

**PENERAPAN BALANCED SCORECARD ALAT UKUR PENILAIAN KINERJA
PADA DINAS PENDAPATAN, PENGELOLAAN KEUANGAN, DAN ASET DAERAH**

Eufracia Placida Manek¹, Maria Goreti Malut²

^{1,2} Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira

Kupang

Email: placidamanek34@gmail.com

ABSTRAK

Dalam era modern, tuntutan pelayanan publik yang cepat, transparan, dan responsif mendorong instansi pemerintah untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif. Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah (DPPKAD) NTT, sebagai instansi strategis dalam pengelolaan keuangan daerah, memerlukan alat ukur kinerja yang tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup efektivitas pelayanan, proses internal, serta kapasitas aparatur. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat ukur kinerja di DPPKAD NTT. Metode penelitian menggunakan data sekunder dari Badan Pusat Statistik tahun 2022, dengan analisis deskriptif melalui empat perspektif BSC: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari perspektif keuangan, Rasio Efektivitas PAD meningkat signifikan dari 103,69% (2021) menjadi 108,81% (2022), menunjukkan peningkatan kemampuan daerah dalam menghimpun pendapatan. Dari perspektif pelanggan, DPPKAD telah mengoptimalkan layanan melalui program prioritas, seperti pembangunan depo pembayaran pajak. Dalam perspektif proses bisnis internal, dinas berupaya meningkatkan kualitas layanan dan membangun kepercayaan masyarakat. Sementara dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, operasional dinas telah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Penelitian menyimpulkan bahwa penerapan BSC dapat memberikan gambaran yang lebih holistik dan terstruktur mengenai kinerja DPPKAD NTT. Untuk optimalisasi lebih lanjut, disarankan agar dinas menerapkan sistem penilaian kinerja secara konsisten dengan empat perspektif BSC, didukung oleh pengawasan yang aktual dan terperinci guna mendorong peningkatan kinerja dan kemandirian keuangan daerah.

Kata Kunci: Balanced Scorecard; Pengukuran Kinerja; Dinas Pendapatan Daerah.

ABSTRACT

In the modern era, demands for fast, transparent, and responsive public services drive government agencies to develop comprehensive performance measurement systems. The Regional Revenue, Financial Management, and Assets Agency (DPPKAD) of NTT, as a strategic institution in regional financial management, requires a performance measurement tool that

Article history

Received: November 2025

Reviewed: November 2025

Published: Desember 2025

Plagiarism checker no 80

Prefix DOI :

[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

not only focuses on financial aspects but also includes service effectiveness, internal processes, and staff capacity. This study aims to analyze the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) as a performance measurement tool at DPPKAD NTT. The research method utilizes secondary data from the Central Bureau of Statistics for 2022, with descriptive analysis through the four BSC perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. The results indicate that from the financial perspective, the Regional Original Revenue (PAD) Effectiveness Ratio increased significantly from 103.69% (2021) to 108.81% (2022), showing an improvement in the region's ability to collect revenue. From the customer perspective, DPPKAD has optimized services through priority programs, such as the construction of tax payment depots. In the internal business process perspective, the agency strives to improve service quality and build public trust. Meanwhile, from the learning and growth perspective, the agency's operations have complied with established procedures. The study concludes that the implementation of BSC can provide a more holistic and structured overview of DPPKAD NTT's performance. For further optimization, it is recommended that the agency consistently apply the performance assessment system using the four BSC perspectives, supported by actual and detailed supervision to encourage performance improvement and regional financial independence.

Keywords: *Balanced Scorecard; Performance Measurement; Regional Revenue Agency.*

PENDAHULUAN

Kinerja pemerintah daerah menjadi salah satu indikator utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Dalam era modern, tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang cepat, transparan, dan responsif semakin meningkat sehingga mendorong instansi pemerintah untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif. Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah (DPPKAD) sebagai perangkat daerah memiliki peran strategis dalam mendukung tercapainya visi pembangunan melalui pengelolaan pendapatan, perencanaan anggaran, serta optimalisasi aset yang dimiliki daerah. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu alat ukur kinerja yang tidak hanya menilai aspek keuangan, tetapi juga mampu memetakan efektivitas pelayanan, proses internal, serta kapasitas aparatur dalam menjalankan fungsi organisasi.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu kerangka kerja pengukuran kinerja yang banyak digunakan pada organisasi sektor publik karena menawarkan pendekatan penilaian yang lebih menyeluruh. Berbeda dengan sistem evaluasi tradisional yang cenderung berfokus pada capaian keuangan, *Balanced Scorecard* (BSC) mengukur kinerja melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Pendekatan ini dianggap mampu menjembatani penerjemahan visi dan misi organisasi ke dalam indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators*) yang operasional dan terukur. Dalam konteks organisasi pemerintah, penerapan BSC juga dapat mendukung peningkatan kualitas layanan publik, penguatan transparansi, dan akuntabilitas birokrasi. Di beberapa kasus sektor publik dan layanan, terdapat tantangan dalam interpretasi indikator non-keuangan dan adaptasi budaya kerja (Ganang et al., 2023). Oleh karena itu, penting untuk

mengeksplorasi aplikasi BSC secara sistematis di dunia kerja kontemporer meninjau bagaimana BSC diadopsi, manfaat yang diperoleh, dan tantangan yang dihadapi.

Dengan hanya mengukur aspek keuangan saja, sebuah lembaga pemerintah seperti Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Pemerintah NTT tidak akan mengetahui seberapa besar pengaruh aspek non-keuangan, sedangkan aspek tersebut sangat berpengaruh pada efektifitas dan produktifitas perusahaan. Oleh karena itu, penggunaan BSC pada instansi pemerintah seperti DPPKAD NTT diharapkan mampu mengidentifikasi kesenjangan kinerja, memperbaiki proses operasional, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Melalui pengukuran yang sistematis dan terstruktur, BSC dapat memperlihatkan sejauh mana strategi pembangunan daerah telah selaras dengan pelaksanaan kegiatan program tahunan. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini merumuskan permasalahan mengenai bagaimana penerapan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah NTT.

TINJAUAN TEORITIS

Implementasi BSC di lingkungan pemerintahan menawarkan manfaat strategis: memberikan gambaran holistik atas kinerja organisasi, membantu menyelaraskan tujuan strategis pemerintah dengan operasional, serta mendukung transparansi dan akuntabilitas. Secara umum, tujuan pengukuran kinerja sektor publik adalah sebagai berikut (Halim, 2003: 208):

- a. Untuk menghasilkan informasi yang akurat dan valid berhubungan dengan perilaku dan kinerja organisasi atau Perusahaan
- b. Mengkomunikasikan strategi secara lebih mantap
- c. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum
- d. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan

Dalam aspek pembelajaran dan pertumbuhan, penelitian ini menyoroti adanya penurunan tingkat retensi karyawan sekaligus peningkatan jumlah karyawan. Menurut (Malut, Baso, & Timuneno, 2025) Ketersediaan SDM yang berkualitas dan memadai juga menjadi pilar penting dalam mendukung pengembangan pengetahuan akuntansi di masa depan. Manajemen terus berupaya lebih maksimal dalam upaya meningkatkan kompetensi serta kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan melalui:

- a. Peningkatan Pendidikan dan Pelatihan diseluruh bidang bisnis dan non bisnis.
- b. Pendidikan dan pelatihan persiapan Bank Devisa.
- c. Pembentukan karakter melalui perubahan *Corporate Culture*.
- d. Program sertifikasi keahlian di unit-unit tertentu.
- e. Pembaharuan KPI dan Aplikasi SDM.
- f. Implementasi *New Corporate Culture*.

Balance scorecard (BSC) lebih mampu menjabarkan visi organisasi ke dalam tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran strategis yang saling kait mengait menuju ke pencapaian visi dan misi organisasi (Irsutami & Ramadhani, 2011: 13).

Perspektif dalam *Balanced Scorecard*, Kaplan dan Norton (2000: 7) menjelaskan bahwa BSC meliputi empat perspektif yaitu:

1. Perspektif Keuangan (*financial perspective*)

Guinea (2012) menjelaskan apa yang diharapkan oleh penyedia sumber daya terhadap kinerja keuangan organisasi, yaitu masyarakat pembayar pajak. Secara umum, masyarakat mengharapkan uang yang telah mereka bayarkan dapat digunakan oleh pemerintah secara efisien dan efektif, serta memenuhi prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas publik. Ada pun konsep indikator kinerja yang ada di dalam perspektif keuangan adalah:

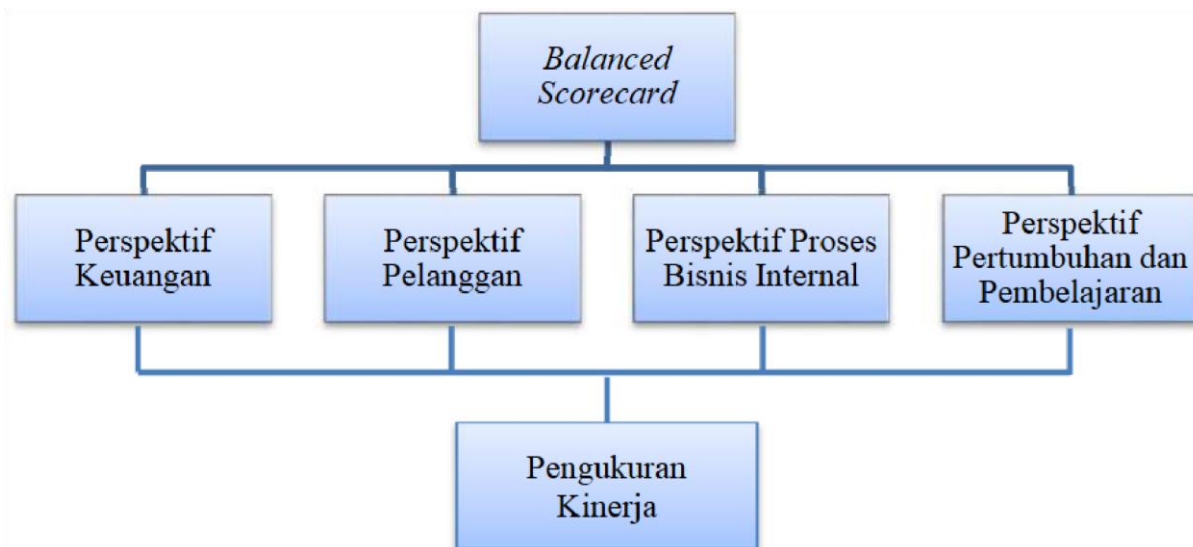
- a. Rasio efektivitas pendapatan asli daerah, dan
- b. Rasio aktivitas.
2. Perspektif Pelanggan (*customer perspective*)
Kinerja pada perspektif pelanggan memiliki dampak langsung terhadap meningkatnya penjualan perusahaan (Himawan & Juarsah, 2005: 82). Tujuan perspektif pelanggan untuk mengetahui bagaimana pelanggan melihat organisasi, sedangkan perbedaannya terletak pada siapa yang menjadi pelanggan (Mahmudi, 2009). Pada organisasi sektor publik, yang menjadi pelanggan utama adalah masyarakat pembayar pajak dan masyarakat pengguna layanan publik. Untuk melihat tingkat kepuasan pelanggan, Parasuraman dan Berry (1996) mengembangkan sebuah instrumen yang dinamakan *Service Quality* (Servqual) yang mengukur kepuasan dari beberapa dimensi, antara lain:
 - a. Wujud fisik yaitu penampilan fisik seperti: tempat layanan, serta sarana dan prasarana yang dapat dilihat langsung secara fisik oleh pelanggan, dan
 - b. Keandalan (reliability) yaitu kemampuan untuk memberikan layanan yang dijanjikan dengan tepat waktu dan memuaskan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*internal business process perspective*)
Pada dasarnya, perspektif proses bisnis internal adalah membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi yang berkelanjutan (Mahmudi, 2009). Beberapa aspek yang dapat memberikan gambaran kinerja perspektif ini adalah: Sarana dan Prasarana, dan Proses.
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*learning and growth perspective*)
Dalam organisasi sektor publik, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran difokuskan untuk menjawab pertanyaan bagaimana organisasi terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan stakeholdersnya (Mahmudi, 2009). Indikator kinerja yang dapat menggambarkan perspektif ini adalah: Motivasi (*rewards and punishment*), dan Inovasi.
Balanced scorecard (BSC) memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategis adalah menghasilkan rencana strategis (Mulyadi, 2001: 18). Keunggulan BSC memiliki karakteristik sebagai berikut:
 - a. Komprehensif,
 - b. Koheren,
 - c. Seimbang, dan
 - d. Terukur

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan metode studi kasus yaitu penelitian kuantitatif yang mendalam dan menyeluruh terhadap kasus secara spesifik di kehidupan nyata yang bertujuan untuk memahami fenomena kompleks dan konteksnya.

Metode penelitian ini menggunakan jenis data sekunder yaitu data di ambil dari data Badan Pusat Statistika tahun 2022.

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini digambarkan pada Gambar 1 berikut ini :



Gambar 1. Bagan Model Analisis

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis

Penelitian ini membahas hasil analisis penerapan BSC sebagai alat ukur penilaian kinerja pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Kabupaten Sidoarjo yang memiliki penilaian sangat baik, tetapi organisasi seharusnya mampu mengetahui apakah pengukuran BSC tersebut dapat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan supaya bisa mengubah suatu pengukuran kinerjanya yang memerlukan waktu panjang.

Identifikasi Program Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah NTT

Program-program yang dijalankan oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah NTT adalah:

- Rencana Program dan Kegiatan Dengan Kerangka Pendanaan, dan
- Program Pembangunan Rencana Strategis mengacu ketentuan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah yang terakhir telah diubah dengan Permendagri Nomor 59 Tahun 2007, yaitu struktur belanja secara runtut dimulai dari urusan organisasi, belanja tidak langsung (meliputi: jenis, obyek dan rincian obyek belanja) dan belanja langsung (meliputi: jenis, obyek, dan rincian obyek belanja).

Hasil Penilaian Kinerja Dinas pendapatan, Pengeloaan Keuangan dan Aset Daerah NTT

a. Persperktif Keuangan

Rasio efektivitas (Pendapatan Asli Daerah /PAD)

Dari perhitungan kinerja rasio efektivitas Adalah sebagai berikut :

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD)}}{\text{Target penerimaan PAD yang di tetapkan berdasarkan potensi riil daerah}}$$

Tahun 2021

Realisasi Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) = Rp. 5.508.767.904

Target penerimaan PAD yang ditetapkan berdasarkan potensi riil daerah = Rp. 5.312.446.871 (Laporan Realisasi Anggaran)

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{5.508.767.904}{5.312.446.871}$$

$$\text{Rasio Efektivitas} = 10,369$$

$$\text{Rasio Efektivitas} = 103,69\%$$

Rasio efektivitas pandapatan asli daerah pada tahun 2021 adalah 103,69%.

Tahun 2022

Realisasi Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) = Rp. 4.816.652.654

Target penerimaan PAD yang ditetapkan berdasarkan potensi riil daerah = Rp. 4.426.473.562
(Laporan Realisasi Anggaran)

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{4.816.652.654}{4.426.473.562}$$

$$\text{Rasio Efektivitas} = 1,088$$

$$\text{Rasio Efektivitas} = 108,81\%$$

Rasio efektivitas pendapatan asli daerah pada tahun 2022 adalah 108,81%.

Tabel 1. Rasio Efektifitas Pendapatan Asli Daerah

Tahun	Rasio Efektifitas Pendapatan Asli Daerah
2021	103,69%
2022	108,81%

Dari tabel di atas diketahui bahwa pada Rasio Efektivitas Pendapatan Asli Daerah dari tahun 2021 ke tahun 2022 mengalami peningkatan yang sangat signifikan dari 103,69% menjadi 108,81%. Oleh karena itu diharapkan pemerintah Provinsi NTT dapat meningkatkan PAD nya dengan cara mengoptimalkan berbagai macam potensi yang dimilikinya dan berusaha tidak terlalu bergantung pada bantuan pemerintah pusat agar bisa mandiri mengelola daerahnya.

b. Perspektif Pelanggan

Wujud Fisik (*tangibles*)

Wujud Fisik (*tangibles*) adalah penampilan fisik seperti: tempat layanan, sarana, dan prasarana yang dapat dilihat langsung secara fisik oleh pelanggan. Pemerintah daerah melalui Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Kabupaten Sidoarjo mengembangkan depo-depo untuk membayar pajak.

Keandalan (*reliability*)

Keandalan (*reliability*) yaitu kemampuan untuk memberikan layanan yang dijanjikan dengan tepat waktu dan memuaskan. Program-program yang dijalankan oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Kabupaten Sidoarjo, yaitu:

1. Program Pelayanan Administrasi Perkantoran
Program ini bertujuan memberikan dukungan terhadap kelancaran serta keberhasilan dalam layanan administrasi perkantoran.
2. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur Merencanakan pengadaan dan kenaikan fungsi sarana dan prasarana pendukung.
3. Program Peningkatan Disiplin Aparatur
Program ini bertujuan meningkatkan disiplin aparatur dalam melaksanakan pekerjaan dalam ruang lingkup tugas pokok dan fungsi.
4. Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur
Program ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia di lingkungan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset dalam segala aspek yang berkaitan dengan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
5. Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan
Program ini bertujuan untuk memudahkan dalam pelaporan capaian kinerja keuangan.
6. Program Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah Program ini bertujuan untuk pengelolaan keuangan yang sudah ditentukan.

c. Proses Bisnis Internal Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana adalah variabel yang menggambarkan kondisi infrastruktur yang dimiliki dalam mendukung kegiatan internal organisasi. Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah NTT antara lain:

1. Rumah Dinas Rumah dinas ditempati untuk Kepala Dinas dan pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah NTT.
2. Kantor Kantor Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset digunakan untuk melakukan kegiatan pendapatan, pengelolaan keuangan, dan aset.
3. Mendirikan depo-depo di luar area, seperti: mal dan samsat.

Proses

Proses dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kemampuan pegawai atas suatu rangkaian pekerjaan yang dilakukan dalam memberikan layanan publik. Kemampuan pegawai atas suatu rangkaian pekerjaan yang dilakukan dalam memberikan layanan kepada masyarakat antara lain:

1. Mengoptimalkan tenaga kerja fungsional yang ada.
2. Memperbarui kualitas sumber daya manusia terkait dengan arah strategis Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Kabupaten Sidoarjo yang telah ditetapkan dalam rangka memudahkan dalam perwujudan visi.
3. Penyusunan sistem informasi data yang dapat memberikan gambaran nyata pada Tingkat lapangan dengan akurasi data dan keterbaruan data yang dapat dipertanggung jawabkan.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1. Motivasi (*rewards and punishment*)

Motivasi (*rewards and punishment*) menggunakan tingkat kepuasan pegawai atas kebijakan-kebijakan yang diambil manajemen dalam menjalankan organisasi. Inisiatif-inisiatif strategi atau kebijakan umum dalam perspektif ini di antaranya adalah peningkatan kompetensi dan produktivitas sumber daya manusia aparatur, budaya yang transparan dan akuntabel, serta dukungan sarana dan prasarana fisik maupun non-fisik yang memadai.

2. Inovasi Inovasi dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan merupakan salah satu proses kritis, yaitu efisiensi, efektivitas, dan ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai bagi pelanggan.
 - a. Meningkatkan infrastruktur pendukung pelaksanaan tugas antara lain penyesuaian Peraturan Daerah, Peraturan Bupati, Pedoman Umum, serta sistem dan prosedur tentang pajak dan retribusi daerah.
 - b. Meningkatkan kualitas dan profesionalisme personal Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset.
 - c. Meningkatkan sarana dan prasarana yang representatif dalam rangka memberikan layanan.
 - d. Dereglulasi dan debirokratisasi dalam bidang pelayanan perijinan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa:

1. Berdasarkan perspektif keuangan kinerja Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah NTT dengan menggunakan rasio efektivitas pada tahun 2021 mengalami peningkatan pada tahun 2022 maka diharapkan pemerintah Daerah NTT dapat meningkatkan PAD nya dengan cara mengoptimalkan berbagai macam potensi yang dimilikinya dan berusaha tidak terlalu bergantung pada bantuan pemerintah pusat agar bisa mandiri mengelola daerahnya.
2. Berdasarkan perspektif pelanggan, Pemerintah Daerah melalui Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah NTT sudah mampu mengoptimalkan layanan untuk membantu masyarakat dan memberikan layanan melalui program-program prioritas pembangunan yang dijalankan oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset, yaitu membangun depo-depo pembayaran pajak.
3. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal, kemampuan organisasi untuk meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan secara efektif dan tepat waktu, serta meningkatkan kemampuan organisasi supaya bisa menciptakan kepercayaan.
4. Berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah NTT telah menjalankan proses operasionalnya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan Pemerintah daerah NTT

Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas, maka saran yang diberikan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Dearah NTT sebaiknya menerapkan sistem penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Penilaian kinerja yang dimiliki oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Dearah NTT hendaknya diawasi secara aktual dan terperinci.

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, S. P., & Homan, H. S. (2024). Pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajemen. *Riset Akuntansi dan Perbankan*, 18(1), 45-58.
- Ganang, T., Simbolon, N. L., & Mangani, K. S. (2023). Evaluating the implementation of *Balanced Scorecard* in employee performance appraisal. *The Winners Journal*, 24(2), 101-112.
- Halim, A. (2003). *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Himawan, F. A., & Juarsah. (2005). *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja manajemen. *Jurnal Esensi*, 8(1), 79-90.
- Irsutami, & Ramadhani. (2011). Pengembangan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Penelitian Politeknik Negeri Batam*, 4(2), 13-24.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Strategy-focused organization. *Harvard Business Review*, 79(6), 41-52.
- Mahmudi. (2009). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

- Mahsina, Poniwatie, A., & Cholifah. (2017). Analisis penerapan Balanced Scorecard sebagai alat ukur kinerja. *Jurnal Maksipreneur*, 6(2), 85-98.
- Malut, M. G., Baso, S. P., & Timuneno, A. Y. (2025). Integrasi transformasi digital melalui pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen*, 3(1), 55-67.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the Balanced Scorecard. *Critical Perspectives on Accounting*, 11(1), 65-88.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1996). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.