 0.931, *Kinerja Keuangan* = 0.927, *Kinerja Perusahaan* = 0.938. Dengan ini, nilai tersebut sudah memenuhi syarat dikarenakan $> 0,6$ (Heman *et al.*, 2024)

Selain itu, berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada tingkat validitas konvergen dimana $> 0,5$ (Heman *et al.*, 2024). Masing-masing Nilai AVE pada variabel yaitu *Perspektif Keuangan* = 0.685, *Perspektif Pelanggan* = 0.730, *Perspektif Proses Internal* = 0.698, *Penerapan Teknologi* = 0.731, *Kinerja Keuangan* = 0.716, *Kinerja Perusahaan* = 0.753. Berdasarkan hasil dan kriteria dari (Heman *et al.*, 2024). Maka hasil sudah memenuhi syarat dan dapat diterima.

Digunakan untuk menggambarkan nilai faktor pemuatan ketika perhitungan menghasilkan hasil $> 0,5$ dalam pengujian validitas dan reabilitas. Sebagai aturan umum, nilai faktor pemuatan yang lebih besar dari atau sama dengan 0,6 dianggap cukup sebagai kriteria untuk memenuhi persyaratan (Suhartanto, Dean, Ismail, et al., 2019). Koefisien *Cronbach Alpha* digunakan untuk menghitung evaluasi reliabilitas untuk setiap item atau pertanyaan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini nilai *Cronbach Alpha* akan ditetapkan

sebesar 0.6 berdasarkan gagasan bahwa reabilitas instrumen kuesioner akan ditentukan oleh nilai *Cronbach Alpha* sebesar ≥ 0.6 . Nilai AVE $> 0,5$ dan nilai reabilitas komposit $\geq 0,6$ (Heman *et al.*, 2024). Tabel diatas menunjukkan bahwa semua indikator variabel sudah memenuhi kriteria dan dapat dikatakan valid dan reliabel.

b. Inner Model

Evaluasi inner model meliputi model fit test, path coefficient, dan R Model fit test digunakan untuk mengukur kecocokan suatu model dengan data riset. Berikut ini adalah hasil model fit test dan kriteria pengukurannya:

Keterangan	Hasil	P-values	Kriteria	Status
APC	0.193	< 0.001	$P < 0,05$	Fit
ARS	0.445	< 0.001	$P < 0,05$	Fit
AARS	0.441	< 0.001	$P < 0,05$	Fit
AVIF	1.414	-	Acceptable if ≤ 5 , Ideally ≤ 3.3	Fit
AFVIF	1.629	-	Acceptable if ≤ 5 , Ideally ≤ 3.3	Fit
GoF	0.566	-	Small ≥ 0.1 , Medium ≥ 0.25 , Large ≥ 0.36	Fit
SPR	1.000	-	Acceptable if ≥ 0.7 , Ideally = 1	Fit
RSCR	1.000	-	Acceptable if ≥ 0.9 , Ideally = 1	Fit
SSR	1.000	-	Acceptable if ≥ 0.7	Fit
NLBCDR	1.000	-	Acceptable if ≥ 0.7	Fit

Sumber: Hasil output aplikasi Wrap-PLS pada *model fit and quality indices*.

Berdasarkan tabel diperoleh APC, ARS dan AARS sebesar 0.193, 0.445 dan 0.441. Nilai ketiga indeks tersebut ditunjukkan dengan hasil yang fit, sebab ketentuan diterimanya ketiga indeks tersebut lebih ≥ 0.05 dari nilai (*p-values*). Selanjutnya, AVIF dan AFVIF mendapatkan hasil fit sebesar 1.414 dan 1.629 sebab nilai nya ≤ 5 . GoF pada model bernilai 0.566 sehingga tergolong di kategori *large*, artinya kemampuan penjelas pada model riset berkemungkinan besar untuk diterima. Lalu nilai SPR sebesar 1.000 dan diterima sebab ≥ 0.7 , RSCR sebesar 1.000, dinyatakan *ideally*. Selanjutnya, nilai SSR sebesar 1.000, dinyatakan fit sebab ≥ 0.7 , hal tersebut mengindikasikan bahwa 100% jalur pada model bebas dari penitikberatan statistic. Nilai NLBCDR sebesar 1.000, artinya fit sebab ≥ 0.7 . Dari seluruh hasil uji model fit, menunjukkan model riset ini diterima sepuluh indeks.

