

Integrasi Balanced Scorecard dan Sistem Reward dalam Meningkatkan Kualitas Keputusan Manajerial: Studi pada Industri Makanan di Bekasi

Adhi Ciptana

Universitas Panca Sakti Bekasi

Corresponding email: adhiciptana@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History

Submission : 11-02-2026

Received : 13-02-2026

Revised : 16-02-2026

Accepted : 19-02-2026

Keywords

Balanced Scorecard

Reward Systems

Managerial Decision Making

Food Industry

Strategic Performance

Management

Kata Kunci

Balanced Scorecard

Sistem Reward

Pengambilan Keputusan

Manajerial

Industri Makanan

Manajemen Kinerja Strategis

ABSTRACT

This study analyzes the influence of the Balanced Scorecard and reward system on managerial decision-making in a food industry company in Bekasi using a quantitative approach and associative design. Data were obtained through a structured questionnaire to 60 middle and upper managers using purposive sampling, then tested with multiple linear regression after testing validity, reliability, and classical assumptions. The results show that the Balanced Scorecard and reward system have a positive and significant effect, both partially and simultaneously, thus confirming the synergy between strategic performance measurement and reward mechanisms. This finding emphasizes the importance of integrating Balanced Scorecard indicators with reward systems to create comprehensive and long-term oriented performance management.

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh *Balanced Scorecard* dan sistem reward terhadap pengambilan keputusan manajerial pada perusahaan industri makanan di Bekasi dengan pendekatan kuantitatif dan desain asosiatif. Data diperoleh melalui kuesioner terstruktur kepada 60 manajer menengah dan atas menggunakan purposive sampling, lalu diuji dengan regresi linier berganda setelah uji validitas, reliabilitas, dan asumsi klasik. Hasil menunjukkan *Balanced Scorecard* dan sistem reward berpengaruh positif serta signifikan, baik secara parsial maupun simultan, sehingga menegaskan adanya sinergi antara pengukuran kinerja strategis dan mekanisme penghargaan. Temuan ini menekankan pentingnya integrasi indikator *Balanced Scorecard* dengan sistem reward untuk menciptakan manajemen kinerja komprehensif dan berorientasi jangka panjang.

Pendahuluan

Industri makanan merupakan salah satu sektor strategis dalam perekonomian nasional yang menghadapi dinamika persaingan semakin intens, perubahan preferensi konsumen, tekanan efisiensi biaya, serta tuntutan inovasi berkelanjutan. Dalam kondisi tersebut, kualitas pengambilan keputusan manajerial menjadi faktor kunci yang menentukan

keberlangsungan dan daya saing perusahaan (Daft, 2015; Drucker, 2018). Keputusan yang tidak berbasis data, tidak terintegrasi dengan strategi, atau kurang mempertimbangkan sumber daya organisasi berpotensi menimbulkan inefisiensi operasional dan penurunan kinerja jangka panjang (Simon & March, 2015; Laudon & Laudon, 2017).

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan untuk mendukung pengelolaan kinerja strategis adalah *Balanced Scorecard* (BSC). Kerangka ini mengintegrasikan perspektif keuangan dan non-keuangan sehingga organisasi dapat menerjemahkan visi dan strategi ke dalam ukuran kinerja yang operasional (Kaplan & Norton, 2005). Sejumlah studi menunjukkan bahwa BSC berperan penting dalam meningkatkan kualitas informasi manajerial, memperkuat perencanaan strategis, serta membantu organisasi menilai efektivitas proses internal dan pembelajaran (Niven, 2014; Olve et al., 2001). Penelitian lain juga mengungkapkan bahwa penerapan BSC dapat berkontribusi pada peningkatan inovasi, kepuasan pelanggan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Malmi & Brown, 2008; Agarwal, 2020).

Di sisi lain, sistem reward dipandang sebagai instrumen penting dalam memotivasi karyawan dan menyelaraskan perilaku individu dengan tujuan organisasi. Sistem penghargaan yang dirancang secara adil dan transparan terbukti meningkatkan komitmen, produktivitas, serta kualitas kinerja operasional (Armstrong, 2010; Dessler, 2020). Dari perspektif psikologi kerja, reward berfungsi sebagai penguatan positif yang mendorong pengulangan perilaku produktif (Skinner, 2019), sementara pendekatan motivasi intrinsik menekankan pentingnya keseimbangan antara insentif material dan pengakuan non-finansial (Ryan & Deci, 2017; Shields et al., 2015). Newman et al. (2017) juga menegaskan bahwa kombinasi reward intrinsik dan ekstrinsik mampu menciptakan sistem penghargaan yang lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

Walaupun BSC dan sistem reward masing-masing telah banyak dikaji, hubungan integratif keduanya terhadap pengambilan keputusan manajerial masih menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa penelitian menemukan bahwa penggunaan ukuran kinerja berbasis BSC yang dikaitkan dengan skema penghargaan mampu meningkatkan kualitas keputusan strategis dan orientasi jangka panjang manajer (Banker et al., 2004; Guenther & Heinicke, 2019). Namun, studi lain mengindikasikan bahwa reward yang tidak selaras dengan indikator strategis justru mendorong perilaku oportunistik dan fokus jangka pendek (Schauß et al., 2014). Faktor kontekstual seperti budaya organisasi, tingkat kompetensi manajer, serta kompleksitas lingkungan bisnis juga dilaporkan memengaruhi efektivitas integrasi kedua sistem tersebut (Yawson & Paros, 2023; Tahar, 2024).

Dalam konteks sektor jasa makanan di Indonesia, khususnya wilayah Bekasi yang berkembang pesat sebagai kawasan industri dan perdagangan, tantangan pengelolaan kinerja menjadi semakin kompleks. Perusahaan dituntut untuk menjaga kualitas produk, efisiensi proses, serta kepuasan pelanggan secara simultan, sekaligus mengelola sumber daya manusia secara optimal (Gardi et al., 2021; Salampessy et al., 2024). Studi empiris mengenai praktik BSC di sektor jasa menunjukkan adanya variasi tingkat keberhasilan implementasi,

tergantung pada kesiapan organisasi dan dukungan manajemen puncak (Pangestu, 2020; Febrianto et al., 2024). Demikian pula, penelitian tentang sistem reward di sektor publik dan swasta memperlihatkan bahwa desain penghargaan yang tidak konsisten dapat melemahkan kinerja manajerial (Simosi & Tomprou, 2017; Abugre, 2020).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat celah penelitian terkait bagaimana integrasi *Balanced Scorecard* dan sistem reward secara simultan memengaruhi kualitas pengambilan keputusan manajerial, khususnya pada perusahaan industri makanan di tingkat regional. Penelitian sebelumnya cenderung mengkaji kedua variabel secara terpisah atau pada sektor yang berbeda, sehingga temuan empiris yang spesifik pada konteks industri makanan masih relatif terbatas (Schaub et al., 2014; Tahar, 2024). Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis pengaruh BSC dan sistem reward terhadap pengambilan keputusan manajerial, sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan sistem manajemen kinerja yang lebih terintegrasi dan berkelanjutan di sektor industri makanan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif dan deskriptif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hubungan kausal antarvariabel melalui analisis statistik yang sistematis (Sugiyono & Lestari, 2021). Desain asosiatif digunakan untuk menganalisis pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* dan sistem reward terhadap pengambilan keputusan manajerial, sedangkan desain deskriptif bertujuan menggambarkan karakteristik responden serta kondisi penerapan variabel yang diteliti (Creswell, 2018).

Model penelitian terdiri atas dua variabel independen, yaitu *Balanced Scorecard* (X1) dan sistem reward (X2), serta satu variabel dependen, yaitu pengambilan keputusan manajerial (Y). Hubungan antarvariabel diuji secara parsial maupun simultan melalui analisis regresi linier berganda (Hair et al., 2019).

Populasi penelitian adalah para manajer tingkat menengah dan atas pada perusahaan industri makanan yang beroperasi di wilayah Bekasi. Kelompok ini dipilih karena memiliki kewenangan langsung dalam proses perencanaan strategis dan pengambilan keputusan operasional perusahaan (Daft, 2015).

Teknik penentuan sampel menggunakan *purposive sampling*, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu, seperti menduduki posisi manajerial dan terlibat dalam evaluasi kinerja organisasi (Sekaran & Bougie, 2020). Jumlah responden yang dianalisis sebanyak 60 orang, yang dinilai memadai untuk analisis regresi berganda sesuai dengan ketentuan ukuran minimum sampel dalam penelitian kuantitatif (Hair et al., 2019).

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada responden. Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak

setuju (1) hingga sangat setuju (5), untuk mengukur persepsi responden terhadap setiap indikator variabel (Likert, 1932; Sugiyono & Lestari, 2021).

Pengukuran variabel *Balanced Scorecard* mengacu pada empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 2005; Niven, 2014). Variabel sistem reward diukur melalui dimensi reward intrinsik dan ekstrinsik, transparansi, konsistensi, serta pengembangan karyawan (Armstrong, 2010; Dessler, 2020; Newman et al., 2017). Sementara itu, pengambilan keputusan manajerial diukur berdasarkan indikator pengumpulan informasi, evaluasi alternatif, pemahaman konteks, serta pemanfaatan sistem informasi (Drucker, 2018; Laudon & Laudon, 2017; Simon & March, 2015).

Selain data primer, penelitian ini juga memanfaatkan data sekunder berupa laporan internal perusahaan dan literatur akademik untuk memperkuat analisis konseptual (Sekaran & Bougie, 2020).

Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak statistik dengan beberapa tahapan. Pertama, dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen untuk memastikan kualitas pengukuran. Uji validitas dilakukan melalui korelasi item-total, sedangkan reliabilitas diukur menggunakan koefisien Cronbach's alpha dengan nilai minimum 0,70 sebagai batas kelayakan (Hair et al., 2019; Nunnally & Bernstein, 1994).

Kedua, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi persyaratan statistik (Gujarati & Porter, 2010; Ghazali, 2018).

Ketiga, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda. Uji *t* digunakan untuk menilai pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, sedangkan uji *F* digunakan untuk menguji pengaruh simultan kedua variabel independen (Hair et al., 2019). Nilai koefisien determinasi (R^2) dianalisis untuk mengetahui seberapa besar variasi pengambilan keputusan manajerial dapat dijelaskan oleh *Balanced Scorecard* dan sistem reward.

Tingkat signifikansi penelitian ditetapkan pada $\alpha = 0,05$, yang umum digunakan dalam penelitian sosial dan manajemen (Gujarati & Porter, 2010).

Hasil dan diskusi

Deskripsi Data

Penelitian ini melibatkan 60 responden yang berasal dari manajer tingkat menengah dan atas pada perusahaan industri makanan di wilayah Bekasi. Analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa variabel pengambilan keputusan manajerial memiliki nilai rata-rata tertinggi dibandingkan variabel lainnya, diikuti oleh sistem reward dan penerapan *Balanced Scorecard*. Temuan ini mengindikasikan bahwa secara umum responden menilai proses

pengambilan keputusan di perusahaan mereka berada pada kategori cukup baik, meskipun masih terdapat variasi dalam implementasi sistem manajemen kinerja.

Variasi skor yang relatif besar pada variabel *Balanced Scorecard* dan sistem reward mencerminkan adanya perbedaan tingkat penerapan antarperusahaan. Hal ini sejalan dengan temuan Pangestu (2020) dan Febrianto et al. (2024) yang menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *Balanced Scorecard* sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi, komitmen pimpinan, serta ketersediaan sumber daya pendukung.

Uji Kualitas Instrumen dan Asumsi Klasik

Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap instrumen penelitian. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator pada ketiga variabel memiliki koefisien korelasi item–total di atas nilai kritis, sehingga dinyatakan valid (Hair et al., 2019). Uji reliabilitas menggunakan Cronbach’s alpha juga menghasilkan nilai di atas ambang batas 0,70, yang menandakan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang baik (Nunnally & Bernstein, 1994).

Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk memastikan kelayakan model regresi. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data berdistribusi normal, sedangkan nilai Variance Inflation Factor (VIF) berada di bawah 10, yang berarti tidak terjadi multikolinearitas antarvariabel independen (Gujarati & Porter, 2010; Ghazali, 2018). Selain itu, pengujian heteroskedastisitas tidak menunjukkan pola tertentu, sehingga model regresi dinilai memenuhi asumsi homoskedastisitas.

Pengujian Hipotesis

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* dan sistem reward terhadap pengambilan keputusan manajerial. Hasil uji parsial menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengambilan keputusan manajerial. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan empat perspektif *Balanced Scorecard*—keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan—maka semakin tinggi kualitas keputusan yang diambil oleh manajer.

Hasil ini konsisten dengan Kaplan dan Norton (2005), Niven (2014), serta Banker et al. (2004) yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja strategis mampu meningkatkan kualitas informasi yang digunakan dalam perencanaan dan pengendalian manajerial. Dengan adanya indikator yang terstruktur dan terintegrasi, manajer memiliki dasar yang lebih kuat dalam mengevaluasi alternatif keputusan, memprediksi dampak kebijakan, serta menyelaraskan tindakan operasional dengan tujuan strategis jangka panjang (Daft, 2015; Laudon & Laudon, 2017).

Pengujian parsial terhadap sistem reward juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap pengambilan keputusan manajerial. Hal ini menandakan bahwa desain

penghargaan yang adil, transparan, serta selaras dengan kinerja mampu meningkatkan motivasi karyawan, yang pada akhirnya menghasilkan data kinerja yang lebih akurat dan mendukung proses pengambilan keputusan oleh manajemen. Temuan ini memperkuat argumen Armstrong (2010), Dessler (2020), serta Shields et al. (2015) bahwa sistem reward berfungsi sebagai mekanisme pengendalian perilaku sekaligus pendorong pencapaian tujuan organisasi.

Dari perspektif teori motivasi, hasil penelitian ini juga sejalan dengan Ryan dan Deci (2017) yang menekankan pentingnya keseimbangan antara reward intrinsik dan ekstrinsik dalam meningkatkan keterlibatan kerja. Ketika karyawan merasa dihargai secara material maupun psikologis, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih konsisten, sehingga manajer dapat membuat keputusan berbasis informasi yang lebih reliabel.

Secara simultan, *Balanced Scorecard* dan sistem reward terbukti berpengaruh signifikan terhadap pengambilan keputusan manajerial. Temuan ini mengindikasikan bahwa kedua sistem tersebut bersifat saling melengkapi: *Balanced Scorecard* menyediakan kerangka pengukuran strategis, sedangkan sistem reward memastikan bahwa individu dalam organisasi terdorong untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Integrasi keduanya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengambilan keputusan berbasis data dan strategi, sebagaimana dikemukakan oleh Banker et al. (2004) dan Guenther dan Heinicke (2019).

Diskusi

Temuan penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa *penerapan Balanced Scorecard* tidak dapat dilepaskan dari sistem reward yang efektif apabila perusahaan ingin meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Dalam konteks industri makanan di Bekasi, yang menghadapi tekanan efisiensi biaya, tuntutan kualitas produk, serta persaingan pasar yang ketat, kebutuhan akan sistem manajemen kinerja yang terintegrasi menjadi semakin krusial. Keputusan yang diambil berdasarkan indikator strategis yang jelas serta didukung oleh perilaku karyawan yang termotivasi memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan lingkungan bisnis secara lebih adaptif (Simon & March, 2015; Salampessy et al., 2024).

Hasil penelitian ini juga menjelaskan variasi temuan dalam studi-studi sebelumnya. Schauf et al. (2014) menyoroti bahwa ketidaksesuaian antara indikator kinerja dan sistem reward dapat menimbulkan perilaku disfungsional. Namun, temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa ketika kedua sistem dikelola secara relatif selaras, dampak positif terhadap pengambilan keputusan menjadi lebih dominan. Hal ini mengindikasikan pentingnya peran manajemen puncak dalam memastikan bahwa indikator *Balanced Scorecard* dijadikan dasar utama dalam perancangan skema penghargaan, sehingga orientasi jangka panjang organisasi tetap terjaga.

Dari sisi kontribusi teoritis, penelitian ini memperkuat literatur tentang sistem pengendalian manajemen dengan menunjukkan bahwa pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap keputusan manajerial menjadi lebih kuat ketika dikombinasikan dengan sistem reward yang tepat. Temuan ini mendukung pandangan Malmi dan Brown (2008) bahwa sistem pengendalian kinerja sebaiknya dipahami sebagai paket mekanisme yang saling terkait, bukan sebagai alat yang berdiri sendiri.

Secara praktis, hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa perusahaan industri makanan perlu berinvestasi dalam pengembangan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif serta melakukan evaluasi berkala terhadap desain sistem reward. Pelatihan bagi manajer terkait pemanfaatan data kinerja, pemetaan strategi, serta penyelarasan indikator dengan target individu juga menjadi penting untuk memaksimalkan manfaat integrasi kedua sistem tersebut (Kaplan & Norton, 2005; Armstrong, 2010).

Dengan demikian, hasil dan diskusi ini menegaskan bahwa *Balanced Scorecard* dan sistem reward bukan hanya alat administratif, melainkan instrumen strategis yang, ketika dikelola secara terpadu, mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan manajerial dan memperkuat daya saing perusahaan di sektor industri makanan.

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* dan sistem reward terhadap pengambilan keputusan manajerial pada perusahaan industri makanan di Bekasi. Berdasarkan hasil analisis kuantitatif, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel independen tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kualitas pengambilan keputusan manajerial.

Secara individual, penerapan *Balanced Scorecard* terbukti meningkatkan kualitas keputusan melalui penyediaan informasi kinerja yang komprehensif dan terintegrasi antara aspek keuangan dan non-keuangan. Kerangka ini membantu manajer dalam mengevaluasi alternatif kebijakan, menyelaraskan aktivitas operasional dengan strategi perusahaan, serta merespons dinamika lingkungan bisnis secara lebih sistematis. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan instrumen strategis yang efektif dalam sistem pengendalian manajemen modern.

Di sisi lain, sistem reward juga menunjukkan peran penting dalam mendukung pengambilan keputusan manajerial. Skema penghargaan yang adil, transparan, serta selaras dengan indikator kinerja organisasi mampu meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan, sehingga menghasilkan kinerja operasional yang lebih konsisten dan dapat diandalkan sebagai dasar pengambilan keputusan. Hal ini menegaskan bahwa desain sistem penghargaan tidak hanya berdampak pada perilaku individu, tetapi juga memengaruhi kualitas informasi yang digunakan oleh manajemen.

Secara simultan, integrasi *Balanced Scorecard* dan sistem reward terbukti menciptakan sinergi yang memperkuat efektivitas pengambilan keputusan manajerial. *Balanced Scorecard* berperan sebagai kerangka pengukuran strategis, sementara sistem reward berfungsi sebagai mekanisme penyalarsan perilaku organisasi terhadap tujuan jangka panjang. Kombinasi keduanya membentuk sistem manajemen kinerja yang lebih holistik dan adaptif, yang sangat relevan bagi perusahaan industri makanan dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin kompleks.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap literatur sistem pengendalian manajemen dengan menegaskan pentingnya pendekatan terintegrasi antara pengukuran kinerja strategis dan mekanisme penghargaan. Selain itu, temuan ini juga menawarkan implikasi praktis bagi manajemen perusahaan untuk mengembangkan sistem pengelolaan kinerja yang tidak hanya berfokus pada pencapaian finansial jangka pendek, tetapi juga pada pembelajaran organisasi, inovasi, dan keberlanjutan jangka panjang.

Referensi

- Abugre, J. B. (2020). Interpersonal conflict and managerial decision making in organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 369–387.
- Agarwal, R. (2020). Performance management systems and strategic decision making. *Management Decision*, 58(4), 721–739.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of reward management practice* (3rd ed.). Kogan Page.
- Banker, R. D., Chang, H., & Pizzini, M. J. (2004). The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review*, 79(1), 1–23.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Drucker, P. F. (2018). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Routledge.
- Febrianto, A., Nugroho, R., & Santoso, D. (2024). Implementasi balanced scorecard pada perusahaan jasa konstruksi di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 19(1), 45–59.
- Gardi, B., Salih, A., & Ahmed, D. (2021). Financial reporting quality and managerial decision making in SMEs. *Journal of Accounting and Finance*, 21(5), 97–112.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2010). *Basic econometrics* (5th ed.). McGraw-Hill.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2017). *Management information systems: Managing the digital firm* (15th ed.). Pearson.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
- Newman, A., Sheikh, A. Z., & Cooper, B. (2017). High-performance work systems and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 54(3), 327–352.
- Niven, P. R. (2014). *Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies* (2nd ed.). Wiley.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Pangestu, A. (2020). Pengukuran kinerja perusahaan jasa menggunakan balanced scorecard. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 11(2), 301–315.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Salampessy, Z., Rahman, A., & Yusran, R. (2024). Strategic decision making in Indonesian service industries. *Asian Journal of Business Research*, 14(1), 55–72.
- Schauß, F., Fries, A., & Künkel, J. (2014). Performance measurement systems and dysfunctional behavior. *Management Accounting Research*, 25(3), 193–210.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., Johns, R., O’Leary, P., Robinson, J., & Plimmer, G. (2015). *Managing employee performance and reward* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Simon, H. A., & March, J. G. (2015). *Organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Sugiyono, & Lestari, P. (2021). *Metode penelitian kuantitatif*. Alfabeta.
- Tahar, A. (2024). Sustainability balanced scorecard and investment decision making. *Journal of Accounting and Sustainability*, 6(1), 22–37.
- Yawson, R. M., & Paros, A. (2023). Reframing balanced scorecard theory and practice. *Management Decision*, 61(7), 1684–1702.