

SKRIPSI

**ANALISIS KINERJA PT.ABC
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***



POLITEKNIK NEGERI BALI

**NAMA : MUHAMMAD SALAHUDIN
NIM : 2415664006**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2025**

ANALISIS KINERJA PT.ABC DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Muhammad Salahudin
2415664006

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRAK

Analisis kinerja perusahaan merupakan aspek fundamental dalam memastikan keberlangsungan dan daya saing organisasi di tengah dinamika lingkungan bisnis yang kompetitif. Analisis kinerja yang komprehensif memungkinkan perusahaan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dihadapi, sehingga dapat merumuskan strategi yang tepat. Pendekatan *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif utama yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran menyediakan kerangka yang seimbang dan terukur dalam menilai kinerja secara menyeluruh. Teori sinyal menegaskan pentingnya transparansi informasi kinerja dalam mengurangi asimetri informasi, sekaligus memberikan keyakinan kepada pihak eksternal mengenai prospek dan nilai perusahaan di masa mendatang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja PT. ABC berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard*. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan teknik dokumentasi dan wawancara. Indikator perspektif keuangan meliputi margin laba bersih, *return of investment*, pertumbuhan pendapatan dan rasio efisiensi operasional. Indikator pada perspektif pelanggan terdiri dari retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. Selanjutnya pada perspektif proses bisnis internal menggunakan indikator proses inovasi dan proses operasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan indikator rasio *turnover* karyawan dan produktivitas karyawan. Analisis kinerja berdasarkan *balanced scorecard* menunjukkan hasil berbeda pada setiap perspektif. Pada perspektif keuangan, margin laba bersih berada pada kategori buruk, *return on investment* pada kategori baik, pertumbuhan pendapatan pada kategori sangat baik, dan rasio efisiensi operasional pada kategori sangat baik. Perspektif pelanggan menunjukkan kinerja baik pada retensi maupun akuisisi. Perspektif proses bisnis internal menampilkan hasil sangat baik pada inovasi, namun buruk pada operasi. Sementara itu, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja baik pada *turnover* karyawan dan sangat baik pada produktivitas karyawan. Secara keseluruhan, kinerja perusahaan memperlihatkan kekuatan pada pertumbuhan pendapatan, efisiensi operasional, inovasi, serta produktivitas karyawan, namun masih memerlukan perbaikan pada margin laba bersih dan proses operasional.

Kata Kunci: analisis kinerja, *balanced scorecard*

PERFORMANCE ANALYSIS OF PT.ABC USING THE BALANCED SCORECARD APPROACH

Muhammad Salahudin
2415664006

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRACT

Company performance analysis is a fundamental aspect in ensuring organizational sustainability and competitiveness within the dynamics of an increasingly competitive business environment. A comprehensive performance analysis enables companies to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats, thereby formulating appropriate strategies. The balanced scorecard approach, with its four main perspectives financial, customer, internal business processes, and learning and growth provides a balanced and measurable framework for evaluating overall performance. Signaling theory emphasizes the importance of performance transparency in reducing information asymmetry, while providing assurance to external parties regarding the company's future prospects and value. This study aims to analyze the performance of PT. ABC based on the four perspectives of the balanced scorecard. Data were collected through documentation and interviews. The financial perspective includes net profit margin, return on investment, revenue growth, and operational efficiency ratio. The customer perspective consists of customer retention and acquisition. The internal business process perspective includes innovation and operational processes, while the learning and growth perspective covers employee turnover ratio and employee productivity. The analysis shows varied results across the perspectives. In the financial perspective, the net profit margin falls into the poor category, return on investment into the good category, revenue growth into the very good category, and operational efficiency ratio into the very good category. The customer perspective shows good performance in both retention and acquisition. The internal business process perspective demonstrates very good performance in innovation, yet poor performance in operations. The learning and growth perspective shows good performance in employee turnover and very good performance in productivity. Overall, company performance demonstrates strengths in revenue growth, operational efficiency, innovation, and employee productivity, while improvements are required in net profit margin and operational processes.

Keywords: performance analysis, balanced scorecard

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan.....	ii
Abstrak.....	iii
<i>Abstract</i>	iv
Halaman Prasyarat Gelar Sarjana Terapan.....	v
Halaman Surat Pernyataan Orisinalitas Karya Ilmiah.....	vi
Halaman Persetujuan	vii
Halaman Penetapan Kelulusan.....	viii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	xii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Batasan Masalah.....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
A. Kajian Teori.....	8
B. Kajian Penelitian yang Relevan	19
C. Alur Pikir.....	22
BAB III METODE PENELITIAN	20
A. Jenis Penelitian.....	20
B. Lokasi/Tempat dan Waktu Penelitian.....	20
C. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	20
D. Keabsahan Data.....	21
E. Analisis Data	22
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	46
A. Deskripsi Hasil Penelitian	46
B. Pembahasan.....	55
BAB V PENUTUP	65
A. Simpulan	65
B. Implikasi.....	66
C. Saran.....	67
DAFTAR PUSTAKA.....	68
LAMPIRAN.....	70

DAFTAR TABEL

Tabel 4 1 Perhitungan Margin Laba Bersih PT. ABC Tahun 2022-2024	47
Tabel 4 2 Perhitungan Return Of Investment PT. ABC Tahun 2022-2024	48
Tabel 4 3 Perhitungan Pertumbuhan Pendapatan (Revenue Growth Rate) PT. ABC Tahun 2022-2024	48
Tabel 4 4 Perhitungan Rasio Efisiensi Operasional PT. ABC Tahun 2022-2024	49
Tabel 4 5 Perhitungan Retensi Pelanggan PT. ABC Tahun 2022-2024	50
Tabel 4 6 Perhitungan Akuisisi pelanggan PT. ABC Tahun 2022-2024	51
Tabel 4 7 Perhitungan Rata-rata Waktu Inovasi PT. ABC Tahun 2022-2024	52
Tabel 4 8 Perhitungan Margin Laba Operasi PT. ABC Tahun 2022-2024	53
Tabel 4 9 Perhitungan Rasio Turnover Karyawan PT. ABC Tahun 2022-2024	54
Tabel 4 10 Perhitungan Produktivitas Karyawan PT. ABC Tahun 2022-2024	55
Tabel 4 11 Standar Margin Laba bersih (MLB)	56
Tabel 4 12 Standar Return Of Investment (ROI)	57
Tabel 4 13 Standar Pertumbuhan Pendapatan	57
Tabel 4 14 Standar Rasio Efisiensi Operasional (REO)	58
Tabel 4 15 Standar Retensi Pelanggan	59
Tabel 4 16 Standar Akuisisi Pelanggan	60
Tabel 4 17 Standar Rata-rata Waktu Inovasi	61
Tabel 4 18 Standar Margin Laba Operasi (MLO)	62
Tabel 4 19 Standar Rasio Turnover Karyawan	63
Tabel 4 20 Standar Produktivitas Karyawan	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Hubungan Visi, Strategi, dan Balanced Scorecard.....	12
Gambar 2. 2 Alur Pikir	22



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Laporan Laba Rugi Tahun 2022, 2023 Dan 2024	71
Lampiran 2 : Laporan Posisi Keuangan (Neraca) Tahun 2022, 2023 Dan 2024	72
Lampiran 3 : Perhitungan Perspektif Keuangan.....	73
Lampiran 4: Data Pelanggan.....	75
Lampiran 5: Perhitungan Perspektif Pelanggan	76
Lampiran 6: Transkrip Wawancara 1	77
Lampiran 7: Transkrip Wawancara 2	78
Lampiran 8: Perhitungan Perspektif Proses Bisnis Internal.....	79
Lampiran 9: Perhitungan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	80



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan didirikan dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan, terutama dari sisi keuangan. Di tengah persaingan yang sangat ketat dan bertumbuhnya jumlah perusahaan dalam bisnis agen perjalanan wisata, perusahaan dituntut untuk menjaga dan meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan harus dinilai dari banyak faktor, baik internal maupun eksternal. Kondisi internal merujuk pada hal-hal yang dapat dikendalikan dan berdampak langsung pada operasional perusahaan. Seperti halnya kemampuan karyawan, kondisi keuangan dan faktor lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Sedangkan kondisi eksternal merujuk pada kondisi di luar perusahaan, seperti peraturan pemerintah, perekonomian global, tren pasar dan situasi geopolitik dunia. Dalam menjawab tantangan bisnis yang semakin sulit, perusahaan dituntut untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan serta mengukur tingkat kinerja perusahaan. Dengan demikian perusahaan dapat merumuskan strategi terbaik dalam menjalankan operasional perusahaan.

Kinerja perusahaan merupakan gambaran tingkat pencapaian yang dihasilkan oleh perusahaan baik secara kualitas maupun kuantitas untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan (Moeheriono, 2012). Kinerja perusahaan dapat menjadi jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk dapat mengetahui hasil kerja yang dilakukan oleh perusahaan, kinerja dapat diukur dalam periode waktu tertentu.

Pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* yang mencakup keempat perspektifnya baik keuangan maupun non-keuangan ternyata mampu menimbulkan rencana strategis yang bisa dirumuskan, ditetapkan dan dicapai di masa yang akan datang dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan. Keunggulan *balanced scorecard* ini tertuang dalam empat karakteristik (Mulyadi, 2005) yaitu: (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang dan (4) terukur.

Metode *balanced scorecard* dapat disebut juga sebagai suatu sistem manajemen yang bersifat komprehensif yang dapat menggabungkan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif secara seimbang yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan & pembelajaran (Mulyadi, 2005). Keunggulan *balanced scorecard* diantaranya dapat meningkatkan kualitas secara signifikan.

Dalam dunia pariwisata, terdapat banyak jenis perusahaan yang terlibat di dalamnya. Utamanya perhotelan, transportasi dan agen perjalanan wisata. Perusahaan yang melakukan bisnis agen perjalanan wisata memiliki peranan yang sangat penting dalam kemajuan pariwisata secara keseluruhan. Kegiatan utama dari perusahaan-perusahaan tersebut membuat paket wisata dari beberapa komponen lain berupa akomodasi, transportasi dan aktivitas wisata lainnya. Mengingat peranannya yang sangat penting dalam kemajuan pariwisata Indonesia, perlu strategi yang terukur dan terstruktur dalam menjalankan operasional perusahaan. Termasuk penilaian kinerja secara komprehensif sebelum menyusun strategi yang tepat.

Salah satu teori yang menjelaskan pentingnya pengukuran kinerja adalah teori signal (*signalling theory*). Teori signal membahas cara penyampaian sinyal-sinyal keberhasilan atau kegagalan manajemen (agen) kepada pemilik (*principal*). Teori signal menjelaskan bahwa pemberian signal dilakukan oleh manajemen untuk mengurangi informasi asimetris.

Menurut Sari dan Zuhrotun (2008), teori signal (*signalling theory*) menjelaskan mengapa perusahaan mempunyai dorongan untuk memberikan informasi laporan keuangan kepada pihak eksternal. Dorongan tersebut timbul karena adanya informasi asimetris antara perusahaan (manajemen) dengan pihak luar, karena manajemen mengetahui informasi internal perusahaan yang relatif lebih banyak dan lebih cepat dibandingkan pihak luar seperti investor dan kreditor.

Kurangnya informasi yang diperoleh pihak luar tentang perusahaan menyebabkan pihak luar melindungi diri dengan memberikan nilai rendah untuk perusahaan tersebut. Perusahaan dapat meningkatkan nilai perusahaan dengan mengurangi informasi asimetris, salah satu caranya adalah dengan memberikan signal kepada pihak luar berupa informasi keuangan yang dapat dipercaya sehingga dapat mengurangi ketidakpastian mengenai prospek perusahaan pada masa yang akan datang. Laporan tentang kinerja perusahaan yang baik akan meningkatkan nilai perusahaan.

Pada *signalling theory*, adapun motivasi manajemen menyajikan informasi keuangan diharapkan dapat memberikan signal kemakmuran kepada pemilik ataupun pemegang saham. Publikasi laporan keuangan tahunan yang disajikan

oleh perusahaan akan dapat memberikan signal pertumbuhan deviden maupun perkembangan harga saham perusahaan (Kusuma, 2006).

Hubungan baik akan terus berlanjut jika pemilik ataupun investor puas dengan kinerja manajemen, dan penerima signal juga menafsirkan signal perusahaan sebagai signal yang positif. Hal ini jelas bahwa pengukuran kinerja keuangan perusahaan merupakan hal yang krusial dalam hubungan antara manajemen dengan pemilik ataupun investor.

Kinerja perusahaan merupakan gambaran tingkat pencapaian yang dihasilkan oleh perusahaan baik secara kualitas maupun kuantitas untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan (Moeheriono, 2012). Kinerja perusahaan dapat menjadi jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk dapat mengetahui hasil kerja yang dilakukan oleh perusahaan, kinerja dapat diukur dalam periode waktu tertentu. Apabila kinerja tidak diukur, perusahaan akan menghadapi berbagai masalah seperti kesulitan dalam menilai pencapaian tujuan, tidak adanya perbaikan berkelanjutan, tidak adanya rencana dan strategi yang terarah dalam pengembangan perusahaan, serta sulitnya melakukan evaluasi terhadap faktor-faktor yang menghambat pencapaian tujuan.

PT. ABC yang berlokasi di Denpasar merupakan salah satu perusahaan agen perjalanan wisata yang sudah berdiri selama 28 tahun. Namun sejak berdiri hingga saat ini, perusahaan belum pernah melakukan penilaian kinerja dan hanya melakukan evaluasi dengan cara melakukan penganggaran. Artinya

perusahaan tidak dapat mengukur keberhasilan kinerja dengan komprehensif dan sulit merumuskan strategi di masa depan dengan baik.

PT. ABC merupakan perusahaan agen perjalanan wisata yang melayani pemesanan paket wisata yang mencakup seluruh wilayah Indonesia dan bekerjasama dengan tour operator dari seluruh dunia. Dalam proses bisnisnya, PT. ABC bekerjasama dengan banyak pihak dan melibatkan banyak karyawan. Selain itu melayani banyak pelanggan dan tour operator dari luar negeri.

Berdasarkan uraian di atas, perlu dilakukan penilaian kinerja secara menyeluruh menggunakan metode *balanced scorecard* sehingga dapat berguna untuk mengetahui kondisi perusahaan dalam berbagai aspek di PT. ABC. Adapun judul dari penelitian ini adalah “Analisis Kinerja PT.ABC dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja PT. ABC jika diukur dari perspektif keuangan ?
2. Bagaimana kinerja PT. ABC jika diukur dari perspektif pelanggan ?
3. Bagaimana kinerja PT. ABC jika diukur dari perspektif proses bisnis internal ?
4. Bagaimana kinerja PT. ABC jika diukur dari perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ?

C. Batasan Masalah

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah variabel kinerja perusahaan yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*. Adapun ruang lingkup pengukuran kinerja penelitian ini meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan & pembelajaran.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui kinerja PT. ABC jika diukur dari perspektif keuangan.
- b. Untuk mengetahui kinerja PT. ABC jika diukur dari perspektif pelanggan.
- c. Untuk mengetahui kinerja PT. ABC jika diukur dari perspektif proses bisnis internal.
- d. Untuk mengetahui kinerja PT. ABC jika diukur dari perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Melalui penelitian ini, diharapkan menjadi tambahan studi literatur yang berkaitan dengan analisis kinerja perusahaan dengan pendekatan

balanced scorecard dan dapat menjadi landasan atau perbandingan untuk penelitian selanjutnya dengan adanya bukti empiris sebagai tambahan wawasan dan dasar penelitian, utamanya dalam perusahaan agen perjalanan wisata.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Perusahaan

Melalui penelitian ini, diharapkan menjadi langkah awal dalam melakukan analisis kinerja perusahaan secara teratur di masa mendatang.

2) Bagi Politeknik Negeri Bali

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan bahan pustaka untuk penelitian dengan topik serupa di masa mendatang.

3) Bagi Mahasiswa

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk menambah wawasan bagi mahasiswa di lingkup Politeknik Negeri Bali maupun pihak luar.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan uraian pada pembahasan di bab sebelumnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil analisis kinerja pada perspektif keuangan diukur berdasarkan indikator margin laba bersih, *return of investment*, pertumbuhan pendapatan dan rasio efisiensi operasional. Kinerja perusahaan dilihat dari margin laba bersih masuk kategori buruk, dengan rata-rata 9,3%. Kemudian kinerja perusahaan berdasarkan *return of investment* masuk kategori baik, dengan rata-rata 17,6%. Selanjutnya kinerja berdasarkan pertumbuhan pendapatan dikategorikan sangat baik, dengan pertumbuhan rata-rata sebesar 93,8%. Terakhir dilihat dari rasio efisiensi operasional, kinerja perusahaan masuk kategori sangat baik dengan rata-rata 62,6%. Kinerja PT. ABC dalam perspektif keuangan perlu ditingkatkan, khususnya dalam pengendalian harga pokok penjualan dan biaya operasional.
2. Hasil analisis kinerja pada perspektif pelanggan diukur dengan indikator retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. Retensi pelanggan masuk kategori baik dan akuisisi pelanggan masuk kategori baik.
3. Perspektif proses bisnis internal diukur menggunakan indikator proses inovasi dan proses operasi. Dalam proses inovasi kinerja PT. ABC masuk kategori sangat baik. Sedangkan dalam proses operasi kinerja perusahaan

masuk kategori buruk. Perusahaan sudah sangat baik dalam proses inovasi, tetapi perlu memperbaiki proses operasional sehingga menghasilkan efisiensi dalam proses operasi.

4. Kinerja PT. ABC dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan rasio *turnover* karyawan dan produktivitas karyawan. Dalam rasio *turnover* karyawan, kinerja perusahaan masuk kategori baik. Kemudian dalam indikator produktivitas karyawan, kinerja perusahaan masuk kategori sangat baik. Jika dilihat dari perspektif ini, perusahaan telah memperlakukan karyawan seperti seharusnya.

B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian tentang Analisis Kinerja PT. ABC Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*, terdapat implikasi teoritis dan implikasi praktis seperti yang dijelaskan di bawah ini.

1. Implikasi Teoritis

- a. Sebagai tambahan wawasan bagi peneliti dalam membandingkan teori yang dipelajari dengan praktek di lapangan.
- b. Sebagai tambahan literatur bagi pembaca dan peneliti lain di masa mendatang.

2. Implikasi Praktis

- a. Perusahaan dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai pertimbangan dalam melakukan analisis kinerja untuk tahun-tahun berikutnya.

- b. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai informasi tambahan oleh perusahaan dalam merumuskan strategi yang lebih komprehensif.

C. Saran

Saran dalam penelitian Analisis Kinerja PT.ABC Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* adalah:

1. Perspektif keuangan, secara umum kinerja perusahaan belum memuaskan. Khususnya dalam mengontrol harga pokok penjualan dan biaya operasional. Laba bersih perusahaan sangat rendah, meskipun pendapatan cenderung meningkat. Untuk meningkatkan kinerja dalam perspektif keuangan, perusahaan perlu melakukan negosiasi ke rekanan penyedia jasa untuk menekan harga pokok penjualan.
2. Perspektif pelanggan, kinerja perusahaan sudah sangat baik. Terutama dalam hal akuisisi pelanggan. Tetapi perusahaan perlu memperbaiki hubungan dengan pelanggan yang sudah ada untuk mempertahankan pelanggan lama.
3. Perspektif proses bisnis internal, perusahaan perlu melakukan efisiensi operasional memperlancar proses operasional sehingga dapat menekan biaya operasional dan meningkatkan laba.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perlu menjaga agar tidak ada karyawan yang berhenti dari perusahaan dengan meningkatkan kesejahteraan dan kenyamanan dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Asriningrum, N.N.M. (2022). Evaluasi Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard pada PT Astra internasional Tbk–Toyota Sales Operation (Auto2000) Tabanan. *Repository Politeknik Negeri Bali*. <https://repository.pnb.ac.id/2108/>
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2010). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- David & Rangkuti, F. (2014). *Manajemen Strategi*, Edisi Sepuluh. Jakarta: Salemba Empat
- Fitriani, N.G.A., Wicaksana, K.A.B & Bagiada, I.M. (2022). Value for Money, Activity Ratio, and Growth Ratio Analysis on Regional Government Budget Realization in Gianyar Regency. *Repository Politeknik Negeri Bali*. <https://repository.pnb.ac.id/1493/>
- Husnan, S. & Pudjiastuti, E. (2015). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*, Edisi VII. Yogyakarta: Unit Penerbitan dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Kusuma, Hadri. (2006). Dampak Manajemen Laba terhadap Relevansi Informasi Akuntansi: Bukti Empiris dari Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. <https://jurnalakuntansi.petra.ac.id/index.php/aku/article/view/16578>
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi 3*. Yogyakarta: Unit Penerbitan dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Morris, R. D. (1987). Signalling, Agency Theory and Accounting Policy Choice. *Accounting and Business Research*, 18(69), 47–56. <https://doi.org/10.1080/00014788.1987.9729347>
- Mulyadi. (2005). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi. (2005). *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat
- Norton, D.P., Pasla, P.R.Y., Sumihati, Y., Kristiaji, W.C. & Kaplan, R.s.. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga
- Oktaviana, N.K. (2024). Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard pada PT XYZ. *Repository Politeknik Negeri Bali*. <https://repository.pnb.ac.id/12994/>
- Rakian, R.B., Nangoi G.B. & Walandouw, S.K. (2021). Penerapan Balanced Scorecard sebagai alat ukur Kinerja Perusahaan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado.. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan*

Akuntansi, 1301-1312.

[p/aku/article/view/16578](https://jurnalakuntansi.petra.ac.id/index.php/aku/article/view/16578)

<https://jurnalakuntansi.petra.ac.id/index.php/aku/article/view/16578>

- Rumangu, M., Manosoh, H. & Rondonuwu, S. (2023). Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Balanced Scorecard pada PT. Alhas Jaya.. *E-Journal Universitas Sam ratulangi*, 2303-1174. <https://ejournal.unsrat.ac.id>
- Ryani, N.P.S.S. (2024). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Hotel BBB. *Repository Politeknik Negeri Bali*. <https://repository.pnb.ac.id/13023/>
- Sari, R.C. & Zuhrotun. (2008). Keinformatifan Laba di Pasar Obligasi dan Saham: Uji Liquidation Option Hypothesis. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jiab/article/view/2566>
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta