

Peran Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi di Sektor Publik: Studi Literatur

(The Role of the Balanced Scorecard in Improving Organizational Performance in the Public Sector: A Literature Study)

Rohani Risnauli Nababan¹, Silke Syahidah², Sayidati Rahmatut Salitsa Sudrajat³,

Aryan Danil Mirza. BR^{4*}

Universitas Lampung, Bandar Lampung, Indonesia^{1,2,3,4}

rohanirisnauli13103@gmail.com¹, syahidahsilke@gmail.com², sayidatisudrajat@gmail.com³,

aryan.danil@feb.unila.ac.id^{4*}



Riwayat Artikel:

Diterima pada 2 Agustus 2024

Revisi 1 pada 4 Agustus 2024

Revisi 2 pada 20 Juni 2025

Revisi 3 pada 1 Juli 2025

Disetujui pada 8 Juli 2025

Abstract

Purpose: This study explores the role of BSC in improving both financial and non-financial organizational performance in public sector organizations.

Methodology/approach: This qualitative research employs a literature study method and utilizes secondary data sources from various studies, including articles and books obtained from Google Scholar.

Results/findings: The Balanced Scorecard (BSC) plays a very important role because it can help organizations improve their performance and realize better organizational governance. With proper and strategic implementation, the BSC helps organizations align goals and activities at all levels, increase accountability and transparency, and improve stakeholder satisfaction. Therefore, the BSC is not only a performance measurement tool but also a strategic management framework that drives continuous improvement and organizational effectiveness, making it highly relevant for public sector organizations seeking to enhance performance and effectively achieve their goals.

Conclusion: The Balanced Scorecard (BSC) is an effective strategic tool for public sector organizations to enhance accountability, transparency, and overall performance. Despite implementation challenges, its benefits outweigh the difficulties, making the BSC a valuable framework for aligning vision, mission, and organizational goals toward more efficient and effective management.

Limitations: The research uses a literature study method, so there is a possibility that there is a gap with the world of practice.

Contribution: This study contributes to the performance literature, particularly in public sector organizations.

Keywords: *Balanced Scorecard, Governance, Organizational Performance, Public Sector.*

How to Cite: Nababan, R. R. N., Syahidah, S., Sudrajat, S. R. S., BR, A. D. M. (2025). Peran Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi di Sektor Publik: Studi Literatur. *Studi Ekonmi dan Kebijakan Publik*, 4(1), 27-39.

1. Pendahuluan

Menghadapi setiap tantangan, organisasi sektor publik dituntut untuk terus meningkatkan kinerja agar dapat mencapai tujuan 3E yaitu Ekonomi, Efisien, dan Efektif (Trilaksono & Handayani, 2020). Penekanan keberhasilan kinerja pada organisasi sektor publik tidak hanya diukur dari input program

saja tetapi perlu menekankan juga pada sisi output, proses, manfaat, dan dampak kepada masyarakat atau publik (Waworundeng, 2022).

Ni'maturohmah, Murnisari, and Klaudia (2022) menyebutkan bahwa dalam pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan oleh pemerintah, organisasi sektor publik masih terus menuai kritikan dari publik terkait kinerja atas tanggung jawab yang seharusnya dilaksanakan demi pemenuhan kebutuhan publik sehingga antara harapan dan realisasi terjadi ketimpangan. Permasalahan ini kemudian diperkuat oleh Anggraini, Sari, and Fristiani (2020) yang menyatakan bahwa permasalahan kritik tersebut diketahui terjadi karena kurangnya sistem pengukuran kinerja yang komprehensif menjadi tantangan dalam mengevaluasi efektivitas sektor publik. Fokus yang terlalu sempit pada aspek keuangan mengabaikan faktor penting lainnya, yaitu kepuasan masyarakat. Untuk mengatasi hal ini, sektor publik perlu mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang lebih baik, yang tidak hanya mempertimbangkan aspek keuangan, tetapi juga mencakup indikator-indikator yang mencerminkan kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat (Ayem, 2014). Organisasi pemerintahan sangat membutuhkan penilaian kinerja masyarakat sebagai alat evaluasi untuk mencapai tingkat keberhasilan kinerja yang diharapkan masyarakat (Macella, 2020).

Upaya meningkatkan kualitas pelayanan menuntut organisasi sektor publik untuk memiliki instrumen evaluasi yang efektif. Pengukuran kinerja memegang peran krusial dalam konteks ini karena memungkinkan organisasi menilai sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai. Seperti ditekankan oleh PURWASIH (2024) dan Fauziah and Wahyuningtyas (2020), pengukuran kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai panduan untuk mengidentifikasi area perbaikan dan meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Idealnya, kinerja organisasi sektor publik menunjukkan tren peningkatan dari waktu ke waktu.

Evaluasi kinerja organisasi sektor publik secara komprehensif melibatkan analisis terhadap dua dimensi utama, yakni informasi keuangan dan non-keuangan (Erwin & Prabowo, 2015). Laporan keuangan tradisional telah lama menjadi instrumen utama dalam mengevaluasi aspek finansial suatu organisasi. Namun, dalam lanskap bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, pendekatan yang berfokus semata pada kinerja keuangan dinilai tidak lagi memadai. Penelitian terkini Zulkarnain, Said, and Amitasari (2022) menekankan pentingnya mengintegrasikan indikator non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, inovasi, pengembangan perusahaan, dan pengembangan sumber daya manusia, ke dalam kerangka evaluasi kinerja. Dengan demikian, organisasi sektor publik dapat memperoleh gambaran yang lebih holistik mengenai keberhasilannya dalam mencapai tujuan strategis. Rahmanto (2024) menegaskan bahwa keseimbangan antara pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan merupakan kunci untuk mengoptimalkan proses evaluasi kinerja secara keseluruhan.

Paramansyah et al. (2023) mengemukakan bahwa Balanced Scorecard merupakan instrumen yang efektif untuk mengukur kinerja organisasi secara komprehensif, mencakup aspek keuangan maupun non-keuangan. Model ini mengadopsi empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran. Keunggulan Balanced Scorecard dalam menciptakan keunggulan kompetitif telah diakui oleh sejumlah peneliti (Almohtaseb, Almahameed, Tobeery, & Shaheen, 2017; Hamdy, 2018; Hiktaop & Meilvidiri, 2021).

Sejalan dengan semangat *Good Governance*, penerapan Balanced Scorecard di pemerintahan dapat meningkatkan kualitas perencanaan dan kinerja personal (Pribadi, 2017). Hiktaop and Meilvidiri (2021) bahkan menyarankan agar organisasi publik secara luas mengadopsi Balanced Scorecard sebagai alat evaluasi kinerja yang efektif. Almohtaseb et al. (2017) mencatat bahwa penerapan Balanced Scorecard seringkali melibatkan redesain tujuan sistem manajemen kinerja. Hal ini sejalan dengan konsep perbaikan berkelanjutan, menjadikan Balanced Scorecard sebagai alat yang sangat berguna untuk mengevaluasi kinerja organisasi secara menyeluruh.

Penelitian/studi literatur ini mencoba mengkaji metode serupa dari berbagai hasil penelitian mengenai penerapan Balanced Scorecard di Indonesia. Berbagai macam penelitian dan pengadopsian Balanced Scorecard oleh perusahaan sangat mempengaruhi konsep dasar Balanced Scorecard itu sendiri.

Penelitian/studi literatur ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan Balanced Scorecard di entitas sektor publik. Penelitian ini mencoba mendeskripsikan perkembangan penelitian mengenai Balanced Scorecard di Indonesia dari 13 jurnal selama kurun waktu 2016-2023.

2. Tinjauan pustaka

2.1 *Balanced Scorecard (BSC)*

Balanced Scorecard (BSC), yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton, merupakan suatu sistem pengukuran kinerja yang dirancang untuk menghubungkan strategi bisnis dengan tindakan operasional. BSC membantu organisasi dalam mengkomunikasikan visi dan strategi kepada seluruh karyawan, serta memantau kemajuan dalam mencapai tujuan strategis. Dengan mengintegrasikan perspektif keuangan dan non-keuangan, BSC memberikan pandangan yang lebih holistik tentang kinerja organisasi. Penelitian oleh Ananda and Pandin (2023) menunjukkan bahwa BSC telah menjadi instrumen yang penting dalam mendukung keberhasilan strategi bisnis di berbagai industri.

Balanced Scorecard mengintegrasikan berbagai metrik yang berangkai, yang memungkinkan manajer perusahaan untuk memiliki pandangan komprehensif dalam bisnisnya, juga menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan (De Jesus Alvares Mendes Junior & Alves, 2023). Sedangkan Menurut Paramansyah et al. (2023), Balanced Scorecard adalah suatu sistem manajemen kinerja yang inovatif dan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antara berbagai inisiatif strategis dan hasil akhir yang diinginkan. Dengan demikian, organisasi dapat mengukur kinerja secara lebih holistik dan mengambil tindakan korektif secara proaktif.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu konsep, metode atau pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dengan mempertimbangkan beberapa aspek yang berkaitan satu sama lain. Sehingga perusahaan tidak hanya fokus terhadap kinerja keuangannya, melainkan kepada kinerja non-keuangannya juga.

Balanced Scorecard (BSC) hadir sebagai solusi atas keterbatasan sistem pengukuran kinerja tradisional yang terlalu bergantung pada metrik keuangan. Paramansyah et al. (2023) mencatat bahwa BSC mengisi kekosongan ini dengan mengintegrasikan perspektif non-keuangan, sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kinerja perusahaan. Selain itu, BSC juga berperan penting dalam menyelaraskan aktivitas sehari-hari dengan strategi bisnis yang telah ditetapkan. Ananda and Pandin (2023) menegaskan bahwa BSC memfasilitasi penyusunan struktur tujuan yang jelas, memungkinkan perusahaan untuk melacak kemajuan dan mengukur kinerja secara berkelanjutan.

Kelebihan BSC terletak pada kemampuannya untuk mengukur kinerja secara komprehensif, baik dari segi kuantitatif maupun kualitatif. Fleksibilitas BSC juga menjadikannya alat yang sangat berguna dalam merespons dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah. Dengan fokus pada tujuan jangka panjang, BSC mendorong perusahaan untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan. Namun, BSC juga memiliki beberapa keterbatasan. Salah satu kritik yang sering muncul adalah BSC tidak menyediakan alat yang spesifik untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, kecenderungan manajer untuk lebih memprioritaskan metrik keuangan masih menjadi tantangan dalam penerapan BSC.

2.2 *Organisasi Sektor Publik*

Sektor publik secara konvensional didefinisikan sebagai entitas yang berorientasi pada kepentingan masyarakat luas. Sektor ini berperan dalam penyediaan barang dan jasa publik yang pembiayaannya bersumber dari pajak serta pendapatan negara lainnya. Definisi ini secara eksplisit menggarisbawahi landasan hukum yang mengatur segala aktivitas dalam sektor publik (Zakaria & Riharjo, 2020). Anggraini et al. (2020) mendefinisikan organisasi sektor publik sebagai suatu entitas yang terdiri dari individu-individu yang bekerja sama untuk menyediakan barang dan jasa publik guna memenuhi kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, organisasi sektor publik memiliki mandat yang jelas untuk melayani kepentingan publik dan bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya yang dipercayakan kepadanya.

Sektor publik, sebagaimana didefinisikan oleh Zakaria and Riharjo (2020) mencakup segala aktivitas yang bertujuan memenuhi kebutuhan publik melalui penyediaan barang dan jasa. Karakteristik utama sektor publik adalah pendanaan yang berasal dari sumber-sumber publik, seperti pajak, serta orientasi pada kepentingan kolektif masyarakat. Organisasi sektor publik, sebagai bagian integral dari sektor ini, memiliki mandat untuk mengelola sumber daya secara efisien dan efektif demi mencapai tujuan publik (Anggraini et al., 2020).

Organisasi sektor publik memiliki mandat yang jelas untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat secara menyeluruh, baik dari aspek material maupun spiritual (Ma'ruf, 2020). Hartati and Mala (2024) lebih lanjut mengklasifikasikan organisasi sektor publik menjadi dua kategori utama berdasarkan orientasi pelayanan dan profitabilitas. Pure nonprofit organizations sepenuhnya berkomitmen pada pelayanan publik tanpa mengejar keuntungan, seperti LSM, lembaga pendidikan, dan fasilitas kesehatan. Di sisi lain, quasi nonprofit organizations seperti instansi pemerintah dan BUMN/BUMD, selain memberikan pelayanan publik juga memiliki tujuan untuk memperoleh surplus atau keuntungan.

2.3 Pengukuran Kinerja Keuangan

Pengukuran kinerja finansial (keuangan) adalah kemampuan dari setiap perusahaan dalam menggunakan modal yang dimilikinya dengan efektif dan efisien (Habib & Wahyudi, 2022). Penilaian kinerja ini juga berfungsi untuk menunjukkan kepada investor atau masyarakat luas bahwa perusahaan memiliki tingkat kredibilitas yang baik. Jika suatu perusahaan memiliki kredibilitas yang baik, maka dapat memberikan dorongan kepada para investor untuk menanamkan berinvestasi ke perusahaan tersebut. Bagi seorang investor, yang terpenting adalah tingkat imbalan (rate of return) dari modal yang telah mereka tanamkan di suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan penghasilan yang diperoleh dari investor berasal dari dividen yang diterima secara periodik atau dari kenaikan harga saham.

Pengukuran kinerja finansial merupakan suatu evaluasi terhadap kemampuan suatu entitas bisnis dalam mengalokasikan dan memanfaatkan sumber daya finansial secara efektif dan efisien. Tujuan utama dari pengukuran ini adalah untuk menilai sejauh mana perusahaan mampu menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan, terutama pemegang saham. Hastuti, Irawan, and Hukom (2023) mendefinisikan pengukuran kinerja finansial sebagai kemampuan perusahaan dalam menggunakan modal yang dimilikinya secara efektif dan efisien.

Hasil dari pengukuran kinerja finansial tidak hanya memberikan informasi internal bagi manajemen untuk mengambil keputusan strategis, tetapi juga memberikan sinyal kepada pihak eksternal seperti investor, kreditor, dan regulator mengenai kesehatan finansial perusahaan. Kredibilitas yang tinggi, tercermin dari kinerja keuangan yang baik, akan menarik minat investor untuk menanamkan modalnya. Investor umumnya mencari tingkat pengembalian (rate of return) yang memadai atas investasinya. Pengembalian ini dapat diperoleh melalui dividen yang dibagikan secara periodik atau melalui peningkatan nilai saham perusahaan. Oleh karena itu, kinerja finansial yang solid menjadi faktor kunci dalam menarik minat investor dan meningkatkan nilai perusahaan di pasar modal.

"Analisis rasio keuangan merupakan alat ukur yang lazim digunakan untuk mengevaluasi kinerja keuangan suatu entitas. Melalui perhitungan berbagai rasio, kita dapat memperoleh gambaran komprehensif mengenai kondisi keuangan perusahaan, baik di masa lalu maupun saat ini, serta memproyeksikan kemungkinan di masa depan. Secara umum, analisis rasio dikategorikan menjadi lima jenis utama: likuiditas, aktivitas, leverage, profitabilitas, dan pasar. Meskipun menjadi instrumen yang sangat berguna, analisis rasio memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan agar interpretasi hasil tidak menyimpang dari kenyataan.

Menurut Ladista (2023), pengukuran kinerja keuangan memiliki tujuan utama untuk mengevaluasi kesehatan finansial suatu perusahaan. Tujuan spesifiknya mencakup: (a) menilai likuiditas, yaitu kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya; (b) mengukur solvabilitas, yang mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi semua kewajiban keuangannya, baik jangka pendek maupun jangka panjang; (c) mengevaluasi profitabilitas, atau kemampuan perusahaan

dalam menghasilkan laba secara optimal; dan (d) menganalisis stabilitas, yang mengacu pada kemampuan perusahaan untuk beroperasi secara konsisten tanpa mengalami gangguan signifikan.

2.4 Pengukuran Kinerja Non-Kuangan

Ukuran operasional, seperti yang didefinisikan oleh Manihuruk, Sitohang, and Sari (2024), mengacu pada metrik kinerja yang dinyatakan dalam satuan fisik, bukan moneter. Dengan demikian, pengukuran ini lebih menitikberatkan pada aspek kualitatif dari kinerja suatu organisasi. Dalam konteks manajemen kinerja, ukuran operasional melengkapi ukuran keuangan tradisional. Metrik fisik ini, yang mengukur aktivitas seperti jumlah unit yang diproduksi, waktu siklus, atau tingkat defek, memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja organisasi. Kinerja non-keuangan ini memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang proses bisnis yang sedang berlangsung, memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan. Dengan kata lain, ukuran operasional membantu manajemen untuk memahami 'bagaimana' suatu tujuan dicapai, bukan hanya 'seberapa banyak' yang telah dicapai.

Kinerja non-keuangan berfungsi sebagai sarana untuk membangun kepercayaan stakeholder terhadap perusahaan. Dengan mengukur aspek-aspek seperti kualitas produk, kepuasan pelanggan, dan tanggung jawab sosial, perusahaan dapat menunjukkan komitmennya terhadap keberlanjutan dan nilai-nilai etika bisnis. Hal ini sejalan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Isra, Alam, and Tantawi (2024), yang mengungkapkan organisasi yang fokus pada kinerja non-keuangan menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang dengan membangun kepercayaan dan keterlibatan pelanggan, karyawan dan masyarakat yang mencakup aktivitas yang bernilai tinggi seperti inovasi, pengembangan lingkungan, kepuasan karyawan dan manajemen mutu.

Sejalan dengan temuan Isra et al. (2024), kinerja non-keuangan telah menjadi perhatian utama bagi organisasi yang ingin mempertahankan daya saingnya. Untuk mencapai hal tersebut, organisasi perlu dilengkapi dengan sistem informasi yang mampu menangkap dan memproses data secara cepat dan akurat, sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang tepat dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis. Dengan banyaknya perkembangan industri perbankan dituntut agar mampu untuk menghadapi banyak tantangan dan menghadapi perubahan lingkungan secara cepat contohnya seperti termasuk regulasi yang ketat, persaingan yang kuat, dan tuntutan teknologi yang terus berkembang. Oleh karena itu, penilaian kinerja non-keuangan diantaranya dengan mengetahui seberapa besar kepuasan pelanggan, kualitas produk atau layanan, dan ketepatan waktu (Sanjaya & Nugraha, 2022).

3. Metodologi penelitian

Metode penelitian dapat didefinisikan sebagai pendekatan ilmiah yang terstruktur, digunakan untuk memperoleh pengetahuan baru atau mengkonfirmasi pengetahuan yang sudah ada. Metode ini mencakup serangkaian langkah-langkah yang dimulai dari perumusan masalah penelitian, pengumpulan data, analisis data, hingga penarikan kesimpulan. Tujuan utama dari metode penelitian adalah untuk memastikan bahwa hasil penelitian dapat diandalkan, valid, dan dapat digeneralisasi (Yudhistira, 2023). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yaitu studi literatur yang bersumber pada data sekunder dari artikel jurnal, buku, atau media di internet. Alat bantu paling utama untuk menemukan sumber data yang digunakan penulis adalah google scholar. Studi kualitatif memberikan keleluasaan bagi penulis dalam memilih sumber bahan pustaka yang relevan dan memungkinkan penulis untuk menggali informasi secara mendalam. Tahapan dalam penelitian kualitatif ini adalah pertama dengan cara mengumpulkan bahan penelitian berupa sumber referensi yang relevan. Kedua melakukan seleksi dan klasifikasi sesuai kebutuhan penelitian. Terakhir, menuangkan hasil penelitian dalam catatan berupa deskripsi tulisan.

4. Hasil dan pembahasan

4.1 Studi Empiris Mengenai Peran Balanced Scorecard (BSC) pada Organisasi Sektor Publik

Penelitian ini melakukan kajian komprehensif terhadap 13 studi empiris sebelumnya yang mengeksplorasi peran Balanced Scorecard (BSC) dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya di sektor publik. Hasil sintesis dari studi-studi tersebut disajikan dalam tabel di bawah ini, dengan tujuan untuk mengidentifikasi temuan-temuan konsisten dan kontribusi signifikan BSC terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Tabel 1 Hasil Penelitian BSC di Sektor Publik

Peneliti	Hasil Penelitian
(Nugrahini, Ratnadi, & Putri, 2016)	Penelitian ini berkontribusi pada pemahaman mengenai efektivitas penerapan Balanced Scorecard dalam konteks pemerintahan daerah, khususnya di BPMPD Kabupaten Tabanan. Hasil analisis menunjukkan bahwa model ini telah memberikan hasil yang positif dalam meningkatkan kinerja organisasi.
(Alimudin, 2017)	Balanced Scorecard yang diterapkan di Dinas Pendidikan Kota Surabaya berperan sebagai instrumen kunci dalam siklus perbaikan kinerja. Melalui pengukuran yang berkelanjutan terhadap indikator-indikator kinerja yang relevan, organisasi dapat mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan dan merumuskan strategi intervensi yang tepat. Hasil evaluasi kinerja kemudian dapat digunakan sebagai umpan balik untuk menyusun rencana aksi yang lebih efektif. Balanced Scorecard tidak hanya membantu dalam pengambilan keputusan, tetapi juga dalam membangun akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan pendidikan di kota Surabaya.
(Bobe, Mihret, & Obo, 2017)	Pemerintah pusat telah mengadopsi Balanced Scorecard (BSC) sebagai kerangka kerja untuk menyelaraskan tujuan strategis sektor kesehatan dengan kinerja organisasi di tingkat sektor. Melalui pengumpulan data kinerja yang komprehensif dan pengukuran yang terintegrasi, BSC memberikan informasi yang relevan bagi pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, sistem ini memungkinkan pemerintah untuk memantau kemajuan implementasi kebijakan kesehatan dan melakukan penyesuaian yang diperlukan serta mendukung pengambilan keputusan yang berbasis data.
(Setyawan, 2018)	Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa penerapan Balanced Scorecard dapat berkontribusi signifikan dalam pencapaian tujuan strategis Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso. Dengan mengukur kinerja dari berbagai perspektif, diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat
(Aryani & Setiawan, 2020)	Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa penerapan Balanced Scorecard di berbagai sektor, baik swasta maupun publik, telah mencatatkan tingkat keberhasilan yang signifikan. Namun, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang berkontribusi pada keberhasilan atau kegagalan implementasi, serta untuk memahami lebih dalam mengenai skala dan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi dalam menerapkan framework ini..
(Benková, Gallo, Balogová, & Nemec, 2020)	Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris yang kuat mengenai hubungan signifikan secara statistik antara kinerja organisasi dengan penerapan indikator non-keuangan melalui metodologi Balanced Scorecard. Temuan ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih mendalam tentang pentingnya mengadopsi perspektif yang lebih komprehensif dalam mengukur kinerja organisasi, melampaui metrik keuangan semata..

(Rompho, 2020)	Studi ini mengembangkan model Balanced Scorecard yang inovatif, dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan unik sekolah umum. Model ini diharapkan dapat menjadi alat yang efektif bagi para pemimpin sekolah dalam mengukur kinerja, menyusun strategi, dan mencapai tujuan institusi..
(Biswan & Andika, 2020)	Penelitian ini membuktikan bahwa Balanced Scorecard dapat menjadi alat yang ampuh bagi organisasi sektor publik dalam mengukur dan mengelola kinerja. Dengan mengintegrasikan perspektif yang beragam, mulai dari proses internal hingga eksternal seperti kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan, Balanced Scorecard memungkinkan organisasi untuk mendapatkan gambaran yang lebih holistik mengenai kinerja mereka. Hal ini pada gilirannya dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan mengambil tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan.
(Kasun, 2021)	Implementasi Balanced Scorecard di rumah sakit telah berhasil memberikan panduan yang presisi dalam menyelaraskan kebijakan, alokasi sumber daya, dan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini, pada gilirannya, berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja keseluruhan rumah sakit.
(Kurniati, 2021)	Temuan penelitian menunjukkan adanya korelasi positif antara penerapan Balanced Scorecard dengan peningkatan kinerja rumah sakit. Hasil evaluasi ini dapat dijadikan landasan yang solid untuk menyusun rencana strategis dan kebijakan operasional yang lebih efektif di masa mendatang.
(Riwu & Wibowo, 2021)	Penelitian ini membuktikan bahwa Balanced Scorecard merupakan instrumen yang efektif dalam konteks rumah sakit. Dengan mengadopsi model ini, pihak manajemen dapat melakukan evaluasi secara berkala terhadap perencanaan strategis yang telah ditetapkan. Selain itu, Balanced Scorecard juga mampu memberikan gambaran yang lebih seimbang antara kinerja finansial, seperti profitabilitas dan efisiensi, dengan kinerja non-finansial, seperti kualitas pelayanan dan kepuasan pasien. Lebih jauh lagi, model ini dapat menjadi alat yang ampuh dalam menyelaraskan seluruh aktivitas organisasi dengan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan.
(Taufik, Purba, & Hasbullah, 2021)	Penerapan Balanced Scorecard sebagai alat ukur kinerja telah memberikan gambaran yang komprehensif mengenai keberhasilan rumah sakit dalam mencapai tujuannya. Hasil analisis menunjukkan bahwa rumah sakit telah mampu menyeimbangkan antara perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan.
(Rahayu, Yudi, Rahayu, & Luthfi, 2023)	Implementasi balanced scorecard yang terintegrasi dengan strategi organisasi telah berhasil meningkatkan kinerja perusahaan. Penentuan perspektif dan indikator kinerja utama (IKU) yang tepat telah menjadi kunci dalam mencapai target dan mendorong perbaikan secara berkelanjutan

Berdasarkan Tabel 1 hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa Balanced Scorecard memiliki peran yang sangat penting dalam pengukuran kinerja organisasi, khususnya di sektor publik. Secara singkat peran Balanced Scorecard (BSC) mampu mendorong perbaikan dan peningkatan kinerja, menyeimbangkan kinerja keuangan dengan non-keuangan, membantu mengelola organisasi, memenuhi organisasi dalam memenuhi target kinerja, sebagai pedoman untuk mengkomunikasikan tujuan, dan menyelaraskan tujuan. Sehingga dengan dilakukannya pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard, dapat membantu organisasi meningkatkan kinerjanya di segala bidang.

BSC berperan dalam menyelaraskan kebijakan, sumber daya, dan tujuan organisasi. Dengan BSC, organisasi dapat memastikan bahwa semua elemennya bergerak ke arah yang sama untuk mencapai

tujuan yang telah ditetapkan. Penerapan BSC dengan penentuan perspektif dan capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) yang selaras dengan strategi organisasi sektor public terbukti mendorong pencapaian target kinerja dan perbaikan kinerja secara berkelanjutan. Hal ini karena BSC membantu organisasi untuk fokus pada aspek-aspek penting yang berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis. Literatur penelitian menunjukkan bahwa BSC dapat diterapkan secara efektif di berbagai sektor publik, seperti rumah sakit, sekolah, dinas pendidikan, dan dinas Kesehatan (Alimudin, 2017; Nugrahini et al., 2016; Rahayu et al., 2023; Setyawan, 2018).

BSC berfungsi sebagai alat evaluasi dan pembuatan kebijakan yang efektif. Melalui BSC, organisasi dapat menilai kinerja, mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, dan merumuskan kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja. BSC menyediakan kerangka kerja untuk memantau dan mengevaluasi kinerja organisasi secara berkala. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kemajuan yang dicapai dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Selain itu, penerapan BSC juga dapat meningkatkan akuntabilitas dan transparansi organisasi kepada publik. Dengan BSC, organisasi dapat menunjukkan kepada publik bagaimana mereka menggunakan sumber daya publik dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. BSC membantu organisasi menyeimbangkan kinerja keuangan dan non-keuangan. Hal ini penting karena organisasi sektor publik tidak hanya dituntut untuk mencapai profitabilitas, tetapi juga untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan meningkatkan kepuasan stakeholder. Secara tidak langsung, BSC membantu organisasi dalam meningkatkan kualitas layanan publik dengan mendorong mereka untuk fokus pada kebutuhan dan ekspektasi stakeholder.

4.2 Peran Balanced Scorecard (BSC) terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik

Di era modern yang penuh dengan kompleksitas dan tuntutan akuntabilitas, organisasi sektor publik dihadapkan pada tantangan untuk menyeimbangkan berbagai aspek penting dalam mencapai tujuannya. Dalam hal ini, Balanced Scorecard (BSC) hadir sebagai alat bantu yang mumpuni untuk mengukur dan meningkatkan kinerja secara komprehensif. Balanced Scorecard (BSC) menghadirkan suatu kerangka kerja komprehensif yang mengintegrasikan empat perspektif strategis: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya terpaku pada kinerja finansial semata, melainkan juga mampu mengukur dan mengelola kinerja dari berbagai dimensi yang saling terkait. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mencapai keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta memastikan keberlanjutan bisnis dalam jangka waktu yang lebih lama.

Balanced Scorecard (BSC) telah terbukti menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Melalui pendekatan yang seimbang, BSC memungkinkan organisasi untuk mengukur tidak hanya kinerja keuangan, tetapi juga keberhasilan dalam mencapai tujuan strategis yang lebih luas. Dengan demikian, BSC dapat membantu organisasi dalam meningkatkan efisiensi operasional, inovasi, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Zulfi (2023) memaparkan bagaimana Balanced Scorecard dapat menjadi mekanisme untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai desa. Dengan melibatkan perspektif masyarakat, organisasi dapat mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki dan menyusun strategi yang tepat untuk mencapai tujuan peningkatan kualitas pelayanan publik. Hasil penelitian Zulfi memperkuat temuan-temuan sebelumnya yang menyoroti peran sentral Balanced Scorecard dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor publik (Aryani & Setiawan, 2020; Benková et al., 2020; Nugrahini et al., 2016; Rompho, 2020).

Penerapan BSC dalam organisasi sektor publik memberikan beberapa manfaat krusial, di antaranya:

1. Menerjemahkan Visi dan Misi menjadi tindakan nyata

BSC membantu organisasi menerjemahkan visi dan misi yang abstrak menjadi tujuan dan sasaran yang terukur dan terdefinisi dengan jelas (Augustinah, 2019). Hal ini menjembatani kesenjangan antara ide dan kenyataan, memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama.

2. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi
BSC menyediakan kerangka kerja yang jelas untuk mengukur dan melaporkan kinerja, meningkatkan akuntabilitas dan transparansi organisasi kepada publik (Subhan, 2024). Hal ini sejalan dengan prinsip tata kelola yang baik dalam sektor publik, di mana publik berhak mengetahui bagaimana kinerja organisasi dan sumber daya publik digunakan.
3. Memperkuat komunikasi dan kolaborasi
BSC mendorong komunikasi dan kolaborasi antar departemen dan unit kerja dalam organisasi. Dengan memahami tujuan bersama dan peran masing-masing, terjalin sinergi yang kuat dan meminimalisir duplikasi pekerjaan (Hartati & Mala, 2024).
4. Mendorong inovasi dan pembelajaran
BSC mendorong organisasi untuk terus berinovasi dan memperbaiki kesalahan. Dengan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan peluang baru, organisasi dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensinya dalam mencapai tujuan (Salsabila & Zerlina, 2021).
5. Meningkatkan kepuasan stakeholder
BSC membantu organisasi memahami dan memenuhi kebutuhan dan ekspektasi para pemangku kepentingannya, seperti masyarakat, pelanggan, dan investor. Hal ini berujung pada peningkatan kepuasan stakeholder dan reputasi organisasi (Hadiansah et al., 2021).

4.3 Tantangan dan Solusi Penerapan *Balanced Scorecard (BSC)* di Sektor Publik

Meskipun *Balanced Scorecard (BSC)* menawarkan banyak manfaat bagi organisasi sektor publik, penerapannya juga dihadapkan dengan beberapa tantangan. Tantangan utama yang sering dihadapi adalah:

1. Keterbatasan sumber daya
Organisasi sektor publik seringkali memiliki keterbatasan sumber daya, baik dalam hal staf maupun dana, untuk mengalokasikan ke implementasi BSC (Ekowanti, 2023). Hal ini dapat menghambat proses sosialisasi, pelatihan, dan pengembangan sistem pengukuran yang efektif.
2. Budaya pengukuran kinerja yang lemah
Budaya pengukuran kinerja yang kuat belum tentu tertanam di semua organisasi sektor publik. Kurangnya kesadaran dan pemahaman tentang pentingnya pengukuran kinerja dapat menjadi hambatan dalam penerapan BSC (Astrina, 2016).
3. Kesulitan mengukur kinerja non-keuangan
Mengukur indikator non-keuangan seperti kepuasan pelanggan dan kualitas layanan dapat menjadi lebih kompleks dibandingkan dengan indikator keuangan. Hal ini membutuhkan metodologi dan alat ukur yang tepat untuk mendapatkan data yang akurat dan reliabel (Larasati, Kahfi, & Suryana, 2020).

Namun, tantangan-tantangan ini bukan berarti tidak dapat diatasi. Dengan komitmen dan strategi yang tepat, organisasi sektor publik dapat mengimplementasikan BSC secara efektif. Berikut beberapa solusi yang dapat diterapkan:

1. Membangun komitmen pimpinan
Dukungan dan komitmen pimpinan organisasi sangat penting dalam keberhasilan implementasi BSC. Pimpinan harus memberikan arahan yang jelas, mengalokasikan sumber daya yang memadai, dan mendorong partisipasi aktif dari seluruh staf (Prabowo, 2020).
2. Meningkatkan kapasitas sdm
Memberikan pelatihan dan edukasi kepada staf tentang BSC dan pentingnya pengukuran kinerja. Hal ini dapat meningkatkan pemahaman dan keahlian staf dalam menggunakan BSC untuk mencapai tujuan organisasi (Yusuf, Ilyas, & Hanafi, 2024).
3. Membangun sistem pengukuran yang efektif
Mengembangkan sistem pengukuran yang tepat dan sesuai dengan konteks organisasi. Sistem pengukuran harus mencakup indikator keuangan dan non-keuangan yang relevan dengan tujuan strategis organisasi (Permana, 2020).
4. Melibatkan semua pemangku kepentingan
Melibatkan semua pihak dalam proses implementasi BSC, termasuk staf, pimpinan, pemangku kepentingan internal dan eksternal. Partisipasi aktif dari semua pihak akan meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap keberhasilan BSC (Nugrahyu & Retnani, 2015).

Dengan menerapkan solusi-solusi tersebut, organisasi sektor publik dapat mengatasi tantangan dan memanfaatkan manfaat BSC secara maksimal untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan strategisnya. Penerapan BSC membutuhkan komitmen jangka panjang dan usaha yang berkelanjutan. Organisasi yang ingin sukses dengan BSC harus siap untuk beradaptasi dan melakukan penyesuaian sesuai dengan kebutuhan dan konteksnya.

5. Kesimpulan

Balanced Scorecard (BSC) merupakan alat bantu yang vital bagi organisasi sektor publik dalam mencapai tujuan dan meningkatkan kinerjanya secara komprehensif. Dengan penerapan yang tepat dan strategis, BSC dapat membantu organisasi meningkatkan akuntabilitas, transparansi, kolaborasi, inovasi, dan kepuasan stakeholder. Di era modern yang penuh dengan kompleksitas dan tuntutan akuntabilitas, Balanced Scorecard (BSC) hadir sebagai alat bantu yang sangat penting bagi organisasi sektor publik, khususnya bagi organisasi yang masih menggunakan metode penilaian kinerja tradisional seperti LAKIP atau Laporan Keuangan. BSC berperan sebagai pedoman strategis yang tak hanya membantu menentukan arah kebijakan di masa depan, tetapi juga menyelaraskan visi, misi, dan tujuan organisasi. Dengan menerapkan BSC secara efektif, organisasi sektor publik dapat meningkatkan kinerjanya secara signifikan dan mengelola organisasinya dengan lebih efisien dan efektif.

Meskipun terdapat tantangan dalam implementasinya, manfaat yang ditawarkan BSC jauh lebih besar. Oleh karena itu, organisasi sektor publik yang ingin meningkatkan kinerja dan mencapai tujuannya secara efektif harus mempertimbangkan untuk menerapkan BSC. Penting untuk diingat bahwa BSC bukanlah solusi instan, melainkan alat yang membutuhkan komitmen, dedikasi, dan adaptasi yang berkelanjutan untuk mencapai hasil yang optimal.

Limitasi dan Studi Lanjutan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, penelitian ini hanya menggunakan metode studi literatur dan tidak melakukan observasi atau pengumpulan data secara langsung. Data yang digunakan berasal dari penelitian terdahulu yang berkisar antara tahun 2016 hingga 2023. Hal ini membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut yang dapat memperkuat temuan dan memberikan bukti yang lebih konkret. Direkomendasikan untuk melakukan penelitian lanjutan dengan metode observasi, wawancara, dan survei langsung ke organisasi/perusahaan publik.

Penelitian lanjutan dengan metode gabungan kualitatif dan kuantitatif ini dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif terkait peran Balanced Scorecard (BSC) terhadap kinerja organisasi di sektor publik. Selain itu, penelitian lanjutan juga dapat meneliti apakah BSC masih relevan untuk digunakan di masa depan, mengingat perkembangan teknologi dan dinamika lingkungan organisasi yang terus berubah.

Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam penyusunan artikel ini.

Referensi

- Alimudin, A. (2017). Analisis pencapaian strategi menggunakan balanced scorecard. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPED)*, 5(2), 194-205. <https://doi.org/10.21009/JPED.005.2.6>
- Almohtaseb, A. A., Almahameed, M. A., Tobeery, D. a. S., & Shaheen, H. K. (2017). The impact of performance management system on employee performance: The moderating role of balance scorecard usage. *International Review of Management and Business Research*, 6(2), 681-691.
- Ananda, N., & Pandin, M. Y. R. (2023). Metode Balanced Scorecard (Bsc) Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada Pt Unilever Indonesia TBK. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi*, 1(2), 42-58. <https://doi.org/10.55606/jumia.v1i2.1026>
- Anggraini, A. M., Sari, R. M., & Fristiani, N. (2020). Implementasi metode balanced scorecard sebagai tolok ukur pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik. *JCA (Jurnal Cendekia Akuntansi)*, 1(2), 58-70.

- Aryani, Y. A., & Setiawan, D. (2020). Balanced scorecard: Is it beneficial enough? A literature review. *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 13(1), 65-84. <https://doi.org/10.22452/AJAP.vol13no1.4>
- Astrina, F. (2016). Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan penerapan prinsip-prinsip good corporate governance (GCG) terhadap kinerja perguruan tinggi dengan pendekatan balanced scorecard (BSC). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 7(1), 61-78. <https://doi.org/10.36982/jiegm.v7i1.105>
- Augustinah, F. (2019). Manajemen Kinerja Balanced Scorecard Untuk Koperasi Dan UMKM. *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis Dan Inovasi*, 2(2), 219-235.
- Ayem, S. (2014). Penerapan Metode Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik. *Akuntansi*, 23.
- Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemec, J. (2020). Factors affecting the use of balanced scorecard in measuring company performance. *Sustainability*, 12(3), 1178. <https://doi.org/10.3390/su12031178>
- Biswan, A. T., & Andika, W. (2020). Balanced Scorecard Sektor Publik: Sebuah Pelajaran Berharga. *InFestasi*, 16(2), 166-178. <https://doi.org/10.21107/infestasi.v16i2.8570>
- Bobbe, B. J., Mihret, D. G., & Obo, D. D. (2017). Public-sector reforms and balanced scorecard adoption: an Ethiopian case study. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(6), 1230-1256. [10.1108/AAAJ-03-2016-2484](https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2016-2484)
- De Jesus Alvares Mendes Junior, I., & Alves, M. D. C. (2023). The balanced scorecard in the education sector: A literature review. *Cogent Education*, 10(1), 2160120. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2160120>
- Ekowanti, M. R. L. (2023). Manajemen Strategi Sektor Publik (MSSP): PT Rajawali Buana Pusaka.
- Erwin, E., & Prabowo, H. (2015). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada PT. Bahtera Utama. *Binus Business Review*, 6(1), 35-45. [10.21512/bbr.v6i1.1438](https://doi.org/10.21512/bbr.v6i1.1438)
- Fauziah, N. N., & Wahyuningtyas, R. (2020). Pengaruh implementasi inovasi digital terhadap kinerja perusahaan berdasarkan persepsi karyawan (studi kasus pada PT. Indonesia Power UPJP Kamojang). *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(9), 1378-1392. [10.52160/ejmm.v4i9.462](https://doi.org/10.52160/ejmm.v4i9.462)
- Habib, U., & Wahyudi, H. (2022). Indeks Kedalaman Kemiskinan Sebelum dan Saat Pandemi Covid-19 di Indonesia. *Studi Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 1(1), 59-72. doi:[10.35912/sekp.v1i1.1424](https://doi.org/10.35912/sekp.v1i1.1424)
- Hadiansah, D., Ahmadi, E., Rahayu, Y. N., Tanjung, R., Dasmana, A., Kurniasih, N., . . . Firmansyah, E. (2021). Membaca Perspektif Balanced Scorecard.
- Hamdy, A. (2018). Balance scorecard role in competitive advantage of Egyptian banking sector. *The Business & Management Review*, 9(3), 424-434.
- Hartati, Q. E., & Mala, I. K. (2024). PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA. *Multilingual: Journal of Universal Studies*, 4(2), 242-252.
- Hastuti, R., Irawan, I., & Hukom, A. (2023). Pengaruh Inflasi, Nilai Tukar, Suku Bunga dan Produk Domestik Bruto terhadap Return Saham pada Perusahaan Manufaktur. *Studi Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 2(1), 21-36. doi:[10.35912/sekp.v2i1.1221](https://doi.org/10.35912/sekp.v2i1.1221)
- Hiktaop, K., & Meilvidiri, W. (2021). Identifikasi Sistem Perencanaan Strategi Pengelolaan Kinerja Berbasis Balance Scorecard. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial*, 12(1), 41-59. [10.35724/jies.v12i1.3327](https://doi.org/10.35724/jies.v12i1.3327)
- Isra, Z., Alam, H. V., & Tantawi, R. (2024). Meningkatkan Kinerja Non-K keuangan Melalui Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Manajemen Pengetahuan yang Efektif pada PT. Bank SulutGo Cabang Gorontalo. *MES Management Journal*, 3(1), 150-166-150-166. <https://doi.org/10.56709/mesman.v3i1.168>
- Kasun, R. N. A. (2021). The Application of Hospital Performance Analysis with Balanced Scorecard (BSC) in Various Developing Countries, Especially in Southeast Asia. *Proceedings of International on Healthcare Facilities*, 1(1), 28-35.
- Kurniati, F. (2021). Penerapan Balance Scorecard Dalam Analisis Kinerja Rumah Sakit Di Indonesia. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 7(1), 11-24. <https://doi.org/10.47686/bbm.v7i1.353>
- Ladista, R. D. (2023). Economic Recovery: A Bibliometric Study. *Studi Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 1(2), 97-108. doi:[10.35912/sekp.v1i2.1491](https://doi.org/10.35912/sekp.v1i2.1491)

- Larasati, R. A., Kahfi, I., & Suryana, A. T. (2020). Pemanfaatan Balanced Score Card untuk mengukur keuntungan keuangan dan non-keuangan Perghuruan Tinggi. *Jurnal Sociohumaniora Kodepena (JSK)*, 1(1), 1-13. <https://doi.org/10.54423/jsk.v1i1.2>
- Ma'ruf, A. (2020). *Analisis Penerapan Sistem Akuntansi Keuangan Pemerintah Pada Kantor Camat Sungai Batang Kabupaten Indragiri Hilir*. Universitas Islam Riau.
- Macella, A. D. R. (2020). Kinerja organisasi publik dalam mendukung penyelenggaraan pelayanan di kantor Kecamatan Johan Pahlawan. *Jurnal Public Policy*, 6(1), 51-55. <https://doi.org/10.35308/jpp.v6i1.1672>
- Manihuruk, F. E., Sitohang, G. S., & Sari, A. (2024). Analisis Pengaruh PMDN dan PMA terhadap PDRB di Sumatera Utara. *Studi Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 2(2), 69-77. doi:[10.35912/sekp.v2i2.2729](https://doi.org/10.35912/sekp.v2i2.2729)
- Ni'maturohmah, N. m., Murnisari, R., & Klaudia, S. (2022). Balanced Scorecard (BSC) Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik Pada Kantor Desa di Blitar. *RISK: Jurnal Riset Bisnis dan Ekonomi*, 3(1), 11-28. [10.30737/risk.v3i1.3254](https://doi.org/10.30737/risk.v3i1.3254)
- Nugrahyu, E. R., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan metode balanced scorecard sebagai tolok ukur pengukuran kinerja perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 4(10).
- Nugrahini, I. A. P., Ratnadi, N. M. D., & Putri, I. (2016). Penilaian kinerja berdasarkan balanced scorecard pada badan penanaman modal dan perijinan daerah kabupaten tabanan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(4), 829-856.
- Paramansyah, A., Ramdani, A. D., Sopandi, I., Suharyanto, E., Yustian, R., Wasliman, I., & Dianawati, E. (2023). Konsep Balance Scorecard Dalam Strategi Bisnis dan Pendidikan serta Deskripsi Implementasinya pada SMK Negeri 6 Garut Melalui Pendekatan Manejemen Berbasis Sekolah (MBS). *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(6), 2885-2895. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v5i6.2669>
- Permana, I. A. (2020). Analisis Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus Stt Sangkakala). *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 13(2), 89-99. [10.26623/jreb.v13i2.2437](https://doi.org/10.26623/jreb.v13i2.2437)
- Prabowo, T. H. F. (2020). Analisis Perencanaan Kinerja dalam Perspektif Balanced Scorecard (Studi Kasus: Badan Standardisasi Nasional). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 6(2), 178-187. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2020.006.02.2>
- Pribadi, A. (2017). *Pengukuran kinerja dengan menggunakan balanced scorecard pada pure non profit organization di Desa Tamanagung Kecamatan Cluring Kabupaten Banyuwangi*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- PURWASIH, S. (2024). *Analisis Realisasi Anggaran Untuk Menilai Efektivitas Kinerja Anggaran Pada Distrik Navigasi Kelas I Belawan*. Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sumatera Utara.
- Rahayu, S., Yudi, Y., Rahayu, R., & Luthfi, M. (2023). The relationship of balanced scorecard perspectives and government organization performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(7), 1881-1902. [10.1108/IJPPM-05-2021-0308](https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2021-0308)
- Rahmanto, A. D. (2024). Balanced Scorecard dan Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Tuban. *Public Management and Accounting Review*, 5(1), 1-16. <https://doi.org/10.61656/pmaar.v5i1.122>
- Riwu, S. L., & Wibowo, A. (2021). Penilaian kinerja rumah sakit dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard: Systematic review. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS. Dr. Soetomo*, 7(2), 267-283. [10.29241/jmk.v7i2.638](https://doi.org/10.29241/jmk.v7i2.638)
- Rompho, N. (2020). The balanced scorecard for school management: Case study of Thai public schools. *Measuring Business Excellence*, 24(3), 285-300. <https://doi.org/10.1108/MBE-02-2019-0012>
- Salsabila, A. A., & Zerlina, F. (2021). Balanced Scorecard: Sebuah Tantangan Baru Dalam Eksekusi Strategi Perusahaan.”.
- Sanjaya, Y. A., & Nugraha, B. (2022). Kinerja Keuangan Dan Non Keuangan Perhotelan. *Jurnal Penelitian Teori & Terapan Akuntansi (PETA)*, 7(1), 61-72. <https://doi.org/10.51289/peta.v7i1.497>
- Setyawan, D. (2018). Pendekatan balance scorecard untuk pengukuran kinerja pada dinas kesehatan kabupaten bondowoso. *BISMA: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 12(2), 158-169. <https://doi.org/10.19184/bisma.v12i2.7879>

- Subhan, H. (2024). Implementasi Implementasi Balanced Scorecard sebagai Alat Manajemen Strategi dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan. *Balanced Scorecard Sebagai Alat Manajemen Strategi dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jurnal Inovasi Global*, 2(7), 696-711. <https://doi.org/10.58344/jig.v2i7.114>
- Taufik, D. A., Purba, H. H., & Hasbullah, H. (2021). Balanced scorecard: Literature review and implementation in organization. *Jurnal Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering*, 13(1), 111-123. [10.22441/oe.2021.v13.i1.012](https://doi.org/10.22441/oe.2021.v13.i1.012)
- Trilaksono, B. A., & Handayani, N. (2020). Analisis Value For Money Dan Akuntabilitas Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 9(4).
- Waworundeng, A. K. (2022). Analisis Laporan Akuntabilitas Kinerja Pada Dinas Kesehatan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*, 6(1), 525-532.
- Yudhistira, Y. R. (2023). Analisa Faktor Keberhasilan Manajemen Timesheet Pada Kinerja Non-Financial Company. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(2), 102-108. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i2.2980>
- Yusuf, M., Ilyas, F. H., & Hanafi, I. (2024). Evaluasi Kinerja Staf Pendidikan Islam Melalui Pendekatan Balanced Scorecard. *CERMIN: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Berbasis Islam Nusantara*, 3(2), 1-7.
- Zakaria, F. F., & Riharjo, I. B. (2020). Pengukuran Kinerja Kantor Regional Ii Badan Kepegawaian Negara Jawa Timur. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 9(12).
- Zulfi, A. (2023). *Peran Penggunaan Balaced Scorecard Terhadap Pengukuran Kinerja Pada Sektor Publik*. Paper presented at the Seminar Nasional Pariwisata Dan Kewirausahaan (SNPK). <https://doi.org/10.36441/snpk.vol2.2023.162>
- Zulkarnain, Z., Said, D. U., & Amitasari, D. (2022). Analisis Efisiensi Teknis, Alokatif dan Ekonomi pada Usahatani Padi Sawah. *Studi Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 1(1), 1-12. doi:[10.35912/sekp.v1i1.728](https://doi.org/10.35912/sekp.v1i1.728)