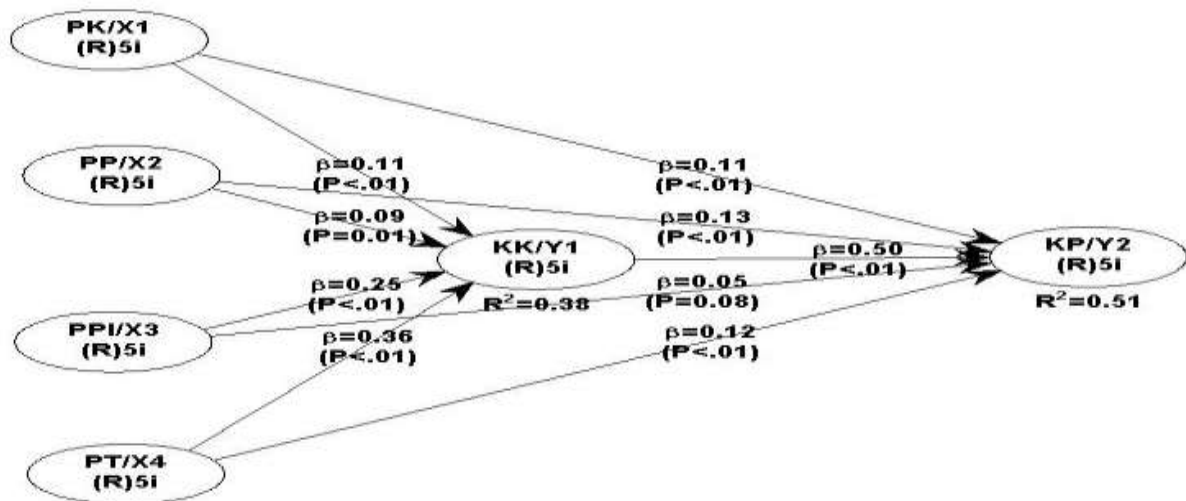
Analisis Permodelan dan Uji Hipotesis

Hasil pemeriksaan ini mengungkapkan arah keterkaitan variabel independen dengan variabel dependen memakai analisis jalur. Hasil riset dapat ditolak atau diterima berdasarkan nilai signifikansi. Nilai signifikansi pada riset ini sebesar 5%. Hasil pengujian terkait hipotesis pengaruh secara langsung ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Pengujian Pengaruh langsung dan tidak langsung

Hipotesis	Coeff.	p-value	Keterangan
H ₁ . PK berpengaruh langsung terhadap KK.	0.108	0.003	Diterima
H ₂ . PK berpengaruh langsung terhadap KP.	0.113	0.002	Diterima
H ₃ . PK berpengaruh tidak langsung terhadap KP melalui KK.	0.054	0.026	Diterima
H ₄ . PP berpengaruh langsung terhadap KK.	0.089	0.012	Diterima
H ₅ PP berpengaruh langsung terhadap KP	0.132	<0.001	Diterima
H ₆ . PP berpengaruh tidak langsung terhadap KP melalui KK.	0.045	0.055	Ditolak
H ₇ . PPI berpengaruh langsung terhadap KK	0.254	<0.001	Diterima
H ₈ . PPI berpengaruh langsung terhadap KP.	0.055	0.082	Ditolak
H ₉ : PPI berpengaruh tidak langsung terhadap KP melalui KK.	0.127	<0.001	Diterima
H ₁₀ . PT berpengaruh langsung terhadap KK	0.365	<0.001	Diterima
H ₁₁ : PT berpengaruh langsung terhadap KP.	0.121	<0.001	Diterima
H ₁₂ : PT berpengaruh tidak langsung terhadap KP melalui KK.	0.182	<0.001	Diterima
H ₁₃ : KK berpengaruh langsung terhadap KP	0.500	<0.001	Diterima

Figure 2 Research Coceptual Model Akhir



Discussion

Sesuai table 2 dan gambar 2 di atas dapat terkait dengan temuan dalam penelitian ini. Untuk memberi jawaban yang memadai atas temuan dalam penelitian sesuai hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, ada baiknya, lihat pada tabel 2 di atas menunjukkan bahwa semua variable eksogen dalam penelitian ini berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan variable endogennya. Pembuktian pernyataan tersebut dijelaskan berikut di bawah ini:

Temuan 1, menunjukkan bahwa variabel perspektif keuangan berhubungan langsung

positif dan signifikan dengan variabel kinerja keuangan, karena nilai koefisien variabel perspektif keuangan berhubungan langsung positif-signifikan dengan variabel kinerja keuangan bernilai $0,108 < 0,003$, sehingga hipotesis pertama diterima. Artinya jika variabel perspektif keuangan nilai koefisien lebih besar dari pada nilai p-value, maka variabel perspektif keuangan memiliki hubungan yang kuat langsung positif-signifikan dengan variabel kinerja keuangan. Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan hasil penelitian yang dilakukan (Suhaya, 2019; Cuestas *et al.*, 2022; Lee & Foong, 2023) yang menyatakan bahwa variabel perspektif keuangan berhubungan langsung terhadap variabel kinerja keuangan.

Temuan 2, menunjukkan bahwa variabel perspektif keuangan berhubungan langsung positif dan signifikan dengan kinerja perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa nilai koefisien variabel perspektif keuangan bernilai $0,113 < 0,002$, sehingga hipotesis kedua diterima. Artinya jika variabel perspektif keuangan memiliki koefisien lebih besar dari pada nilai p-value memiliki hubungan langsung positif-signifikan dengan variabel kinerja perusahaan. Temuan penelitian ini sesuai dengan temuan hasil penelitian yang dilakukan (Suhaya, 2019; Dini, 2019; Kilbourne & Thyroff, 2020) yang menyatakan bahwa variabel perspektif keuangan berpengaruh langsung positif-signifikan dengan variabel kinerja perusahaan.

Temuan 3, menunjukkan bahwa variabel perspektif keuangan berhubungan tidak langsung positif dan signifikan dengan variabel kinerja perusahaan melalui variabel karena nilai koefisien variabel perspektif keuangan memiliki koefisien sebesar $0,054 < 0,026$, sehingga hipotesis ketiga. Artinya jika variabel perspektif keuangan memiliki koefisien lebih besar dari nilai p-value, maka variabel perspektif keuangan memiliki hubungan tidak langsung positif-signifikan dengan variabel kinerja perusahaan melalui variabel kinerja keuangan. Temuan penelitian ini sesuai dengan temuan hasil penelitian yang dilakukan (Saryanti & Tiningrum, 2020; Kawengian *et al.*, 2024; Marlina Putri *et al.*, 2023; Handayani, 2018) yang menyatakan bahwa variabel perspektif keuangan berhubungan tidak langsung positif-signifikan dengan variabel kinerja perusahaan melalui variabel kinerja keuangan.

Temuan 4, menunjukkan bahwa variabel perspektif pelanggan berhubungan langsung positif dan signifikan dengan variabel kinerja keuangan, karena nilai koefisien adalah $0,089 < 0,012$, sehingga hipotesis keempat diterima. Artinya jika koefisien variabel perspektif pelanggan lebih besar dari pada nilai p-value, maka variabel perspektif pelanggan berhubungan langsung positif dan signifikan dengan variabel kinerja keuangan. Temuan hasil penelitian ini sesuai dengan temuan hasil penelitian yang dilakukan (Sahrir & Sunusi, 2023; Suhaya, 2019; Vincenza Ciasullo *et al.*, 2021) yang menyatakan bahwa variabel perspektif pelanggan berhubungan langsung positif-signifikan dengan variabel kinerja keuangan.

Temuan 5, menunjukkan bahwa variabel perspektif pelanggan berhubungan langsung positif dan signifikan dengan variabel kinerja perusahaan, karena koefisien variabel perspektif pelanggan bernilai $0,132 < 0,001$, sehingga hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini juga diterima. Artinya variabel perspektif pelanggan memiliki koefisien lebih besar dari nilai p-value, variabel perspektif pelanggan memiliki hubungan langsung positif dan signifikan dengan variabel kinerja perusahaan. Temuan penelitian ini didukung dengan temuan hasil penelitian yang dilakukan (Dini, 2019; Handayani, 2018; Suhaya, 2019) yang menyatakan bahwa variabel perspektif pelanggan berhubungan langsung positif-signifikan

dengan variabel kinerja perusahaan.

Temuan 6, menunjukkan bahwa variabel perspektif pelanggan berhubungan tidak langsung positif dan signifikan dengan variabel kinerja perusahaan melalui variabel kinerja keuangan, hal ini menunjukkan bahwa nilai koefisien perspektif pelanggan bernilai $0,045 < 0,055$, sehingga hipotesis keenam yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Artinya jika variabel variabel perspektif pelanggan memiliki koefisien lebih besar dari p-value, maka variabel perspektif pelanggan memiliki hubungan positif dan signifikan langsung dengan variabel kinerja perusahaan melalui variabel kinerja keuangan. Temuan penelitian ini sesuai dengan temuan hasil penelitian yang dilakukan (Saryanti & Tiningrum, 2020). Yang menyatakan bahwa variabel perspektif pelanggan berhubungan tidak langsung positif-signifikan dengan variabel kinerja perusahaan melalui variabel kinerja keuangan.

Temuan 7, menunjukkan bahwa variabel perspektif proses internal berhubungan langsung positif dan signifikan dengan variabel Kinerja Keuangan, karena variabel perspektif proses internal memiliki koefisien variabel kinerja keuangan bernilai $0,254 < 0,001$, sehingga hipotesis ketujuh ini diterima. Artinya jika variabel perspektif proses internal memiliki koefisien lebih besar dari p-value, maka variabel perspektif proses internal berhubungan langsung positif-signifikan dengan variabel kinerja keuangan. Temuan penelitian ini bersesuaian dengan hasil penelitian yang dilakukan (Putri & Stevanus Gatot Supriyadi, 2023; Kawengian et al., 2024; Gierusz et al., 2022; Latifah & Soewarno, 2023; Boshnak et al., 2023) yang menyatakan bahwa variabel perspektif proses internal berhubungan langsung positif-signifikan dengan variabel kinerja keuangan.

Temuan 8, menunjukkan bahwa variabel perspektif proses internal berhubungan langsung positif dan signifikan dengan variabel kinerja perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa variabel perspektif proses internal ber-hubungan langsung positif dan signifikan dengan koefisien variabel kinerja perusahaan bernilai $0,055 < 0,082$, sehingga hipotesis kedelapan diterima. Artinya jika variabel perspektif proses internal memiliki koefisien lebih besar dari pada nilai p-value, maka variabel perspektif proses internal berhubungan langsung positif dan signifikan dengan variabel kinerja perusahaan. Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan (Gaiardelli & Songini, 2021; Suhaya, 2019; Moon et.al., 2019) yang menyatakan bahwa variabel perspektif proses internal berhubungan langsung positif-signifikan dengan variabel kinerja perusahaan.

Temuan 9, menunjukkan bahwa variabel perspektif proses internal berhubungan tidak langsung positif dan signifikan dengan variabel kinerja perusahaan melalui variabel kinerja keuangan, karena variabel perspektif proses internal berhubungan tidak langsung positif dan signifikan dengan koefisien variabel kinerja perusahaan melalui variabel kinerja keuangan bernilai $0,127 < 0,001$, sehingga hipotesis diterima. Artinya jika variabel perspektif proses internal memiliki koefisien lebih besar dari pada nilai p-value, maka variabel perspektif proses internal memiliki hubungan tidak langsung positif dan signifikan dengan variabel kinerja perusahaan melalui variabel kinerja keuangan. Temuan penelitian ini sesuai dengan temuan hasil penelitian yang dilakukan (Listyani et.al., 2023; Ho et.al, 2021; Jneid, 2019)(Gul et al., 2020) yang menyatakan bahwa variabel perspektif proses internal berhubungan tidak langsung positif signifikan dengan variabel kinerja perusahaan melalui variabel kinerja keuangan.

Temuan 10, menunjukkan bahwa variabel penerapan teknologi berhubungan langsung

positif dan signifikan dengan variabel kinerja keuangan, hal ini menunjukkan bahwa penerapan teknologi berhubungan langsung positif dan signifikan dengan koefisien variabel kinerja keuangan bernilai $0,365 < 0,001$, sehingga hipotesis kesepuluh diterima. Artinya jika variabel penerapan teknologi memiliki koefisien lebih besar dari nilai p-value, maka variabel penerapan teknologi berhubungan langsung positif dan signifikan dengan variabel kinerja keuangan. Temuan hasil penelitian ini sesuai dengan temuan hasil penelitian yang dilakukan (Kurniawan, 2024; Idrus *et al.*, 2019; Sitanggang *et al.*, 2022) yang menyatakan bahwa variabel penerapan teknologi berhubungan langsung positif-signifikan dengan variabel kinerja keuangan.

