

ANALISIS STRATEGI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGUKURAN KINERJA PT ENHA BENA NUSANTARA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Dheaurellia Calista Ananda¹, Tsumma Lazuardini Imamia², Yasin Nur Rohim³
Program Studi Akuntansi, Politeknik Negeri Malang, Jawa Timur
E-mail: dheaaca123@gmail.com¹, tsumma_li@polinema.ac.id², yasin.nur@polinema.ac.id³

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja PT Enha Bena Nusantara berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard, serta mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja aktual dan kebutuhan strategis perusahaan, dan merumuskan strategi peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Data primer diperoleh melalui wawancara bersama Manajer Keuangan dan Manajer Teknis serta observasi, untuk data sekunder bersumber dari laporan keuangan, data pelanggan, dan data karyawan periode 2023-2025. Analisis dilakukan menggunakan Balanced Scorecard yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang kemudian dipadukan dengan analisis SWOT untuk dilakukan perumusan strategi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan secara umum berada pada kategori baik. Perspektif keuangan menunjukkan rata-rata NPM 7% (cukup), dan ROA 35% (sangat baik). Perspektif pelanggan menunjukkan retensi 71% (baik) dan akuisisi 29% (cukup baik). Perspektif proses bisnis internal menunjukkan monitoring operasional yang terstruktur, namun proses desain masih menjadi hambatan dan inovasi dilakukan secara bertahap. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan retensi karyawan yang sangat baik, sementara pengembangan kompetensi dan pengukuran kinerja individu masih perlu diperkuat. Kesenjangan utama terdapat pada stabilitas profitabilitas, pemasaran digital, efisiensi proses desain, serta indikator kinerja individu. Strategi yang ada dirumuskan berfokus pada efisiensi biaya, penguatan pemasaran digital, pengembangan inovasi berbasis otomasi dan IoT, optimalisasi proses bisnis, serta peningkatan kompetensi SDM.

Kata Kunci

Balanced Scorecard, Industri 4.0, Kinerja Perusahaan, Manajemen Strategis, Perencanaan Strategi

ABSTRACT

This study aims to analyze the performance of PT Enha Bena Nusantara based on the four perspectives of the Balanced Scorecard, identify gaps between actual performance and the company's strategic needs, and formulate sustainable performance improvement strategies. The method used in this research is descriptive quantitative with a case study approach. Primary data were obtained through interviews with the Finance Manager and Technical Manager as well as observation, while secondary data were sourced from financial reports, customer data, and employee data for the 2023–2025 period. The analysis was conducted using the Balanced Scorecard, covering the financial, customer, internal business process, and learning and growth perspectives, which were then integrated with a SWOT analysis to formulate strategies. The results indicate that the company's overall performance falls into the good category. The financial perspective shows an average Net Profit Margin (NPM) of 7% (fair) and Return on Assets (ROA) of 35% (very good). The customer perspective shows a retention rate of 71% (good) and an acquisition rate of 29% (fairly good). The internal business process perspective shows structured operational monitoring, although the design process remains an obstacle and innovation is carried out gradually. The learning and growth perspective shows very good employee retention, while competency development and individual performance measurement still need to be strengthened. The main gaps identified are in profitability stability, digital marketing, design process efficiency, and individual performance indicators. The proposed strategies

Keywords

focus on cost efficiency, strengthening digital marketing, developing automation- and IoT-based innovation, optimizing business processes, and enhancing human resource competency.

Balanced Scorecard, Industry 4.0, Corporate Performance, Strategy Management, Strategy Planning

1. PENDAHULUAN

Pesatnya perkembangan teknologi industri berbasis otomasi, *Internet of Things* (IoT), dan sistem digital terintegrasi telah mengubah cara perusahaan dalam merencanakan strategi dan mengelola kinerja. Revolusi industry 4.0 mendorong pergesaran menuju sistem yang terhubung secara digital, adaptif, dan berbasis data (Atmasani, 2025; Hatmoko, 2021). Perusahaan tidak hanya dituntut untuk meningkatkan efisiensi operasional, melainkan juga merespons perubahan pasar, perkembangan teknologi, dan kebutuhan pelanggan secara berkelanjutan.

Transformasi digital industri di Indonesia didorong melalui program Making Indonesia 4.0. Namun, perusahaan industri masih menghadapi tantangan integrasi teknologi dengan sistem manajemen dan pengambilan keputusan strategis (Misel, 2024). Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi industri tidak hanya ditentukan oleh adopsi teknologi semata, melainkan juga tentang kesiapan sistem perencanaan dan pengukuran kinerja (Fabac, 2022). Dalam lingkungan tersebut, perusahaan perlu menggunakan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya berorientasi pada aspek keuangan saja. Menurut Cosa & Torelli (2024) indikator pelanggan, proses bisnis internal dan pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk melihat bagaimana gambaran kinerja yang lebih komprehensif. Balanced Scorecard merupakan kerangka yang mengintegrasikan empat pandangan tersebut serta menghubungkan antara strategi dengan ukuran kinerja (Kaplan & Norton, 2000; Suwandi & Aris, 2025).

Terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa Balanced Scorecard dapat digunakan untuk menilai kinerja organisasi dari aspek keuangan dan non keuangan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Astuti et al. (2024), Riski (2024), Fabian & Prabandari (2023), serta Sandrina et al. (2023) menunjukkan bahwa terdapat manfaat dari Balanced Scorecard dalam mengidentifikasi kondisi dan area perbaikan dari kinerja. Namun, dalam penerapannya diketahui terdapat beberapa hal lainnya yang mempengaruhi diantaranya yaitu karakteristik industri, strategi, dan tingkat kematangan sistem manajemen (Kumar et al., 2024). Pada industri otomasi dan IoT, penelitian yang secara khusus mengkaji penerapan Balanced Scorecard pada perusahaan skala menengah di Indonesia masih terbatas. PT Enha Bena Nusantara sebagai salah satu perusahaan Industrial automation, IoT, dan electrical engineering belum menerapkan pengukuran kinerja secara komprehensif menggunakan Balanced Scorecard. Diketahui bahwa perusahaan telah memiliki layanan instalasi sistem otomasi, integrasi IoT sederhana, pengembangan sistem kontrol otomatis, dan perawatan mesin industri, namun terdapat kendala tersendiri yang mereka hadapi diantaranya yaitu terdapat keterbatasan dalam hal layanan strategis dan pengembangan kapabilitas.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja dari PT Enha Bena Nusantara berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard, mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja aktual dan kebutuhan strategis perusahaan, serta merumuskan strategi peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Balanced Scorecard dipadukan dengan SWOT sebab Balanced Scorecard digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja, sedangkan SWOT digunakan untuk merumuskan alternatif strategi (Djemima et al., 2024; Suwandi & Aris, 2025).

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus pada PT Enha Bena Nusantara, Jalan Terusan Lilin Emas No. 01 Blok V, Dadaprejo, Kecamatan Junrejo, Kota Batu, Jawa Timur, yang bergerak di bidang *industrial automation*, IoT, dan *electrical engineering* (Nurrisa et al., 2025; Sugiyono, 2019). Data penelitian terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan Manajer Keuangan dan Manajer Teknis serta observasi, sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan periode 2023–2025, data pelanggan, dan data karyawan (Balaka, 2022; Sulung & Muspawi, 2024). Pengumpulan data

dilakukan melalui wawancara dan dokumentasi (Hikmawati, 2022).

Analisis kinerja dilakukan menggunakan *Balanced Scorecard* yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Ismainar et al., 2024; Kaplan & Norton, 2000). Perspektif keuangan diukur melalui *Net Profit Margin* (NPM) dan *Return on Assets* (ROA) dengan standar penilaian Kasmir (2018). Perspektif pelanggan diukur melalui retensi dan akuisisi pelanggan (Tjiptono & Chandra, 2020) berdasarkan kriteria Riyana (2017). Perspektif proses bisnis internal menggunakan indikator proses operasi dan proses inovasi melalui wawancara dan observasi (Febrianti, 2025), sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan retensi dan produktivitas karyawan (Aditya et al., 2025). Retensi karyawan dinilai berdasarkan kriteria Kesek et al. (2020), sedangkan produktivitas karyawan dianalisis melalui wawancara mengenai pelatihan, pendampingan, penempatan, dan monitoring karyawan (Bella et al., 2024).

Hasil pengukuran keempat perspektif *Balanced Scorecard* diintegrasikan untuk menilai kondisi kinerja perusahaan dan mengidentifikasi aspek yang memerlukan perbaikan (Ismainar et al., 2024; Kaplan & Norton, 2000). Selanjutnya dilakukan identifikasi kesenjangan antara kondisi aktual dan kebutuhan strategis perusahaan yang dipadukan dengan analisis SWOT untuk merumuskan strategi SO, WO, ST, dan WT. Prioritas strategi diarahkan pada peningkatan kompetensi sumber daya manusia, kualitas layanan pelanggan, inovasi berbasis *industrial automation* dan IoT, optimalisasi proses bisnis, serta evaluasi kinerja secara berkala menggunakan *Balanced Scorecard*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Perspektif Keuangan

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Penjualan (Rp)	NPM	Kategori
2023	182.815.011	5.335.875.199	3%	Kurang Baik
2024	352.055.197	2.271.814.628	16%	Sangat Baik
2025	64.477.337	4.099.037.525	2%	Kurang Baik
Rata-rata			7%	Cukup

Tabel 1. Perhitungan Net Profit Margin PT Enha Bena Nusantara

Pengukuran perspektif keuangan selama 2023-2025 menggunakan Net Profit Margin (NPM) dan Return on Assets (ROA). Rata-rata NPM sebesar 7% berada pada kategori cukup. Nilai NPM berfluktuasi dari 3% pada tahun 2023, meningkat menjadi 6% pada 2024, kemudian mengalami penurunan menjadi 2% pada 2025. Pada tahun 2023, tingginya harga pokok penjualan dan beban operasional menjadi penyebab laba bersih relative rendah. Kemudian pada 2024, pembelian barang dan biaya tenaga kerja menurun sehingga perusahaan lebih efisien dan NPM meningkat. Pada 2025, kenaikan pembelian menjadi Rp. 3.500.000.000 dan biaya pekerja menjadi Rp. 400.000.000 kembali menekan laba bersih.

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Aset (Rp)	ROA	Kategori
2023	182.815.011	537.500.000	34%	Sangat Baik
2024	352.055.197	597.500.000	59%	Sangat Baik
2025	64.477.337	487.500.000	13%	Baik
Rata-rata			35%	Sangat Baik

Tabel 2. Perhitungan Return on Assets PT Enha Bena Nusantara

Rata-rata ROA sebesar 35% berada pada kategori sangat baik. ROA mencapai 34% pada 2023 dan 59% pada tahun 2024, kemudian pada tahun 2025 terdapat penurunan menjadi 13%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mampu memanfaatkan aset yang dimiliki secara efektif, terutama pada tahun 2024. Penurunan pada 2025 berkaitan dengan penurunan laba bersih, kenaikan penyusutan, dan meningkatnya biaya operasional. Dengan demikian, perspektif keuangan menunjukkan kekuatan pada efektivitas penggunaan aset, namun walaupun demikian diketahui bahwa profitabilitas belum stabil.

3.2 Perspektif Pelanggan

Tahun	Pelanggan Lama	Total Pelanggan	Retensi	Kategori
2023	20	31	65%	Baik
2024	31	41	76%	Baik

Tahun	Pelanggan Lama	Total Pelanggan	Retensi	Kategori
2025	41	56	73%	Baik
Rata-rata			71%	Baik

Tabel 3. Retensi Pelanggan PT Enha Bena Nusantara

Retensi pelanggan rata-rata 71% dan berada pada kategori baik. Retensi meningkat dari 65% pada 2023 menjadi 76% pada 2024, kemudian turun menjadi 73% pada 2025. Penurunan presentase pada 2025 disebabkan jumlah pelanggan baru tumbuh lebih cepat, selain itu juga ada persaingan penawaran harga yang lebih kompetitif dari pesaing.

Tahun	Pelanggan Baru	Total Pelanggan	Akuisi	Kategori
2023	11	31	35%	Cukup Baik
2024	10	41	24%	Cukup Baik
2025	15	56	27%	Cukup Baik
Rata-rata			29%	Cukup Baik

Tabel 4. Akuisisi Pelanggan PT Enha Bena Nusantara

Akuisi pelanggan rata-rata 29% berada pada kategori cukup baik. Rasio turun dari 35% pada tahun 2023 menjadi 24% pada tahun 2024, lalu meningkat menjadi 27% pada tahun 2025. Secara keseluruhan, perusahaan mampu mempertahankan pelanggan sekaligus menambah basis pelanggan. Temuan ini menunjukkan loyalitas pelanggan yang baik, namun pertumbuhan pelanggan belum sepenuhnya berbanding lurus dengan profitabilitas.

3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada proses operasi, perusahaan memiliki alur kerja dari desain sampai dengan produksi. Hambatan utama penyelesaian order lebih banyak terjadi pada tahap desain karena membutuhkan koordinasi dengan pelanggan mengenai gambar, material, dan spesifikasi lainnya mengenai produk. Setelah desain disetujui, proses produksi relative lebih cepat. Perusahaan juga melakukan monitoring harian melalui pencatatan waktu dari mulai sampai dengan selesai, material, pelanggan, operator, serta keterlambatan atau kesalahan sebagai bahan evaluasi.

Pada proses inovasi, perusahaan masih tergolong baru sehingga inovasi dilakukan secara bertahap dan berfokus pada pengembangan internal serta peningkatan kapasitas operasional. Inovasi meliputi penambahan tenaga kerja, pengembangan pemasaran melalui media sosial, serta pengarahan pelanggan kepada teknisi atau pihak yang memahami katalog produk. Kondisi tersebut menunjukkan adanya upaya inovasi, namun dalam pengembangannya belum berjalan secara optimal dan masih perlu diperkuat kembali.

3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tahun	Total Karyawan	Karyawan Keluar	Retensi	Kategori
2023	15	0	0%	Baik sekali
2024	15	0	0%	Baik sekali
2025	14	1	7%	Baik sekali

Tabel 5. Retensi Karyawan PT Enha Bena Nusantara

Retensi karyawan menunjukkan kondisi sangat stabil pada tahun 2023 dan 2024 diketahui bahwa tidak ada karyawan yang keluar, sedangkan pada 2025 terdapat satu karyawan yang keluar sehingga rasio tercatat 7% dan tetap berada pada kategori baik sekali berdasarkan kriteria yang dijelaskan oleh Kesek et al. (2020). Karyawan baru memperoleh pelatihan sekitar tiga bulan dan didampingi oleh karyawan senior sebelum ditempatkan. Setelah penempatan, monitoring tetap dilakukan.

Kendala produktivitas yang ditemukan berkaitan dengan keterlambatan atau ketidakhadiran karena sakit. Perusahaan mengatasinya dengan pengalihan tugas kepada karyawan lain yang memiliki kemampuan serupa. Meskipun retensi karyawan sangat baik, perusahaan belum memiliki tagert kinerja individu yang detail dan lebih menekankan hasil akhir pekerjaan. Kondisi tersebut menjadi salah satu area yang perlu diperkuat.

3.5 Pembahasan dan Kesenjangan Kinerja

Hasil Balanced Scorecard menunjukkan beberapa temuan utama. Pertama, pertumbuhan pelanggan tidak berbanding lurus dengan profitabilitas. Peningkatan pelanggan dan penjualan diketahui tidak selalu menghasilkan laba yang lebih tinggi karena adanya peningkatan harga pokok penjualan, biaya tenaga kerja, dan biaya operasional. Kondisi ini menunjukkan bahwa

Growth Without Profitability sejalan dengan konsep Balanced Scorecard bahwa pencapaian perspektif pelanggan perlu didukung proses internal yang efisien agar berdampak pada perspektif keuangan (Kaplan & Norton, 2000; Qur'ani et al., 2025).

Kedua, perusahaan mencapai kondisi operasional yang lebih optimal pada tahun 2024. Efisiensi pembelian barang, penurunan biaya tenaga kerja dan rasionalisasi beban operasional menghasilkan NPM 16% dan ROA 59%. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan kinerja tidak hanya bergantung pada besarnya penjualan saja, melainkan juga pada kemampuan mengendalikan biaya dan mengelola sumber daya secara efektif (Sandrina et al., 2023; Setiawan et al., 2024). Ketiga, perspektif pelanggan menunjukkan loyalitas yang baik. Diketahui bahwa retensi pelanggan rata-rata 71%, menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Namun, loyalitas tersebut belum sepenuhnya dimanfaatkan untuk menghasilkan profitabilitas yang lebih tinggi.

Keempat, pertumbuhan aktivitas bisnis menimbulkan tantangan pengelolaan SDM karena peningkatan beban kerja dan biaya tenaga kerja. Hal ini menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi dan kapasitas SDM sebagai bagian dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 2000; Sandrina et al., 2023). Kelima, kinerja antar perspektif belum sepenuhnya seimbang, perspektif pelanggan relatif baik, sedangkan perspektif keuangan mengalami naik turun. Perusahaan perlu menyelaraskan strategi pertumbuhan pelanggan dengan pengendalian biaya, penguatan proses internal, dan pengembangan SDM agar seluruh perspektif dapat berkembang secara seimbang.

Perspektif	Kondisi Aktual	Kebutuhan Strategi	Kesenjangan
Keuangan	Kinerja keuangan tergolong baik	Efisiensi dan pertumbuhan berkelanjutan	Optimalisasi pemanfaatan sumber daya
Pelanggan	Retensi pelanggan baik	Peningkatan kualitas layanan dan kepuasan	Respons layanan dan hubungan pelanggan perlu ditingkatkan
Proses Bisnis Internal	Operasional berjalan efektif	Inovasi dan digitalisasi proses bisnis	Penguatan inovasi layanan dan integrasi proses
Pembelajaran & Pertumbuhan	Kompetensi SDM cukup baik	Pengembangan kompetensi berkelanjutan	Pelatihan dan sertifikasi perlu ditingkatkan

Tabel 6. Identifikasi Kesenjangan Kinerja

3.6 Perumusan Strategi

Perumusan Strategi dilakukan dengan memadukan hasil Balanced Scorecard dan SWOT. Strategi SO diarahkan pada pemanfaatan kompetensi industrial automation, IoT, dan electrical engineering untuk memperluas pasar, mengembangkan inovasi produk dan layanan, serta memperkuat hubungan dengan pelanggan. Strategi WO diarahkan pada peningkatan kemampuan SDM melalui pelatihan teknis, sertifikasi, sistem berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan teknologi digital.

Strategi ST diarahkan pada peningkatan kemampuan inovasi percepatan penyelesaian proyek, dan pemeliharaan kualitas layanan untuk menghadapi persaingan industry. Strategi WT diarahkan pada peningkatan pengelolaan karyawan, efisiensi proses kerja, evaluasi kinerja secara berkala menggunakan Balanced Scorecard, dan penguatan pengelolaan risiko (Rangkuti, 2016). Prioritas strategi peningkatan kinerja meliputi:

- 1) Meningkatkan kompetensi SDM melalui pelatihan dan sertifikasi berkelanjutan
- 2) Meningkatkan kualitas layanan pelanggan melalui perbaikan komunikasi dan respons
- 3) Mengembangkan inovasi produk dan layanan berbasis industrial automation dan IoT
- 4) Mengoptimalkan proses bisnis melalui digitalisasi dan peningkatan efisiensi operasional, dan
- 5) Menerapkan evaluasi kinerja secara berkala menggunakan Balanced Scorecard sebagai dasar pengambilan keputusan strategis.

4. KESIMPULAN

Kinerja PT Enha Bena Nusantara berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard secara umum berada pada kategori baik. Perspektif keuangan menunjukkan efektivitas penggunaan aset dengan rata-rata ROA 35%, namun diketahui bahwa profitabilitas yang diukur melalui NPM masih naik turun dengan rata-rata 7%. Perspektif pelanggan menunjukkan retensi rata-rata 71% dalam kategori baik dan akuisisi rata-rata 29% dalam kategori cukup baik. Perspektif proses bisnis internal telah memiliki monitoring dan pengendalian pekerjaan yang cukup baik, tetapi proses desain masih menjadi hambatan penyelesaian pekerjaan dan inovasi dilakukan secara bertahap. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kemampuan mempertahankan karyawan yang sangat baik, sementara pengembangan kompetensi dan pengukuran kinerja individu masih perlu diperkuat. Kesenjangan utama terdapat pada kemampuan mengubah pertumbuhan bisnis menjadi profitabilitas yang berkelanjutan, pemanfaatan pemasaran digital, efisiensi proses desain, dan belum tersedianya indikator kinerja individu yang terukur. Berdasarkan kesenjangan tersebut, strategi peningkatan kinerja diarahkan pada efisiensi biaya operasional dan pengendalian profitabilitas, penguatan pemasaran digital dan hubungan pelanggan, penyempurnaan proses desain dan pemanfaatan teknologi digital, serta penyusunan indikator kinerja individu dan pengembangan kompetensi karyawan.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, N. M. B., Paramarta, V., Mulyani, S. R., & Kosasih, K. (2025). Analisis Balanced Scorecard Pendekatan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Karyawan dan Implikasinya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Survey Pt.Telkom Sto Penajam). *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 8(5), 1804–1831. <https://doi.org/10.31539/4vvnyh96>
- Astuti, L. D., Darmanto, & Pardanawati, S. L. (2024). Efektivitas Balanced Scorecard dalam Mendorong Keberhasilan Organisasi. *Jurnal Ilmiah Keuangan Akuntansi Bisnis*, 3(3), 613–621. <https://doi.org/10.53088/jikab.v3i3.108>
- Atmasani, D. (2025). Peran Internet of Things (IoT) Terhadap Peningkatan Fleksibilitas Sistem Produksi Industri dalam Era Industri 4.0. *Jurnal Media Elektronik*, 1(2), 93–103. <https://doi.org/10.26858/ff3f1949>
- Balaka, M. Y. (2022). *Metodologi Penelitian Teori Dan Aplikasi*. CV Widina Media Utama. <https://repository.penerbitwidina.com/publications/555518/>
- Bella, N. M., Susanti, E., & Rusdi, P. H. N. (2024). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang Tahun 2023. *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 2(2), 1045–1052. <https://doi.org/10.60126/maras.v2i2.327>
- Cosa, M., & Torelli, R. (2024). Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25(3), 445–466. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>
- Djemma, S. A., Mukhtar, A., iSaputra, D., & Pratiwi, A. P. (2024). Mengintegrasikan Analisis SWOT dalam Manajemen Kinerja Organisasi: Pendekatan Strategis dan Implementatif. *Journal of International Multidisciplinary Research*, 2(6), 527–542. <https://doi.org/10.62504/hn5xbm98>
- Fabac, R. (2022). Digital Balanced Scorecard System as a Supporting Strategy for Digital Transformation. *Sustainability*, 14(15), 9690. <https://doi.org/10.3390/su14159690>
- Fabian, M. R., & Prabandari, S. P. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 2(2), 467–476. <https://doi.org/10.21776/jki.2023.02.2.15>
- Febrianti, M. (2025). Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pertumbuhan Literature Review: Pengukuran yang Digunakan dalam Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pertumbuhan Kinerja. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, 2(2), 1972–1979. <https://doi.org/10.70248/jmie.v2i2.1937>

- Hatmoko, J. U. D. (2021). *Revolusi Industri 4.0 Perspektif Teknologi, Manajemen, dan Edukasi* (3rd edn, Vols 1–32). Penerbit ANDI (Anggota IKAPI).
- Hikmawati, F. (2022). *Metodologi Penelitian*. Rajawali Press. <https://digilib.uinsgd.ac.id/31676/>
- Ismainar, H., Fitriawati, R., Sinaga, D. S., Hardianti, T., Marganingsih, A., Sulaiman, S., Sukendri, N., Awaludin, D. T., Ardiansyah, T., Fuadi, R., Yanti, N. N. S. A., Fitriani, F., Kusumawardhani, O. B., Mustafa, M. Y., & Ayuni, N. M. S. (2024). *Manajemen Kinerja Berbasis Balanced Scorecard*. CV Widina Media Utama.
<https://repository.penerbitwidina.com/publications/567451/>
- Kaplan, R. S., & Norton. (2000). *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. (Jakarta).
[//bpsdm.komdigi.go.id/%2Fperpustakaan%2Findex.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D124](http://bpsdm.komdigi.go.id/%2Fperpustakaan%2Findex.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D124)
- Kasmir, D. (2018). *Analisis Laporan Keuangan—Rajawali Pers*. PT. RajaGrafindo Persada.
- Kesek, F. N., Sabijono, H., & Tirayoh, V. Z. (2020). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Pt. Nenggapratama Internusantara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(4).
<https://doi.org/10.35794/emba.v8i4.31484>
- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: Trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2397–2439.
<https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Misel. (2024). *Making Indonesia 4.0, Langkah Indonesia Menuju Era Digital dan Otomatisasi*. KOMDIGI. <https://www.komdigi.go.id/berita/artikel/detail/making-indonesia-40-langkah-indonesia-menuju-era-digital-dan-otomatisasi>
- Nurrisa, F., Hermina, D., & Norlaila. (2025). Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian: Strategi, Tahapan, dan Analisis Data. *Jurnal Teknologi Pendidikan Dan Pembelajaran / E-ISSN 3026-6629*, 2(3), 793–800. <https://jurnal.kopusindo.com/index.php/jtpp/article/view/581>
- Qur'ani, N., Alam, S., & Wahyuni, N. (2025). Perumusan Rencana Strategis Dalam Menilai Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada PT. Bumi Sarana Beton Makassar. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 6548–6556.
<https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1660>
- Rangkuti, F. (2016). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Riski, M. (2024). *Analisis Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk | Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (Jebma)*. <https://jurnal.itscience.org/index.php/jebma/article/view/4102>
- Riyana, H. D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal SEKURITAS (Saham, Ekonomi, Keuangan Dan Investasi)*, 1(2).
<https://doi.org/10.32493/skt.v1i2.746>
- Sandrina, L., Kosasih, W., & Salomon, L. L. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja dan Perencanaan Strategi Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard dan Hoshin Kanri: Studi Kasus di Perusahaan Tekstil. *Jurnal Mitra Teknik Industri*, 2(3), 278–286.
<https://doi.org/10.24912/jmti.v2i3.28424>
- Setiawan, Z., Suprayitno, D., Basbeth, F., Ghozali, Z., Munawar, A., Mertayasa, W., Santoso, H. W., Susanti, N. I., Saktisyahputra, Suhardi, D., Munizu, M., Rahmadhani, S., Mahipal, & Judjianto, L. (2024). *Manajemen Strategis: Teori Komprehensif*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
<http://buku.sonpedia.com/2024/04/manajemen-strategis-teori-komprehensif.html>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sulung, U., & Muspawi, M. (2024). Memahami Sumber Data Penelitian: Primer, Sekunder, dan Tersier. *Edu Research*, 5(3), 110–116. <https://doi.org/10.47827/jer.v5i3.238>
- Suwandi, D. G., & Aris, M. A. (2025). The Implementation of Balanced Scorecard in Optimizing Company Performance Through Four Main Perspectives. *Jurnal Economic Resource*, 8(2), 727–735. <https://doi.org/10.57178/jer.v8i2.1541>
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2020). *Pemasaran strategik: Domain, determinan, dinamika* (4th edn). Penerbit Andi.