

## ANALISIS CUSTOMER PERSPECTIVE, INTERNAL PROCESS PERSPECTIVE, LEARNING & GROWTH PERSPECTIVE TERHADAP PRODUKTIFITAS DENGAN VISI & MISI PERUSAHAAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Listiana Aulia Sari<sup>1</sup>, Hery Margono<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas IPWIJA

Email: [listianaauliasari04@gmail.com](mailto:listianaauliasari04@gmail.com)<sup>1</sup>, [herymargono88@gmail.com](mailto:herymargono88@gmail.com)<sup>2</sup>

### Abstrak

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting untuk mengukur keberhasilan suatu organisasi / instansi. Produktivitas dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas dalam berbagai aspek kehidupan khususnya di perusahaan manufaktur. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *customer perspective*, *internal process perspective*, serta *learning & growth perspective* terhadap produktivitas dengan visi & misi sebagai variabel moderating di PT Tunggal Jaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis *partial least-square-structural equation modeling* (PLS-SEM) melalui aplikasi SmartPLS3. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 83 responden yang merupakan karyawan PT Tunggal Jaya menggunakan metode *purposive sampling*. Implikasi dari penelitian ini memberikan masukan strategis *input* bagi pimpinan / staff manajerial untuk meningkatkan produktivitas karyawan PT Tunggal Jaya dengan menghubungkan *customer perspective*, *internal process perspective*, *learning & growth perspective*, serta visi & misi perusahaan. Penelitian ini juga membuka peluang bagi penelitian lanjutan dengan memperitmbangkan variabel lain yang mungkin mempengaruhi produktivitas perusahaan.

**Kata Kunci:** Produktivitas, Perspektif Pelanggan, Perspektif Internal Proses, Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan, Visi Dan Misi.

### Abstract

*Productivity is crucial for measuring the success of an organization or agency. Productivity can improve efficiency, effectiveness, and quality in various aspects of life, particularly in manufacturing companies. This study aims to analyze the influence of customer perspective, internal process perspective, and learning & growth perspective on productivity, with vision & mission as moderating variables at PT Tunggal Jaya. This study employed a quantitative approach with partial least-squares structural equation modeling (PLS-SEM) analysis using the SmartPLS3 application. Data were collected through questionnaires distributed to 83 respondents, employees of PT Tunggal Jaya, using a purposive sampling method. The implications of this study provide strategic input for leaders/managerial staff to improve employee productivity at PT Tunggal Jaya by linking customer perspective, internal process perspective, learning & growth perspective, and the company's vision & mission. This study also opens up opportunities for further research by considering other variables that may influence company productivity.*

**Keywords:** *Productivity, Customer Perspective, Internal Process Perspective, Learning & Growth Perspective, Vision & Mission.*

## A. PENDAHULUAN

Di tengah kondisi persaingan global yang semakin kompleks, produktivitas merupakan hal yang sangat penting untuk mengukur keberhasilan suatu organisasi / instansi. Produktivitas dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas dalam berbagai aspek kehidupan, baik individu maupun organisasi. Peningkatan produktivitas juga mendorong pertumbuhan ekonomi, meningkatkan standar hidup, dan membantu mencapai tujuan dengan lebih baik.

Dalam konteks Indonesia, produktivitas tenaga kerja masih menjadi salah satu tantangan utama dalam mendorong daya saing industri. Berdasarkan laporan *Asian Productivity Organization (APO)* tahun 2023, produktivitas tenaga kerja Indonesia hanya mencapai sekitar USD 15.400 per pekerja per tahun, jauh tertinggal dibandingkan negara-negara tetangga seperti Malaysia (USD 34.000) dan Thailand (USD 25.000). Data dari *Badan Pusat Statistik (BPS)* juga menunjukkan bahwa pertumbuhan produktivitas sektor manufaktur non-migas hanya sebesar 2,3% pada tahun 2023, lebih rendah dibandingkan target RPJMN sebesar 5% per tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan produktivitas di sektor manufaktur masih memerlukan intervensi strategis yang lebih efektif dan berkelanjutan.

PT Tunggal Jaya masuk kedalam kategori industri pengolahan / *manufacturing*. Pada triwulan II/2024, Industri Pengolahan mengalami pertumbuhan sebesar 3,95 persen akibat kenaikan dari Industri Pengolahan Non Migas sebesar 4,63 persen. Peningkatan permintaan domestik terhadap produk hasil Industri Logam Dasar untuk pembangunan infrastruktur dan properti menjadi pemicu tumbuhnya kinerja lapangan usaha ini. Berikut terlampir data produktivitas PT Tunggal Jaya Tahun 2021 – 2024.

**Tabel 1. Data Produktivitas PT Tunggal Jaya**

Tahun	Data Produktivitas dalam PCS
2021	48.114.751
2022	41.785.994
2023	37.033.688
2024	35.855.631

Dari data diatas, dapat terlihat bahwa produktivitas perusahaan menurun dari tahun 2021 sampai tahun 2024. Oleh karena itu, diperlukannya peningkatan produktivitas perusahaan di masa yang akan mendatang. Produktivitas yang tinggi merupakan tujuan utama perusahaan

terutama untuk perusahaan pada bidang industri pengolahan. Produktivitas yang tinggi juga merupakan salah satu tujuan yang penting untuk diperhatikan bagi kelangsungan operasional perusahaan. Untuk meningkatkan produktivitas suatu organisasi maka perlu dilakukannya proses pengukuran dan pengelolaan kinerja organisasi. Pengukuran tersebut dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif *learning & growth*.

Perspektif pelanggan yang merupakan hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam mengelola kinerja bisnis mereka. Perspektif pelanggan menekankan pentingnya memahami, memenuhi, dan bahkan melebihi harapan pelanggan sebagai elemen krusial dalam kesuksesan jangka panjang perusahaan (Diana Riyana, 2017). Menurut (Maulida, 2025) *Customer perspective* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja PT NPS. PT NPS berhasil mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi dengan peningkatan signifikan pada dua tahun terakhir.

Menurut (Khaeruman, 2023), Selain perspektif pelanggan, perusahaan yang ingin memenangkan persaingan di pasar hendaknya dapat mengenali, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari segala aspek yang ada. Perspektif proses bisnis internal merupakan hal yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan untuk mengelola kinerja secara menyeluruh. Perspektif ini berfokus pada efektivitas dan efisiensi proses internal yang mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan. *Internal process perspective* berpengaruh positif terhadap produktivitas Indomaret Kota Serang. Evaluasi dari aspek proses bisnis internal menunjukkan bahwa indomaret Kecamatan Serang Kota Serang telah berhasil melibatkan karyawan dalam berbagai aktivitas bisnis dengan efektif.

Selain itu, terdapat perspektif lain yaitu *perspective* pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada pengembangan sumber daya manusia dan organisasi, serta menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dan berkembang menjadi kunci untuk meraih keberhasilan jangka Panjang (Saharuddin et al., 2019). Menurut (Budi,2025) *learning & growth perspective* berpengaruh positif terhadap kinerja di PT Taman Midi Anggun.

Selain ketiga perspektif diatas dalam hal pengukuran kinerja dan keberhasilan perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya, maka perusahaan harus memiliki visi dan misi yang jelas dan memiliki arah strategis yang tepat. Penentuan visi dan misi perusahaan adalah langkah awal yang sangat penting pada tingkat strategi. Visi dan misi berfungsi sebagai

panduan utama dalam menyusun arah perusahaan, memberikan kejelasan tentang apa yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka panjang dan bagaimana perusahaan akan mencapainya. Tanpa visi dan misi yang jelas, perusahaan berisiko kehilangan fokus, tidak memiliki arah strategis yang tepat, serta menghadapi kesulitan dalam mengukur kinerja dan keberhasilannya (Yunma et al., 2021).

Pada artikel ini dapat ditarik masalah pokok yang dapat dijadikan pembahasan yaitu: 1) Adakah pengaruh *customer perspective* terhadap produktivitas pada PT Tunggal Jaya? 2) Adakah pengaruh *internal process perspective* terhadap produktivitas pada PT Tunggal Jaya? 3) Adakah pengaruh *learning & growth perspective* terhadap produktivitas pada PT Tunggal Jaya? 4) Apakah visi & misi perusahaan memoderasi *customer perspective* terhadap produktivitas pada PT Tunggal Jaya? 5) Apakah visi & misi perusahaan memoderasi *internal process perspective* terhadap produktivitas pada PT Tunggal Jaya? 6) Apakah visi & misi perusahaan memoderasi *learning & growth perspective* terhadap produktivitas pada PT Tunggal Jaya?

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, tujuan pembuatan artikel ini yaitu sebagai berikut : 1) Untuk mengetahui pengaruh *customer perspective* terhadap produktivitas pada PT Tunggal Jaya. 2) Untuk mengetahui pengaruh *internal process perspective* terhadap produktivitas pada PT Tunggal Jaya. 3) Untuk mengetahui pengaruh *learning & growth perspective* terhadap produktivitas pada PT Tunggal Jaya. 4) Untuk mengetahui pengaruh *customer perspective* dalam memoderasi visi & misi perusahaan terhadap produktivitas pada PT Tunggal Jaya. 5) Untuk mengetahui pengaruh visi & misi perusahaan dalam memoderasi *internal process perspective* terhadap produktivitas pada PT Tunggal Jaya. 6) Untuk mengetahui pengaruh visi & misi perusahaan dalam memoderasi *learning & growth perspective* terhadap produktivitas pada PT Tunggal Jaya.

## **B. TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen Strategi**

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan inti yang diambil oleh manajemen puncak suatu perusahaan yang harus ditindaklanjuti oleh semua karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Suparno, 2019).

### **Balance Scorecard**

*Balance scorecard* merupakan salah satu metoda yang dapat dijadikan pengukuran

kinerja di masa mendatang. *Balance scorecard* secara singkat adalah suatu sistem manajemen untuk mengatur pelaksanaan strategi perusahaan, mengukur kinerja secara utuh, dan pengkomunikasian visi. *Balance scorecard* merupakan kartu berimbang yang terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif *learning & growth* (Syagran, 2020).

## **Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan di dalam metode *Balance scorecard* berfungsi mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah ditentukan oleh organisasi untuk bersaing dengan organisasi pesaing mereka. Segmen yang telah mereka pilih adalah sebagai wujud atas keberadaan pelanggan sebagai sumber penghasilan organisasi atau perusahaan (Hetty Ismaniar et al., 2024).

## **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif proses bisnis internal berfokus pada efektivitas dan efisiensi proses internal yang mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan. Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kinerja proses internal mereka guna memenuhi harapan pelanggan dan mencapai tujuan finansial yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pemahaman dan pengelolaan proses bisnis internal menjadi kunci untuk menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif (Khaeruman et al., 2023).

## **Perspektif *Learning & Growth***

Perspektif ini berfokus pada pengembangan sumber daya manusia dan organisasi, serta menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dan berkembang menjadi kunci untuk meraih keberhasilan jangka Panjang (Saharuddin et al., 2019).

## **Visi & Misi Perusahaan**

Menentukan visi dan misi perusahaan adalah langkah awal yang sangat penting dalam penerapan Balance Scorecard (BSC) pada tingkat strategi. Visi dan misi berfungsi sebagai panduan utama dalam menyusun arah perusahaan, memberikan kejelasan tentang apa yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka panjang dan bagaimana perusahaan akan mencapainya. Tanpa visi dan misi yang jelas, perusahaan berisiko kehilangan fokus, tidak memiliki arah

strategis yang tepat, serta menghadapi kesulitan dalam mengukur kinerja dan keberhasilannya (Yunma et al., 2021).

## Produktivitas

Menurut (Mahawati et al., 2021), produktivitas kerja adalah kemampuan seseorang atau kelompok dalam menghasilkan suatu *output* baik berupa barang ataupun jasa yang secara kualitatif atau kuantitatif semakin bertambah dari waktu ke waktu.

**Tabel 2. Penelitian Terdahulu Relevan**

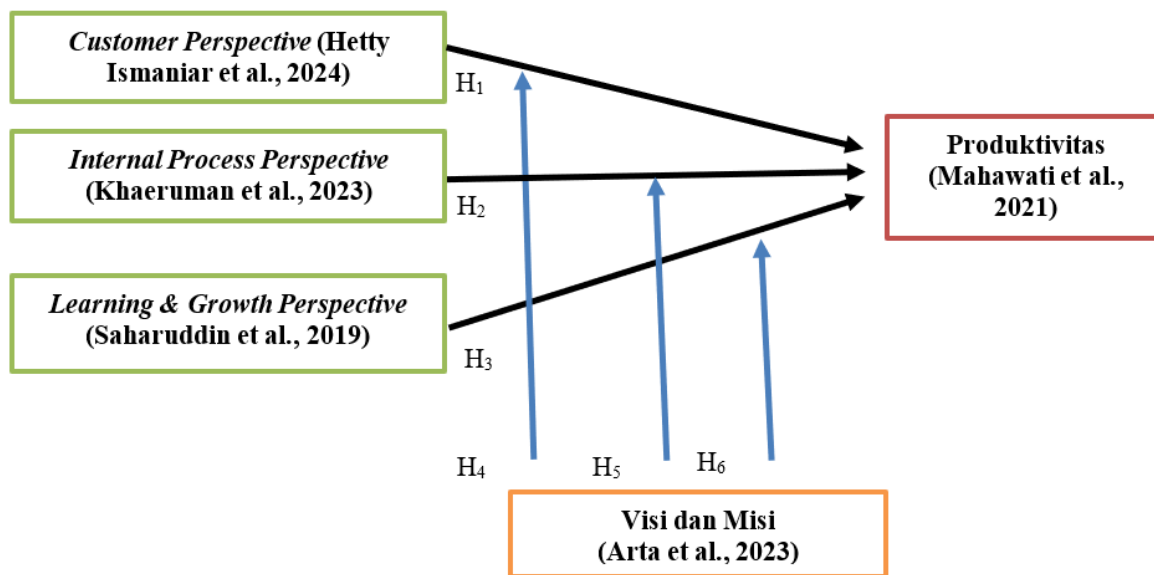
No.	Penulis	Hasil Studi	Persamaan Studi dalam Artikel	Perbedaan Studi dalam Artikel
1.	(Andi, 2024)	<i>Customer persective</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan PT Bumi Karsa.	Meneliti <i>customer perspective</i> terhadap kinerja.	Menambah visi misi sebagai variabel moderasi.
2.	(Nadya, 2022)	<i>Customer persective</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja Perusahaan X.	Meneliti <i>customer perspective</i> terhadap kinerja.	Menambah visi misi sebagai variabel moderasi.
3.	(Khaeruman, 2023)	<i>Internal process persective</i> berpengaruh positif terhadap produktivitas Indomaret Kota Serang.	Meneliti <i>internal process persective</i> terhadap produktivitas.	Menambah visi misi sebagai variabel moderasi.
4.	(Erlina, 2024)	<i>Internal process persective</i> secara parsial berpengaruh negatif secara signifikan terhadap	Meneliti <i>internal process persective</i> terhadap kinerja.	Menambah visi misi sebagai variabel moderasi.

		kinerja UMKM di Kota Yogyakarta.		
5.	(Vita, 2023)	Terdapat pengaruh <i>learning &amp; growth perspective</i> terhadap kinerja pada PT CV X.	Meneliti <i>learning &amp; growth perspective</i> terhadap kinerja.	Menambah visi misi sebagai variabel moderasi.
6.	(Budi, 2025)	<i>learning &amp; growth perspective</i> berpengaruh positif terhadap kinerja di PT Taman Midi Anggun.	Meneliti <i>learning &amp; growth perspective</i> terhadap kinerja.	Menambah visi misi sebagai variabel moderasi.
7.	(Zulbasri, 2023)	Keempat <i>perspective</i> BSC berpengaruh positif terhadap kinerja Perguruan Tinggi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.	Meneliti ke-tiga <i>perspective</i> BSC terhadap kinerja.	Menambah visi misi sebagai variabel moderasi.
8.	(Rinte, 2025)	Keempat <i>perspective</i> BSC berpengaruh positif terhadap kinerja Perguruan Tinggi.	Meneliti ke-tiga <i>perspective</i> BSC terhadap kinerja.	Menambah visi misi sebagai variabel moderasi.
9.	(Azzahra, 2025)	<i>customer perspective</i> tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja, <i>internal process perspective</i> memiliki	Meneliti ke-tiga <i>perspective</i> BSC terhadap kinerja.	Menambah visi misi sebagai variabel moderasi.

		pengaruh positif terhadap kinerja, serta <i>learning &amp; growth perspective</i> tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pasar.		
10.	(Boediono, 2025)	<i>Perspective</i> pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap visi misi.	<i>Perspective</i> pembelajaran dan pertumbuhan secara signifikan memengaruhi perumusan pernyataan visi misi organisasi.	Tidak meneliti pengaruh <i>customer perspective</i> , dan <i>internal process perspective</i> terhadap visi misi organisasi.

### C. METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam jurnal ini adalah penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sumber data yang digunakan berupa data primer dan data sekunder. Data primer berupa data yang diperoleh langsung dari objek yang diteliti yang diperoleh melalui dokumentasi, wawancara, dan observasi. Selain itu, data sekunder berupa data yang diperoleh dari dokumen – dokumen resmi, buku, hasil penelitian, skripsi, jurnal dan lain sebagainya. Penelitian ini menggunakan metode analisis data deskriptif kuantitatif bertujuan menjelaskan suatu fenomena dengan menggunakan angla yang menggambarkan karakteristik subjek yang diteliti. Berikut adalah bagaimana kerangka artikel (*conceptual framework*) pada jurnal ini yang ditentukan berdasarkan rumusan masalah, penelitian sebelumnya yang relevan, dan pembahasannya.



Gambar 1. *Conceptual Framework*

**D. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan PT Tunggal Jaya. Data survei kuesioner dibuat menggunakan form yang disebarakan secara offline dan hasil kuesioner yang telah dijawab responden diinput manual di file excel. Kuesioner terdistribusi dan terisi kepada sebanyak 83 orang responden. Jumlah ini sesuai dengan jumlah sampel dengan menggunakan teknik *purposive sampling*.

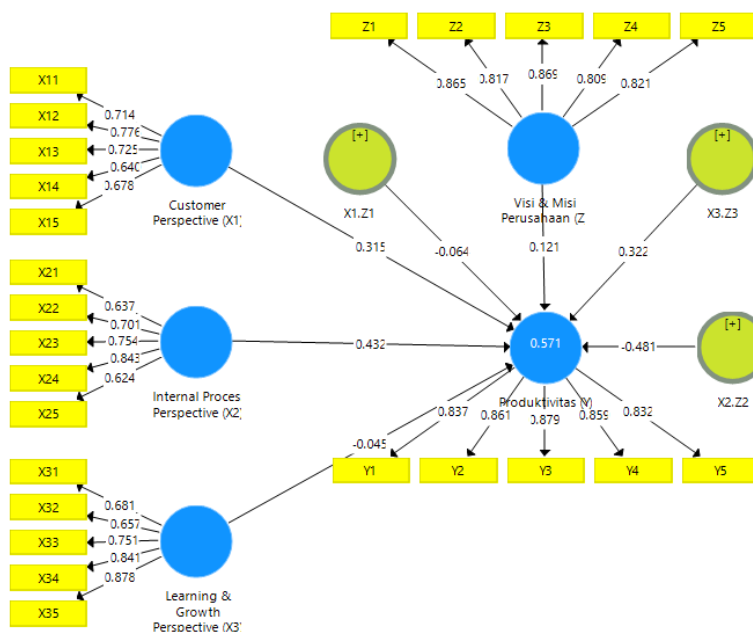
**Tabel 3. Kriteria Responden**

Kriteria	Jenis	Jumlah	%
Karyawan yang telah bekerja minimal 3 tahun dan memiliki posisi (Operator, Staff, SPV, Manager, Direktur, Presiden	Operator	44	53,01
	Staff	15	18,07
	SPV	16	19,28
	Manager	5	6,02
	Direktur	2	2,41
Direktur, Presiden	Presiden Direktur	1	1,21

Adapun tahapan dalam penyelesaian masalah adalah sebagai berikut:

Analisis regresi moderating dengan metode SEM-PLS diawali dengan pengujian persyaratan analisis. Penulis membuat konstruk dalam aplikasi SmartPLS 3 dengan lima

variabel yaitu *Customer Perspective* (X1), *Internal Process Perspective* (X2), *Learning & Growth Perspective* (X3), *Visi & Misi Perusahaan* (Z) sebagai moderating, dan *Produktivitas* (Y). Konstruk tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Konstruk Variabel pada SmartPLS 3

Sumber: Olah Data Penulis, 2025

Hasil pengujian persyaratan analisis dilakukan setelah membuat konstruk variabel seperti di atas. Persyaratan analisis diawali dengan uji validitas konvergen, uji reliabilitas, uji multikolinearitas, dan uji diskriminan.

**Uji Validitas Konvergen**

Uji validitas dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana kuesioner penelitian ini dapat mengukur apa yang ingin diukur. Validitas terpenuhi manakala nilai loading pada indikator pengukur variabel lebih besar dari 0,7. Uji tersebut dilakukan dengan mengamati hasil Final Results dari Outer Loadings – List.

Tabel 4. Uji Validitas Konvergen Pertama

Variabel	Item Pertanyaan	Outer Loading	Keterangan
<i>Customer Perspective</i>	X1.1	0,714	Valid
	X1.2	0,776	Valid

---

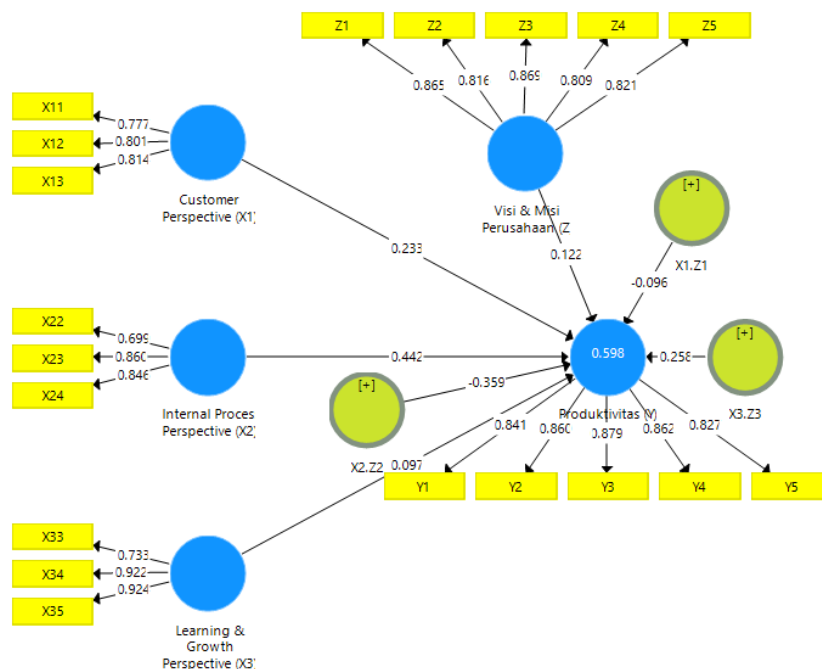
	X1.3	0,725	Valid
	X1.4	0,640	Tidak Valid
	X1.5	0,678	Tidak Valid
<i>Internal Process</i>	X2.1	0,637	Tidak Valid
<i>Perspective</i>	X2.2	0,701	Valid
	X2.3	0,754	Valid
	X2.4	0,843	Valid
	X2.5	0,624	Tidak Valid
<i>Learning &amp;</i>	X3.1	0,681	Tidak Valid
<i>Growth</i>	X3.2	0,657	Tidak Valid
<i>Perspective</i>	X3.3	0,751	Valid
	X3.4	0,841	Valid
	X3.5	0,878	Valid
Visi & Misi	Z.1	0,865	Valid
Perusahaan	Z.2	0,817	Valid
	Z.3	0,869	Valid
	Z.4	0,809	Valid
	Z.5	0,821	Valid
Produktivitas	Y.1	0,837	Valid
	Y.2	0,861	Valid
	Y.3	0,879	Valid
	Y.4	0,859	Valid
	Y.5	0,832	Valid

---

Sumber: Olah Data Penulis, 2025

Dari hasil uji validitas yang dilakukan pada data di atas, sebagian besar indikator dari variabel-variabel yang diteliti telah terbukti valid, ditandai dengan nilai loading yang lebih besar dari 0.7. Namun, terdapat enam indikator yang tidak memenuhi kriteria validitas tersebut, yang ditandai dengan nilai loading kurang dari 0.7, yaitu pada item X1.4 ; X1.5 ; X2.1 ; X2.5 ; X3.1 ; X3.2 Indikator yang tidak valid (data outlier) perlu dipertimbangkan untuk tidak digunakan dalam analisis lebih lanjut, agar tidak mengganggu jalannya proses olah data. Maka penulis membuang item X1.4 ; X1.5 ; X2.1 ; X2.5 ; X3.1 ; X3.2 pada uji Validitas Konstruk

selanjutnya.



Gambar 3. Konstruk Variabel pada SmartPLS 3 Setelah Menghilangkan Data Outlier

Sumber: Olah Data Penulis, 2025

Gambar di atas menunjukkan bahwa penulis menghilangkan item yang tidak valid pada Uji Validitas Konvergen. Tabel berikut menunjukkan hasil Uji Validitas Konvergen setelah menghilangkan item yang tidak valid:

Tabel 5. Uji Validitas Konvergen Kedua

Variabel	Item Pertanyaan	Outer Loading	Keterangan
Customer Perspective	X1.1	0,777	Valid
	X1.2	0,801	Valid
	X1.3	0,814	Valid
Internal Process Perspective	X2.2	0,699	Valid
	X2.3	0,860	Valid
	X2.4	0,846	Valid
Learning & Growth Perspective	X3.3	0,733	Valid
	X3.4	0,922	Valid
	X3.5	0,924	Valid
	Z.1	0,865	Valid

Visi & Misi	Z.2	0,816	Valid
Perusahaan	Z.3	0,869	Valid
	Z.4	0,809	Valid
	Z.5	0,821	Valid
Produktivitas	Y.1	0,841	Valid
	Y.2	0,860	Valid
	Y.3	0,879	Valid
	Y.4	0,862	Valid
	Y.5	0,827	Valid

Sumber: Olah Data Penulis, 2025

Semua item kuesioner pada setiap variabel di atas dinyatakan valid dan dapat diandalkan dalam mengukur variabel dengan akurat. Maka indikator pada variabel *customer perspective*, *internal process perspective*, *learning & growth perspective*, visi dan misi perusahaan serta produktivitas dapat dilanjutkan pada tahap pengujian selanjutnya.

## Uji Diskriminan

Bertujuan untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai, yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang di tuju harus lebih besar dengan nilai yang lain (Ghozali & Latan, 2015:126). Dalam aplikasi smart PLS uji validitas diskriminan menggunakan nilai cross loadings dan *fornell larcker* (Henseler et.al., 2015:127).

**Tabel 6. Uji Diskriminan *Fornell and Larcker Criterion***

	X1.	X2.	X3.	Y	Z
X1.	<b>0,797</b>				
X2.	0,436	<b>0,805</b>			
X3.	0,450	0,243	<b>0,864</b>		
Y	0,571	0,488	0,488	<b>0,854</b>	
Z	0,449	0,345	0,715	0,502	<b>0,836</b>

Sumber: Olah Data Penulis, 2025

Dari hasil uji deskriminan validitas yang dilakukan pada data diatas, nilai Descriminant Validity Fornell and Larcker Criterion *memenuhi syarat karena nilai diagonal harus lebih*

besar dari nilai korelasinya, menandakan variabel yang diukur bisa digunakan untuk pengolahan lebih lanjut.

## Uji Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur (daftar pernyataan) dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Reliabilitas terpenuhi jika nilai Cronbach's Alpha atau composite reliability,  $\rho_A$ ,  $\rho_C > 0,7$  dan atau  $AVE > 0,5$ .

**Tabel 7. Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability ( $\rho_a$ )	Composite reliability ( $\rho_c$ )	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
<i>Customer Perspective (X1)</i>	0.715	0.715	0.839	0.635	Reliabel
<i>Internal Process Perspective (X2)</i>	0.729	0.759	0.846	0.648	Reliabel
<i>Learning &amp; Growth Perspective (X3)</i>	0.827	0.861	0.897	0.747	Reliabel
Produktivitas (Y)	0.907	0.913	0.931	0.729	Reliabel
Visi & Misi Perusahaan (Z)	0.892	0.895	0.921	0.700	Reliabel

Sumber: Olah Data Penulis, 2025

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel antara *customer perspective*, *internal process perspective*, *learning & growth perspective*, visi & misi

perusahaan dan produktivitas diperoleh Cronbach's Alpha atau composite reliability,  $\rho_A$ ,  $\rho_C > 0,7$  dan atau  $AVE > 0,5$ , sehingga didapatkan kesimpulan bahwa semua variabel dalam penelitian ini dianggap reliabel.

## Uji Model

Pengujian model dilakukan dengan beberapa langkah, dimana dalam penelitian ini dengan R Square laten endogenous, dimana model dikatakan layak apabila nilai R Square lebih dari 0,2.

**Tabel 8. Uji Model**

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Produktivitas (Y)	0,598	0,560

Sumber: Olah Data Penulis, 2025

R Square memiliki rentang kategori yaitu: lebih dari 0,70 – kuat; 0,67 sampai dengan 0,7 – substansial; 0,33 sampai dengan 0,67 – moderate; kurang dari atau sama dengan 0,19 – lemah. Berdasarkan tabel di atas, R Square memiliki angka 0.492 termasuk pada kategori moderate dan memenuhi syarat uji model.

*Customer perspective, internal process perspective, learning & growth perspective*, serta visi & misi perusahaan dalam menjelaskan produktivitas cukup kuat yaitu 56,00%, sedangkan 44,00% sisanya merupakan pengaruh variabel *independent* lain yang tidak diukur dalam penelitian ini.

## Uji Hipotesis

Hipotesis yang telah diberikan harus diukur signifikansinya. Ini dapat diperoleh dengan melihat t-statistik  $> 1,65$  (one tailed) dan P-nilai  $< 0,05$  karena penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan 95%. Berikut adalah tabel hasil pengujian hipotesis. Hubungan langsung *Customer Perspective* (X1) terhadap Produktivitas (Y) kemudian *Internal Process Perspective* (X2) terhadap Produktivitas (Y) kemudian *Learning & Growth Perspective* (X3) terhadap Produktivitas (Y) serta pengaruh moderasi Visi & Misi Perusahaan (Z) pada *Customer Perspective* (X1) terhadap Produktivitas (Y), Moderasi Visi & Misi Perusahaan (Z) pada *Internal Process Perspective* (X2) terhadap Produktivitas (Y), serta moderasi Visi & Misi Perusahaan (Z) pada *Learning & Growth Perspective* (X3) terhadap Produktivitas (Y) bisa

terlihat pada hasil uji berikut ini:

**Tabel 9. Total Effects**

Variabel	Original			
	sample (O)	Standard deviation	T statistics	P values
<i>Customer Perspective</i> (X1) → Produktivitas (Y)	0,233	0,086	2,710	0,007
<i>Internal Process Perspective</i> (X2) → Produktivitas (Y)	0,442	0,087	5,081	0,000
<i>Learning &amp; Growth Perspective</i> (X3) → Produktivitas (Y)	0,097	0,119	0,812	0,417
Visi Misi*X1 → Produktivitas (Y)	-0,096	0,095	1,005	0,315
Visi Misi*X2 → Produktivitas (Y)	0,359	0,101	3,546	0,000
Visi Misi*X3 → Produktivitas (Y)	0,258	0,100	2,570	0,010

Sumber: Olah Data Penulis, 2025

Maka berdasarkan Tabel 9 Total Effects, bisa ditarik kesimpulan hasil uji untuk hipotesis sebagai berikut:

**Tabel 10. Hasil Hipotesis**

Hipotesis	Original Sampel	T- statistic	Sig P-value	Analisa Hipotesis
H1: <i>Customer perspective</i> berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas di PT Tunggal Jaya	0,233	2,710	0,007	Hipotesis Diterima
H2: <i>Internal process perspective</i> berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas di PT Tunggal Jaya	0,442	5,081	0,000	Hipotesis Diterima
H3: <i>Learning &amp; growth perspective</i> berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas di PT Tunggal Jaya	0,097	0,812	0,417	Hipotesis Ditolak
H4: <i>Customer perspective</i> yang dimoderasi oleh visi dan misi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas di PT Tunggal Jaya	-0,096	1,005	0,315	Hipotesis Ditolak

Hipotesis	Original Sampel	T-statistic	Sig P-value	Analisa Hipotesis
H5: <i>Internal process perspective</i> yang dimoderasi oleh visi dan misi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas di PT Tunggal Jaya	0,359	3,546	0,000	Hipotesis Diterima
H6: <i>Learning &amp; growth perspective</i> yang dimoderasi oleh visi dan misi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas di PT Tunggal Jaya	0,258	2,570	0,010	Hipotesis Diterima

Sumber: Olah Data Penulis, 2025

Berikut adalah pembahasan hasil hipotesis berdasarkan tabel 10 diatas :

Hipotesis 1 menyatakan bahwa *customer perspective* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pada PT Tunggal Jaya. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t-statistic adalah 2,710, dengan p-value sebesar 0,007, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Oleh karena itu, hipotesis ini diterima karena terdapat pengaruh signifikan dari *customer perspective* terhadap produktivitas. Dengan kata lain, *customer perspective* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pada PT Tunggal Jaya.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa *internal process perspective* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pada PT Tunggal Jaya. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t-statistic adalah 5,081, dengan p-value sebesar 0,000, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. oleh karena itu hipotesis ini diterima karena terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *internal process perspective* terhadap produktivitas. Dengan kata lain, *internal perspective* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pada PT Tunggal Jaya.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa *learning & growth perspective* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pada PT Tunggal Jaya. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t-statistic adalah 0,812, dengan p-value sebesar 0,417, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Oleh karena itu, hipotesis ini ditolak karena tidak ada pengaruh signifikan dari *learning & growth perspective* terhadap produktivitas. Dengan kata lain, *learning & growth perspective* tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pada PT Tunggal Jaya.

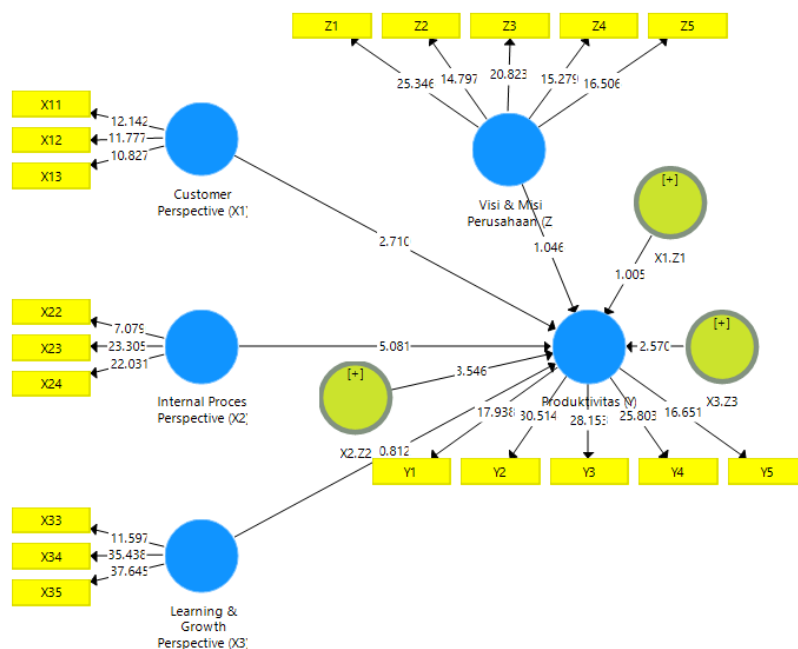
Hipotesis 4 menyatakan bahwa *customer perspective* yang dimoderasi oleh visi & misi

perusahaan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pada PT Tunggal Jaya. Namun, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t-statistic adalah 1,005, dengan p-value sebesar 0,315, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Oleh karena itu, hipotesis ini ditolak karena tidak ada pengaruh signifikan dari *customer perspective* yang dimoderasi oleh visi & misi perusahaan terhadap produktivitas. Dengan kata lain, visi & misi perusahaan tidak dapat memoderasi pengaruh *customer perspective* terhadap produktivitas di PT Tunggal Jaya.

Hipotesis 5 menyatakan bahwa *internal process perspective* yang dimoderasi oleh visi & misi perusahaan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pada PT Tunggal Jaya. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t-statistic adalah 3,546, dengan p-value sebesar 0,000, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Oleh karena itu, hipotesis ini diterima karena terdapat pengaruh signifikan dari *internal process perspective* yang dimoderasi oleh visi & misi perusahaan terhadap produktivitas. Dengan kata lain, visi & misi perusahaan dapat memoderasi pengaruh *internal process perspective* terhadap produktivitas di PT Tunggal Jaya.

Hipotesis 6 menyatakan bahwa *learning & growth perspective* yang dimoderasi oleh visi & misi perusahaan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pada PT Tunggal Jaya. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t-statistic adalah 2,570, dengan p-value sebesar 0,010, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Oleh karena itu, hipotesis ini diterima karena terdapat pengaruh signifikan dari *learning & growth perspective* yang dimoderasi oleh visi & misi perusahaan terhadap produktivitas. Dengan kata lain, visi & misi perusahaan dapat memoderasi pengaruh *learning & growth perspective* terhadap produktivitas di PT Tunggal Jaya.

Berikut ini merupakan hasil output bootstrapping pada Smart PLS versi 3:



Gambar 3. Konstruk Variabel pada SmartPLS 3 Setelah Menghilangkan Data Outlier

Sumber: Olah Data Penulis, 2025

Gambar 4. memperlihatkan besar pengaruh masing-masing indikator terhadap konstruk atau variabel, pengaruh masing-masing variabel terikat (X1, X2, X3) terhadap Produktivitas, pengaruh variabel moderasi (Z) pada variabel terikat, dan pengaruh moderasi dari X1\*Z1, X2\*Z2, dan X3\*Z3.

## E. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa :

1. **Customer perspective berpengaruh signifikan terhadap produktivitas.** Dengan kata lain, semakin tinggi kualitas hubungan perusahaan dengan pelanggan, semakin optimal pula pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.
2. **Internal process perspective berpengaruh signifikan terhadap produktivitas.** Hal tersebut berarti proses kerja yang efisien, terstandar, dan minim hambatan secara langsung meningkatkan kecepatan, kualitas, serta output kinerja perusahaan.
3. **Learning & Growth Perspective tidak berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas PT Tunggal Jaya.** Hasil ini memberikan indikasi bahwa meskipun perusahaan menyediakan program pelatihan atau peluang perkembangan pegawai,

program tersebut belum memberikan dampak langsung atau signifikan terhadap produktivitas karyawan maupun proses produksi.

4. **Visi dan misi perusahaan tidak secara signifikan memoderasi hubungan antara *customer perspective* dan produktivitas di PT Tunggal Jaya.** Temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan visi dan misi meskipun penting sebagai arah strategis jangka panjang namun belum berfungsi sebagai pendorong atau penguat hubungan antara fokus perusahaan pada pelanggan dan peningkatan produktivitas operasional.
5. **Visi dan misi perusahaan secara signifikan memoderasi pengaruh *internal process perspective* terhadap produktivitas PT Tunggal Jaya.** Temuan ini mengindikasikan bahwa keberadaan visi dan misi tidak hanya berfungsi sebagai arah strategis jangka panjang, tetapi juga berperan memperkuat hubungan antara efisiensi proses internal dan peningkatan produktivitas.
6. **Visi dan misi perusahaan memiliki peran yang signifikan dalam memoderasi pengaruh *learning & growth perspective* terhadap produktivitas di PT Tunggal Jaya.** Temuan ini menunjukkan bahwa investasi perusahaan dalam pembelajaran, pelatihan, dan pengembangan kompetensi karyawan akan memberikan dampak yang lebih kuat terhadap produktivitas ketika dijalankan dalam kerangka arah strategis yang jelas, yaitu visi dan misi perusahaan.

Secara keseluruhan, pada aspek moderasi, visi dan misi perusahaan tidak mampu memperkuat hubungan *customer perspective* menandakan adanya ketidakterhubungan strategi dengan implementasi operasional. Hasil penelitian ini juga memperkuat pemahaman bahwa *learning & growth perspective* tidak dapat berdiri sendiri sebagai pendorong produktivitas tanpa dukungan visi dan misi yang kuat. Visi dan misi berperan sebagai faktor penguat (*enhancer*) yang memperjelas relevansi peningkatan kompetensi dengan target produktivitas perusahaan.

Dengan demikian, PT Tunggal Jaya perlu terus memastikan bahwa visi dan misi tidak hanya menjadi dokumen formal, tetapi benar-benar diinternalisasi ke dalam budaya kerja, sistem pelatihan, penilaian kinerja, dan kebijakan pengembangan SDM agar efek moderasinya terhadap produktivitas dapat dipertahankan dan ditingkatkan.

## Saran

Berikut merupakan saran perbaikan untuk PT Tunggal Jaya :

1. Dalam konteks *customer perspective* PT Tunggal Jaya disarankan untuk memperluas penguasaan pasar pada segmen utama dengan target KPI pangsa pasar meningkat menjadi 7% per tahun. Selain itu mempertahankan pelanggan yang ada untuk meningkatkan retensi jangka panjang dengan target KPI *customer retention rate* meningkat menjadi 15% per tahun. Saran ketiga yaitu meningkatkan pengalaman pelanggan melalui kualitas produk/jasa dengan target KPI *customer satisfaction score* meningkat menjadi 30% per tahun. Serta mengoptimalkan profit dari setiap segmen pelanggan dengan target KPI *revenue per customer* meningkat menjadi 40% per tahun.
2. Dalam konteks *internal process perspective* PT Tunggal Jaya disarankan untuk mengoptimalkan waktu produksi agar sesuai standar dan target jadwal dengan target KPI *output per shift* meningkat menjadi 15%. Selain itu meningkatkan kualitas hasil produksi dan meminimalkan cacat dengan target KPI *defect rate* menurun menjadi 25% per tahun. Saran ketiga yaitu mengurangi pemborosan di sepanjang proses produksi dan operasional dengan target KPI menurunkan *material usage variance* menjadi 20% per tahun. Serta menyelaraskan seluruh proses operasional dengan tujuan perusahaan dengan target KPI menurunkan jumlah hambatan proses menjadi 50% per tahun.
3. Dalam konteks *learning & growth perspective* PT Tunggal Jaya disarankan untuk Mengembangkan kemampuan dan keahlian karyawan secara berkelanjutan dengan target KPI persentase karyawan yang mengikuti pelatihan meningkat menjadi 20% per tahun. Selain itu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan karyawan dengan target KPI *employee satisfaction score* menjadi 75% per tahun. Saran ketiga yaitu mempercepat adaptasi teknologi di seluruh unit kerja dengan target KPI karyawan yang kompeten menggunakan teknologi baru meningkat menjadi 5% per tahun. Serta menumbuhkan organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis pembelajaran dengan target KPI *learning culture index* meningkat menjadi 18% per tahun.
4. Pengaruh moderasi dari visi & misi perusahaan pada hubungan *customer perspective* terhadap produktivitas PT Tunggal Jaya disarankan untuk menyelaraskan visi dan misi dengan kapasitas organisasi dan kondisi pasar dengan target KPI skor evaluasi strategis meningkat menjadi 45% per tahun, *revenue per customer* meningkat menjadi 40% per tahun, serta *customer satisfaction score* meningkat menjadi 30% per tahun.

5. Pengaruh moderasi dari visi & misi perusahaan pada hubungan *internal proces perspective* terhadap produktivitas PT Tunggal Jaya disarankan untuk menetapkan sasaran strategis yang terukur dan fokus dengan target KPI margin laba bersih meningkat menjadi 10% per tahun, *clarity index* meningkat menjadi 25% per tahun, serta tingkat pencapaian tujuan strategis per tahun meningkat menjadi 12.5% per tahun.
6. Pengaruh moderasi dari visi & misi perusahaan pada hubungan *learning & growth perspective* terhadap produktivitas PT Tunggal Jaya disarankan untuk menumbuhkan rasa keterlibatan dan motivasi melalui misi perusahaan dengan target KPI *employee motivation score* meningkat menjadi 65% per tahun, Skor persepsi karyawan terkait relevansi misi meningkat menjadi 20% per tahun, serta persentase karyawan yang dapat menjelaskan visi perusahaan meningkat menjadi 50% per tahun

## DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, A. Z. (2024). *BALANCE SCORECARD: Teknik Menyusun Strategi Organisasi yang Efektif*. Mojokerto: Penerbit Insight Mediatama.
- Abdirrahman, A. A., & Sumiati. (2021). Analisis Kepuasan Pelanggan Menggunakan Metode Customer Satisfaction Index Untuk Menentukan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis SWOT di Kafe XYZ. *Jurnal Manajemen Industri dan Teknologi*, 2(3).
- Anthony, R. N., dan Govindarajan, V. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arumbarkah, D. (2019). Penerapan Balanced Scorecard pada kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kanwil Makassar. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(3), 130–145.
- Azzahra, F. A., Izzah, K., & Yaqin, M. A. (2025). Pengukuran Kinerja Perusahaan Otobus dengan Metode Balanced Scorecard. *JACIS: Journal Automation Computer Information System*, 5(1), 1-11.
- Boediono, S., Margono, H., Septino, R. G., & Amir, J. (2025). Peran Pernyataan Visi Dan Misi Pada Pengaruh Pembelajaran Dan Pertumbuhan Terhadap Daya Saing Perusahaan. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 4(6), 1–14. <https://doi.org/10.62951/ijss.v1i3.60>
- Canaway, R., Boyle, D., Manski-Nankervis, J.-A., & Gray, K. (2022). Identifying primary care datasets and perspectives on their secondary use: a survey of Australian data users and

- custodians. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 22(1), 94. <https://doi.org/10.1186/s12911-022-01830-9>.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2001). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education.
- Dharma, A. (2001). *Manajemen Supervisi*. Jakarta: Raja Grafinda Persada.
- Eklund, M. A. (2020). Future Prospects in Balanced Scorecard Research: Sustainability Perspective. *Indonesian Journal of Sustainable Accounting and Management*, 4(2), 192. <https://doi.org/10.31219/osf.io/5q8fx>.
- Elyana, I., Nelfianti, F., Suardhita, N., Karlina, E., & Firman, M. K. (2025). Analisis Faktor Lingkungan Kerja, Disiplin Dan Motivasi Dalam Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2). <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1545>.
- Ervil, R., & Rosalina, M. (2019). Estimasi Permintaan Air Minum Dalam Kemasan Ayia Cup 240 Ml Pada Pt. Gunung Naga Mas. *Pendidikan Teknologi Kejuruan*, 2(2), 67-73.
- Firli, O. M., Tresna, P. W., & Herawati, T. (2023). Analysis of Company Performance Assessment Using the Balanced Scorecard. *Owner*, 7(1), 612-618. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i1.1205>.
- Frismaya, N., & Santoso, B. H. (n.d.). Analisis Kinerja Perusahaan X Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*.
- Gaspers, V. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Hadiwijaya, S. (2022). Optimalisasi Service Level Agreement Pembiayaan Mikro Dengan Aplikasi Briis Di Bank Bri Syariah Kantor Cabang Bekasi Menggunakan Pendekatan Metode Business Process Reengineering. *Jurnal Indusrikrisna*, 11(2).
- Irawan, M. R. N. (2019). Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan. *JPIM (Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen)*, 4(3).
- 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, O. B. K., Mustafa, M. Y., & Ayuni, N. M. S. (n.d.). *Manajemen Kinerja Berbasis Balanced Scorecard*. Widing.
- Julianti, T., Puspitaningrum, D., Hasna, A. N., & Shafrani, Y. S. (2025). Analisis Penerapan Balanced Scorecard Pada Kinerja Karyawan Bank BRI Unit Sokaraja Tengah. *Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa*, 4(1), 316-329. <https://doi.org/10.58192/populer.v4i1.3396>.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Khaeruman, K., Suflani, S., Mukhlis, A., & Romli, O. (2023). Analisis Efektivitas Strategi Penilaian Kinerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di Indomaret Kota Serang. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2).
- Kusuma, I. L. (2021). Pengaruh Pengukuran Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus PT. Indo Veneer Utama). *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 1–14.
- Maulida, F. I., & Rochmoeljati, R. (2025). Performance Measurement Analysis Of PT NPS Using The Balance Scorecard Method. *Jati Emas (Jurnal Aplikasi Teknik dan Pengabdian Masyarakat)*, 9(1).
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Jakarta: Tiga Serangkai.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2015). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Cetakan Kedua. Salemba Empat. Jakarta.
- Murtini, S. (2016). Penerapan metode Balance scorecard sebagai tolak ukur pengukuran kinerja pada perusahaan jasa. (Skripsi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta).
- Nugrahayu, E. R., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 4(10), 1–16.
- Pasaribu, U. R., Nuryatono, N., & Andati, T. (2019). Pengaruh faktor internal dan eksternal perusahaan terhadap Nilai perusahaan. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 5(3).
- Prawoto, A., & Hasyim, W. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktifitas Kerja Pada Pt Manufakturing Cikarang. *Ikraith-Ekonomika*, 5(3), 276-286.
- Pricilla, L. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertama Logistics Service. *Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma*, 4(1), 47-59.
- Rai, I. G. A. (2008). *Audit kinerja pada Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.

- Rampisela, V. A., & Lumintang, G. G. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Upah Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt Dayana Cipta. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1).
- Riana H, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Sekuritas*, 1(2), 42–53.
- Rizki, A. M., Modding, B., & Amiruddin. (2024). Analisis Kinerja Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard (BSC) Pada Perusahaan Konstruksi PT. Bumi Karsa. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4(2), 9196-9211.
- Rosdiana, Y. M., Iriyadi, I., & W. (2020). Pendampingan Peningkatan Efisiensi Biaya Produksi UMKM Heriyanto Melalui Analisis Biaya Kualitas. *Jurnal Abdimas Dedikasi Kesatuan*, 1(1), 1–10.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen (Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis)*. Erlangga. Jakarta.
- Safitri, D. U., Mas'ud, M., & Alam, N. (2022). Analisis Keuangan Pada Perusahaan Transportasi Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (Studi Kasus Pada PT. Blue Bird Tbk dan PT. Buana Lintas Lautan Tbk). *EMBISS*. 02(02).
- Saputri, E. M., Kusuma, I. L., & Prastiwi, E. I. (2021). Pengaruh Pengukuran Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus PT. Indo Veneer Utama). *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 1-14.
- Sari, A. P., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Islam Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 4(11).
- Sari, M., & Arwinda, T. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*.
- Satria, B., & Marwan. (2025). Pengukuran Kinerja di PT. Taman Midi Anggun Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (BSC). *Jurnal JTTI (Jurnal Teknik Dan Industri)*, 3(1), 115-127.
- Satrio Mangkunegoro, H. A. (2014). Balanced Scorecard Implementation as a Measurement of the UB Hotel Performance Assessment. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa UB*, 1–13.
- Segoro, W., & Pratiwi, W. K. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Cv. Gema Teknikatama Cibitung. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 880–888.

- Shofiana, S. (2020). Pengaruh Efektifitas Dan Efisiensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Banggae Timur. *DIALEKTIKA: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 3(11), 95–113.
- Singgih, M. L., et al. (2001). Pengukuran dan Analisa Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard di PT “X”. *Jurnal Teknik Industri*, 3(2), 48-56.
- Sinollah. (2018). Pengaruh Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Inspektorat. Kabupaten Kediri, *DIALEKTIKA: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 3(11), 95-113.
- Soemarso. (2009). *Akuntansi Suatu Pengantar*. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif dan R & D* (1st ed.). Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi ketiga. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhaya. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Economic, Accounting, Management and Business*, 461-470.
- Suparno, S. (2019). *Manajemen Strategik: Konsep, Proses, dan Implementasi*.
- Supriyono, R. (2019). *Manajemen Biaya (Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis)*. Edisi pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Suryani, N. K., & Sugianingrat, I. A. P. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Gunungkidul. *Transformasi Manageria: Journal Of Islamic Education Management*, 3(2), 331-351.
- Syamsiah, E., & Sulastiningsih. (2024). Analisis Pengaruh Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Terhadap Keberhasilan Kinerja Umkm Di Kota Yogyakarta. *Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE)*, 5(2).
- Tabrani, M. &. (2020). *Manajemen Strategik: Teori dan Aplikasi*.
- Tahaka, Y. C. (2013). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. *Jurnal Akuntansi*, 1(2).
- Umaimah. (2019). Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Perguruan Tinggi. *Manajerial*, 5(1), 84. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v5i1.742>.
- Umar, H. (2014). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Rajawali Pers, Cetakan ke-14. Jakarta.

- Utami, D., Pramesti, D., Yuninata, D., Pratama, R. A., & Pratama, V. Y. (2023). The implementation of a balanced scorecard perspective to SMEs performance. *Sebelas Maret Business Review*, 8(2), 149. <https://doi.org/10.20961/smbr.v8i2.81155>.
- Verawati Suryaputra, A. Y. (2012). Perancangan Ukuran Kinerja Pelaksanaan Strategi Berdasarkan Model Tinggi. *LPPM UKP*, 1.
- Wahyudiarso, I., Mardani, R. M., & Hardaningtyas, R. T. (2023). Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Kabupaten Jepara. *e – Jurnal Riset Manajemen*.
- Wijonarko, G., dkk. (2020). Perancangan Program Pelatihan Karyawan Dalam Rangka Mendukung Produktivitas Karyawan Di Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Eksekutif*, 17.
- Wulandari, S., Susanto, J., & Hidayanti, D. M. (2025). Implementasi Balance Scorecard pada Kinerja Perusahaan Jasa Perhotelan pada Hotel Luminor Jember. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan*, 3(1).
- Yasande'e, V. L., & Amalia, D. (2023). Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Studi Kasus Pada CV X). *Jurnal Ekonomika Manajemen, Akuntansi Dan Perbankan Syari'ah*, 12(1).
- Zami, A., Alhempri, R. R., Layuk, P., Goenawan, D., & Lukas, A. (n.d.). *Balance Scorecard 4 Kunci Sukses dalam Bisnis di Semua Level*.
- Zulbasri, M., Djamil, N., Yusrialis, & Syamsurizal. (2023). Pengaruh Pengukuran Balanced Scorecard (BSC) Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi (Studi Kasus Pada Badan Layanan Umum Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau). *DAWIJurnal Ahkam Wa Igrishad*, 1(2), 42–51.