Temuan 11, menunjukkan bahwa variabel penerapan teknologi berhubungan langsung positif dan signifikan dengan variabel kinerja perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa variabel penerapan teknologi dengan koefisien variabel kinerja perusahaan bernilai $0,121 < 0,001$, sehingga hipotesis kesebelas diterima. Artinya jika variabel penerapan teknologi memiliki koefisien lebih besar dari nilai p-value, maka variabel penerapan teknologi berhubungan langsung positif dan signifikan dengan variabel kinerja perusahaan. Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan (Melelo, 2023; Andriana *et al.*, 2023; Toda *et al.*, 2019) yang menyatakan bahwa variabel penerapan teknologi berhubungan langsung positif-signifikan dengan variabel kinerja perusahaan.

Temuan 12, menunjukkan bahwa variabel penerapan teknologi berhubungan tidak langsung positif dan signifikan dengan variabel kinerja perusahaan melalui variabel kinerja keuangan, hal ini menunjukkan bahwa variabel penerapan teknologi berhubungan tidak langsung positif dan signifikan dengan variabel kinerja perusahaan dengan koefisien variabel kinerja keuangan bernilai $0,182 < 0,001$, sehingga hipotesis keduabelas diterima. Artinya jika variabel penerapan teknologi memiliki koefisien lebih besar dari pada nilai p-value, maka variabel penerapan teknologi berhubungan tidak langsung positif-signifikan dengan variabel kinerja perusahaan melalui variabel kinerja keuangan. Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan hasil penelitian yang dilakukan (Wardoyo, 2022; Anggadini *et al.*, 2021; Lisandra & Suwandi, 2023) yang menyatakan bahwa variabel penerapan teknologi berhubungan tidak langsung positif-signifikan dengan variabel kinerja perusahaan melalui variabel kinerja keuangan.

Temuan 13, menunjukkan bahwa variabel kinerja keuangan berhubungan langsung positif dan signifikan dengan variabel kinerja perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja keuangan memiliki hubungan langsung positif dan signifikan dengan koefisien variabel kinerja perusahaan bernilai $0,500 < 0,001$, sehingga hipotesis ketigabelas diterima. Artinya jika variabel kinerja keuangan memiliki koefisien lebih besar dari pada nilai p-value, maka variabel kinerja keuangan berhubungan langsung positif-signifikan dengan variabel kinerja perusahaan memiliki hubungan langsung positif dan signifikan dengan kinerja perusahaan. Temuan hasil penelitian ini sesuai dengan temuan hasil penelitian yang dilakukan (Rosmita Rasyid, 2020; Isnaeny & Selong, 2024; Yosepha Tarigan *et al.*, 2022). yang menyatakan variabel kinerja keuangan menjadi elemen utama dan pertama dalam fasilitas penghubung internet.

Conslusions

Dari hasil penelitian yang diuraikan, dapat disimpulkan bahwa penggunaan Balance

Scorecard secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan dalam industri manufaktur melalui beberapa perspektif, yaitu:

1. Sudut pandang keuangan keberhasilan finansial Perusahaan dan perspektif keuangan berkorelasi positif dan signifikan. Menunjukkan hasil keuangan dapat meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan.
2. Perspektif Pelanggan berhubungan positif yang signifikan antara perspektif pelanggan dan kedua variable kinerja menunjukkan bahwa pemahaman dan pelayanan yang baik terhadap pelanggan dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan dan keuangan.
3. Perspektif Proses Internal berhubungan positif dengan kinerja keuangan dan perusahaan memperlihatkan pentingnya efisiensi dan efektivitas proses operasional dalam mencapai kinerja yang lebih baik.
4. Penggunaan teknologi secara signifikan meningkatkan kinerja bisnis dan keuangan. Hal ini menyoroti fakta bahwa kinerja dapat dipengaruhi secara signifikan oleh inovasi dan teknologi yang tepat.
5. Kinerja Keuangan terbukti memiliki hubungan langsung dengan kinerja perusahaan. Pengelolaan keuangan yang baik adalah cara untuk mencapai hasil yang optimal.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Balance Scorecard sebagai alat manajerial dapat meningkatkan kinerja perusahaan di industri manufaktur dengan memperhatikan berbagai perspektif yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Andriana, A., Aurelyca, R., Abdurrofi, M. F., Hidayat, W., & Firdaus, E. (2023). *Pengaruh Penerapan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan*. 8(1), 16–21.
- [2] Anggadini, S. D., Putri Zosanti, O. M., Mutmainah, U. G., & Saputra, H. (2021). Pemanfaatan teknologi pada kualitas laporan keuangan perusahaan. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 5(3), 644. <https://doi.org/10.52362/jisamar.v5i3.480>
- [3] Boshnak, H. A., Alsharif, M., & Alharthi, M. (2023). Corporate governance mechanisms and firm performance in Saudi Arabia before and during the COVID-19 outbreak performance in Saudi Arabia before and during. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195990>
- [4] Cuestas, J. C., Lucotte, Y., & Reigl, N. (2022). The evolution and heterogeneity of credit procyclicality in Central and Eastern Europe. *International Journal of Finance & Economics*, 27(1), 911–942. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2183>
- [5] Darweesh, R., & Abuareish, M. (2023). *The Effect of Corporate Governance on Competitive Advantage Through Organizational Learning*. 10(4), 223–239. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7954404>
- [6] Dini, S. H. (2019). Analisis Penilaian Kinerja Pt Pelabuhan Indonesia Iv (Persero) Cabang Makassar Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Akmen Jurnal Ilmiah*, 16(1), 25–31.
- [7] Easmin, N. (2023). *Technical Efficiency of Community Clinics in Kushtia, Bangladesh: A Nonparametric DEA Analysis*. 10(5), 339–359. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8062689>
- [8] Ekonomi, J., dan Akuntansi, M., Maslacha, H., & Huda, K. (2023). *Mufakat Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Competitive Advantage Sebagai Variabel Moderasi* (Vol. 2, Issue 5).
- [9] Figueroa-Rodríguez, B., Figueroa-Sandoval, B., & Figueroa-Rodríguez, K. A. (2012).

- Competence Training in Higher Education: The Case of the Technological Master “Prestación De Servicios Profesionales” from The Colegio De Postgraduados (México). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46(595), 2389–2393. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.490>
- [10] Gaiardelli, P., & Songini, L. (2021). Successful business models for service centres: an empirical analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(5), 1187–1212. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2019-0230>
- [11] Gierusz, J., Kolesnik, K., Silska-Gembka, S., & Zamojska, A. (2022). The influence of culture on accounting judgment-Evidence from Poland and the United Kingdom. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1993556>
- [12] Gul, R., Ullah, S., Rehman, A. U., Hussain, S., & Alam, M. (2020). Corporate governance and cash holdings: Family versus non-family controlled firms. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1854562>
- [13] Hadi, A., Manaf, A., Latif, L. A., & Moaidin, M. N. (2020). *Transformational Leadership and Organizational Commitment in Small and Medium-Sized Enterprises : The Mediating Role of Mission Culture Trait*. 06, 120–126.
- [14] Handayani, S. (2018). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Lamongan. *Jurnal Akuntansi*, 2(3), 13. <https://doi.org/10.30736/jpensi.v2i3.110>
- [15] Hasiara, La Ode, dan A. M. D. (2023). *(Methodological Horizons Of Research In*. www.z: penerbitlitnus.ac.id
- [16] Heman, O. U., Olabode, O. O., & Amram, A. (2024). Work Condition Factors and Employee Engagement: the Mediating Role of Psychological Capital. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 26(1), 1–12. <https://doi.org/10.9744/jmk.26.1.1-12>
- [17] Hilman, C., & Laturette, K. (2021). Analisis Perbedaan Kinerja Perusahaan Sebelum Dan Saat Pandemi Covid-19. *BALANCE: Jurnal Akuntansi, Auditing Dan Keuangan*, 18(1), 91–109. <https://doi.org/10.25170/balance.v18i1.2659>
- [18] Ho, F. H., Abdul-Rashid, S. H., Raja Ghazilla, R. A., Sakundarini, N., Woo, Y. L., Ahmad, S., Ghazali, I., & Abdul Haq, R. H. (2021). What Key Drivers Are Needed to Implement Material Efficiency Strategies? An Analysis of the Electrical and Electronic Industry in Malaysia and Its Implications to Practitioners. *Sustainability*, 13(4), 2065. <https://doi.org/10.3390/su13042065>
- [19] Hooseini, S. A., & Sharifirad, M. S. (2023). *Narcissistic Leadership and Follower Voice : The Mediating Roles of Surface Acting and Emotional Exhaustion and Moderating Role of Attachment Style*. 10(5), 318–338. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8059087>
- [20] Idrus, M. I., Adziem, F., & Nayun, H. (2019). Penggunaan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT PLN (PERSERO) Area Makassar Selatan. *Jurnal Ekonomi Invoice*, 1(1), 156–173.
- [21] Isnaeny, A., & Selong, A. (2024). Pengelolaan Keuangan Terhadap Kinerja Keuangan Melalui Implementasi Sistem Akuntansi. <https://J-Innovative.Org/Index.Php/InnovativePengelolaan>, 4(1), 2087–4246.
- [22] Jeong, K. (2020). The effect of audit quality on analyst following. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1798068>
- [23] Jneid, C. (2019). Evolution and decline of MNCs from a leadership-quality perspective-MNCs from the Brazilian market. *Management Decision*, 59(1), 118–133.

- <https://doi.org/10.1108/MD-02-2019-0177>
- [24] Kawengian, N., Ilat, V., & Pinatik, S. (2024). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada PT Casa Diva Manado: Analysis of Company Performance Measurement *Jurnal LPPM Bidang ...*, 08(01), 71–82.
- [25] Kilbourne, W. E., & Thyroff, A. (2020). STIRPAT for marketing: An introduction, expansion, and suggestions for future use. *Journal of Business Research*, 108, 351–361. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.033>
- [26] Kumar, R., & Pande, S. (2023). *Rural Infrastructure and Its Impact on Agricultural Production in Bangladesh: A Case Study on Kushtia Sadar Upazila*. 10(2), 106–121. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7749551>
- [27] Kurniawan, D. (2024). Pengaruh Penerapan Teknologi Informasi, Arus Kas dan Laba terhadap Efisiensi Keuangan Perusahaan. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 6(4), 827–837. <https://doi.org/10.38035/rnj.v6i4.882>
- [28] La Ode Hasiara; Ahyar M.Diah; dan Sudarlan. (2019). *Metode Penelitian Terapan Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Pendidikan Vokasi Khusus Humaniora* (Diyah Permana (ed.); 1st ed.). CV IRDH. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- [29] Lashkari, M., & Jahanbakhsh, F. (2023). *Investigating the Effect of the Increase in Living Costs on the Age of Marriage in Iran (2021-2022)*. 10(4), 240–259. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7955775>
- [30] Latifah, S. W., & Soewarno, N. (2023). The environmental accounting strategy and waste management to achieve MSME's sustainability performance. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2176444>
- [31] Lee, C.-H., & Foong, S.-S. (2023). The Value of Diversification, Managerial Ability and Corporate Governance: Evidence from Malaysian Firms. *Asian Journal of Business and Accounting*, 16(1), 31–68. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol16no1.2>
- [32] Lisandra, T., & Suwandi, S. (2023). Pengaruh Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Keuangan: Peran Intellectual Capital Sebagai Variabel Moderating. *Journal of Culture Accounting and Auditing*, 2(1), 103. <https://doi.org/10.30587/jcaa.v2i1.5401>
- [33] 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. <https://doi.org/10.32497/keunis.v11i1.3810>
- [34] Marlina Putri, R., Pusparini, H., & Mariadi, Y. (2023). Balanced Scorecard: Model Pengukuran Kinerja PT. Daya Cipta Perdana. *Valid Jurnal Ilmiah*, 20(2), 74–85.
- [35] Melelo, S. S. (2023). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process (Ahp), Dan Objective Matrix (Omax)*. 5, 1–14.
- [36] Mirhoseyni, S. V., Izadi, S. H., & Ghader, L. M. (2023). *Investigating the Long-run Influences of Human Capital on Innovation and Economic Growth in MENA Countries*. 10(2), 122–134. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7760603>
- [37] Mohammadi, A., & Babaei, S. (2023). *Evolutionary Path of Responsible Research and Innovation: Opening the Black Box of RRI*. 10(2), 135–148. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7783496>
- [38] Moon, S., Kim, M.-Y., & Bergey, P. K. (2019). Estimating deception in consumer reviews based on extreme terms: Comparison analysis of open vs. closed hotel reservation platforms. *Journal of Business Research*, 102, 83–96. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.016>

- [39] Natalia Melantika, Imanuel Wellem, & Walter Obon. (2023). Analisis Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Kantor Desa Wolomotong Kecamatan Doreng Kabupaten Sikka. *Jurnal Projemen UNIPA*, 10(2), 18–36. <https://doi.org/10.59603/projemen.v10i2.27>
- [40] Ohnishi, K. (2023). *Mixed Duopoly , Privatization and Subsidization : Complementary Goods*. 10(2), 149–156. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7790265>
- [41] Ojijo, A. D. (2023). *Effect of Green Supply Chain Management Practices on Environmental Performance of Sugar Firms in Western Kenya*. 10(4), 260–283. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7964892>
- [42] Paper, C., & Tavakolnia, E. (2023). *Making Animals Visible in Sustainability Accounting with Critical Look at Financial Valuation*. 10(5), 360–378. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8062966>
- [43] Poncian, J. (2019). Energy Research & Social Science When government commitment meets community proactiveness : Governing gas and community engagement in Tanzania. *Energy Research & Social Science*, 52(December 2018), 78–90. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2019.01.012>
- [44] Putri, M. O., & Stevanus Gatot Supriyadi. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada LKP X. *Jurnal Riset Akuntansi*, 103–110. <https://doi.org/10.29313/jra.v3i2.2756>
- [45] Ramezani, Y., Okhravi, A., Heydarnejad, T., & Salarpanah, S. (2023). *A Causal Model of the Relationship Between Customer Contact Points and Word of Mouth Through Customer Experience in the Insurance Industry*. 10(5), 297–317. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8054825>
- [46] Rosmita Rasyid, W. H. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Paradigma Akuntansi*, 2(4), 1632. <https://doi.org/10.24912/jpa.v2i4.9358>
- [47] Sahrir, S. S., & Sunusi, A. (2023). Use of Balanced Scorecard Analysis for Performance Measurement PT. Kalbe Farma Tbk Period 2020 – 2022. *Jurnal Manajemen Perbankan Keuangan Nitro*, 6(2), 84–93. <https://doi.org/10.56858/jmpkn.v6i2.129>
- [48] Saryanti, E., & Tiningrum, E. (2020). Analisis Pengaruh Perspektif-Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Karanganyar. *Excellent*, 7(1), 25–36. <https://doi.org/10.36587/exc.v7i1.623>
- [49] Sitanggang, P. S., Solikhin, A., & Ihsan, M. (2022). Pengaruh Penggunaan Media Sosial Dan Penggunaan Teknologi Terhadap Kinerja Keuangan Umkm Batik Jambi Di Kampung Jelmu Dan Ulu Gedong Kecamatan Pelayangan Kota Jambi Periode 2018-2020. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 10(3), 119–132.
- [50] Suhaya. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 2(4), 461–470. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3472262>
- [51] Toda, A. M., do Carmo, R. M. C., da Silva, A. P., Bittencourt, I. I., & Isotani, S. (2019). An approach for planning and deploying gamification concepts with social networks within educational contexts. *International Journal of Information Management*, 46, 294–303. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.001>
- [52] Vincenza Ciasullo, M., Montera, R., & Romeo, E. (2021). What about Data-Driven Business Models? Mapping the Literature and Scoping Future Avenues. *International Journal of*

- Business and Management*, 16(8), 1. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n8p1>
- [53] Wardoyo, D. U. dkk. (2022). Pengaruh Kemajuan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi Kasus Segmen Enterprise PT . Telkom Indonesia 2017-2018). *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 2(2), 2–5.
- [54] Yosepha Tarigan, R., Dwi Shinta Ramadhani, D., Firmansyah, A., Meinawa Ikhsan Prodi, W. D., Sektor Publik, A., Keuangan Negara STAN, P., Bintaro Utama Sektor, J. V, Jaya, B., & Selatan, T. (2022). Hubungan Kinerja Keuangan Perusahaan dan Nilai Perusahaan. *Studi Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 5(1), 38–60.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN