

SKRIPSI

**PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* DALAM
ANALISIS KINERJA PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK
I GEDE OKA**



POLITEKNIK NEGERI BALI

**NAMA : NI MADE SRI WIDHARANI PUTRINESA
NIM : 2115644043**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2025**

PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* DALAM ANALISIS KINERJA PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK I GEDE OKA

Ni Made Sri Widharani Putrinesa

2115644043

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRAK

Kantor Akuntan Publik (KAP) memiliki peranan penting dalam menjamin kepercayaan publik terhadap transparansi dan akuntabilitas laporan keuangan suatu entitas. Oleh karena itu, KAP dituntut untuk memberikan pelayanan yang berkualitas tinggi, bermutu, dan memiliki pengelolaan internal yang andal. Analisis kinerja KAP dengan pendekatan *Balanced scorecard* merupakan salah satu alat ukur kinerja perusahaan dari aspek keuangan dan non keuangan melalui empat perspektif meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif yang dilakukan di KAPI Gede Oka yang berlokasi di Badung dengan tujuan untuk mengetahui kinerja KAPI Gede Oka dilihat dari keempat perspektif dalam *balanced scorecard*. Jumlah pelanggan yang menjadi sampel adalah 16 entitas, dipilih menggunakan teknik *convenience sampling*, sedangkan jumlah karyawan yang menjadi sampel adalah 18 orang, dipilih menggunakan teknik sampling jenuh. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi dokumentasi, observasi, wawancara, dan survei. Hasil analisis menunjukkan bahwa dari analisis perspektif keuangan, yang dihitung melalui rasio lancar, rasio kas, *debt to asset ratio*, *return on asset*, *return on equity*, dan *return on investment*, secara keseluruhan menunjukkan tren yang mengalami fluktuasi peningkatan. Pada perspektif pelanggan, kinerja retensi pelanggan yang mengalami fluktuasi peningkatan dan hasil kepuasan pelanggan menunjukkan persentase pernyataan positif sebesar 92,50%. Dari perspektif proses bisnis internal tidak terdapat penambahan jasa baru, namun terdapat inovasi dalam peningkatan fasilitas dan pengembangan sumber daya manusia. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan indikator retensi karyawan dan produktivitas karyawan menunjukkan hasil yang berfluktuasi, sedangkan tingkat kepuasan karyawan menunjukkan persentase pernyataan positif mencapai 92,43%.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pertumbuhan dan Pembelajaran

APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD METHOD IN PERFORMANCE ANALYSIS AT THE PUBLIC ACCOUNTING FIRM I GEDE OKA

Ni Made Sri Widharani Putrinesa

2115644043

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRACT

Public Accounting Firms play a crucial role in ensuring public trust in the transparency and accountability of an entity's financial statements. Therefore, they are required to provide high-quality, reliable services and maintain robust internal management systems. Performance analysis of KAP using the Balanced Scorecard approach is one of the tools for measuring company performance from both financial and non-financial aspects through four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. This study uses a descriptive quantitative approach conducted at KAP I Gede Oka located in Badung with the aim of determining the performance of KAP I Gede Oka from the four perspectives in the balanced scorecard. The number of customers sampled was 16 entities, selected using convenience sampling, while the number of employees sampled was 18 people, selected using saturated sampling. The data collection techniques used include documentation, observation, interviews, and surveys. The analysis results indicate that from a financial perspective, as calculated through the current ratio, cash ratio, debt-to-asset ratio, return on assets, return on equity, and return on investment, there is an overall trend of fluctuating increases. From a customer perspective, customer retention performance has fluctuated upward, and customer satisfaction results show a positive response rate of 92.50%. From the internal business process perspective, there were no new services added, but there were innovations in improving facilities and developing human resources. The learning and growth perspective, with indicators of employee retention and employee productivity, showed fluctuating results and an increase, while employee satisfaction was indicated by a positive statement percentage of 92.43%.

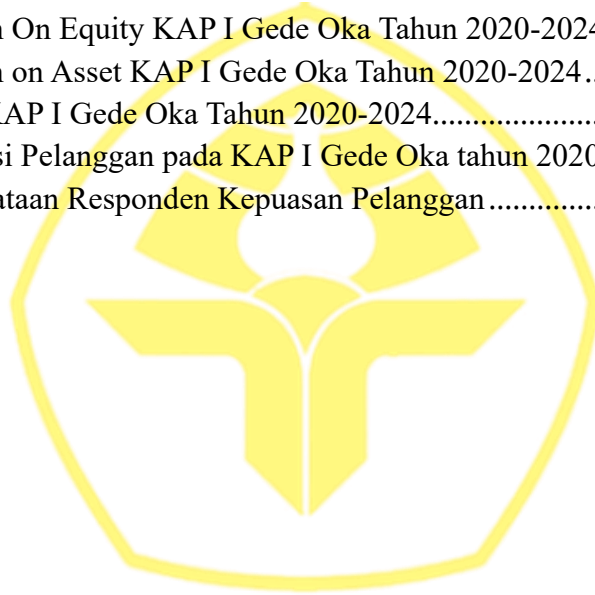
Keywords: Balanced Scorecard, Finance, Customers, Internal Business Processes, Growth and Learning

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan.....	i
ABSTRAK	ii
<i>ABSTRACT</i>	iii
Halaman Prasyarat Gelar Sarjana Terapan.....	iv
Halaman Surat Pernyataan Orisinalitas Karya Ilmiah	v
Halaman Persetujuan	vi
Halaman Penetapan Kelulusan.....	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Batasan Masalah.....	7
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
A. Kajian Teori.....	9
B. Kajian Penelitian yang Relevan	16
C. Alur Pikir.....	22
BAB III METODE PENELITIAN	24
A. Jenis Penelitian.....	24
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	24
C. Sumber Data.....	24
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	25
E. Keabsahan Data.....	29
F. Analisis Data	30
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	36
A. Deskripsi Hasil Penelitian	36
B. Pembahasan dan Temuan	50
C. Keterbatasan Penelitian	61
BAB V PENUTUP	62
A. Simpulan	62
B. Implikasi.....	63
C. Saran.....	63
DAFTAR PUSTAKA.....	65
LAMPIRAN.....	69

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Bobot Skala Likert Kepuasan Pelanggan	32
Tabel 3. 2 Indikator Penilaian Kepuasan Pelanggan	33
Tabel 3. 3 Kriteria Penilaian Kepuasan Karyawan	34
Tabel 3. 4 Indikator Penilaian Kepuasan Karyawan	34
Tabel 4. 1 Rasio Lancar KAP I Gede Oka Tahun 2020-2024	37
Tabel 4. 2 Rasio Kas KAP I Gede Oka Tahun 2020-2024	37
Tabel 4. 3 DAR KAP I Gede Oka Tahun 2020-2024	38
Tabel 4. 4 Return On Equity KAP I Gede Oka Tahun 2020-2024	39
Tabel 4. 5 Return on Asset KAP I Gede Oka Tahun 2020-2024	39
Tabel 4. 6 ROI KAP I Gede Oka Tahun 2020-2024	40
Tabel 4. 7 Retensi Pelanggan pada KAP I Gede Oka tahun 2020-2024	41
Tabel 4. 8 Pernyataan Responden Kepuasan Pelanggan	43



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 <i>Balanced Scorecard</i> Level	3
Gambar 2.1 Alur Pikir Penelitian	23



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Permohonan Data dan Penelitian	70
Lampiran 2. Perhitungan Perspektif Keuangan Tahun 2020-2024	71
Lampiran 3. Kuesioner Kepuasan Pelanggan/Klien	74
Lampiran 4. Perhitungan Retensi Pelanggan dan Karyawan	78
Lampiran 5. Perhitungan Produktivitas Karyawan	79
Lampiran 6. Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan	80
Lampiran 7. Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan	85
Lampiran 8. Pernyataan Responden Kepuasan Pelanggan	86
Lampiran 9. Hasil Wawancara dengan pihak KAP I Gede Oka.....	88
Lampiran 10. Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	93
Lampiran 11. Pernyataan Responden Kepuasan Karyawan.....	97
Lampiran 12. Tabulasi Data Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan	99
Lampiran 13. Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan	100
Lampiran 14. Tabulasi Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan KAP I Gede Oka	105
Lampiran 15. Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan	106
Lampiran 16. Ketentuan r-tabel Uji Statistik	107
Lampiran 17. Daftar Layanan Jasa di KAP I Gede Oka	108

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap entitas bisnis, tanpa memandang jenis usahanya, memerlukan evaluasi kinerja secara berkala sebagai bentuk pengendalian dan penilaian terhadap efektivitas operasional yang dilakukan. Evaluasi ini bertujuan untuk memberikan dasar dalam menilai, membandingkan, serta mempertimbangkan berbagai aspek kegiatan perusahaan secara menyeluruh agar tetap mampu bertahan di tengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif (Rahmita et al., 2024). Oleh karena itu, penerapan sistem evaluasi kinerja yang komprehensif menjadi hal penting bagi setiap organisasi untuk mencapai keberhasilan dan keberlanjutan usahanya (Simorangkir dan Saragih, 2024).

Selama ini, pengukuran kinerja banyak dilakukan melalui indikator keuangan, seperti neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas, dan laporan arus kas. Rasio-rasio keuangan juga digunakan sebagai alat analisis terhadap informasi yang tersaji dalam laporan tersebut (Pulungan et al., 2023). Namun, pendekatan ini cenderung bersifat retrospektif karena hanya merefleksikan kondisi masa lalu. Dalam dunia bisnis modern yang serba dinamis dan berbasis teknologi, aspek non-keuangan juga menjadi faktor penting dalam mengukur kinerja perusahaan.

Beberapa aspek non-keuangan yang signifikan adalah sistem informasi yang digunakan perusahaan, kompetensi sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, dan efisiensi proses bisnis internal. Menurut Nuriadini dan

Hadiprajitno (2022), penerapan sistem informasi yang efektif, yang berfungsi mengelola dan mengintegrasikan data melalui sarana teknologi, memungkinkan karyawan menyelesaikan pekerjaan secara lebih efisien dan akurat. Tidak kalah penting, kompetensi karyawan juga harus terus ditingkatkan. Mereka merupakan aset strategis yang esensial dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan (Wijaya, 2023).

Dalam menganalisis kinerja perusahaan secara komprehensif, fokusnya tidak hanya pada aspek keuangan saja (Maria et al., 2024). Pendekatan analisis kinerja yang menggabungkan aspek keuangan dan non-keuangan salah satunya adalah *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (Kaplan dan Norton 1996). Metode ini menilai kinerja organisasi dari empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang ditunjukkan pada gambar 1 di bawah ini. Pendekatan ini memberikan cara yang lebih lengkap dalam menganalisis kinerja perusahaan secara menyeluruh

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI



Gambar 1.1 *Balanced Scorecard Level*

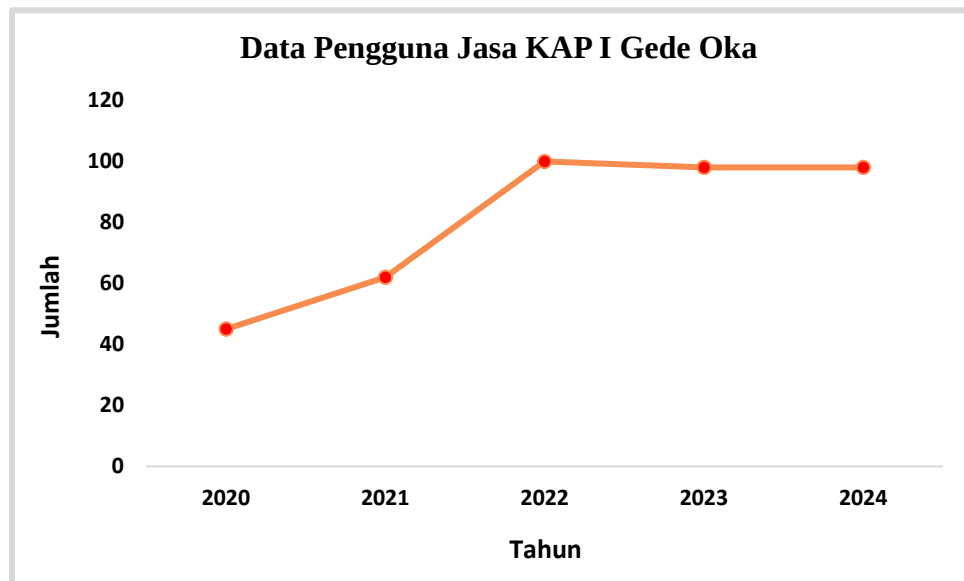
Pendekatan ini relevan untuk semua jenis usaha, khususnya yang bergerak di bidang profesi keuangan di Indonesia. Salah satu entitas yang memainkan peran penting dalam ekosistem ini adalah Kantor Akuntan Publik yang selanjutnya disebut “KAP”. KAP merupakan entitas yang didirikan berdasarkan ketentuan undang-undang dan memberikan jasa profesional di bidang audit dan non-audit, serta memiliki peranan penting dalam menjamin transparansi dan akuntabilitas laporan keuangan (PPPK, 2025). Eksistensi KAP sebagai pihak ketiga yang bersifat independen memiliki peran krusial dalam menjalankan profesinya. Peran inilah yang wajib diemban oleh akuntan publik untuk memperoleh suatu keyakinan memadai akan transparansi dan akuntabilitas laporan keuangan suatu entitas (Gozali dan Sulistiawan, 2021; Ramadhany et al., 2021). KAP dituntut untuk memberikan pelayanan yang

berkualitas tinggi dan memiliki pengelolaan internal yang andal agar dapat mempertahankan kepercayaan publik sebagai pengguna laporan keuangan dan memperkuat reputasinya.

KAP I Gede Oka yang berkedudukan di Badung adalah suatu Kantor Akuntan Publik yang dipimpin oleh Akuntan Publik I Gede Oka. KAP I Gede Oka dalam menjalankan kegiatan operasionalnya melakukan pelayanan jasa kepada para pengguna jasa, seperti jasa asurans yaitu audit laporan keuangan historis dan jasa non-asurans seperti pembuatan produk hukum dan jasa konsultasi investasi.

Selama lebih dari tiga tahun beroperasi, KAP I Gede Oka telah melakukan evaluasi kinerja secara konvensional melalui aspek keuangan dengan menyusun dan melaporkan laporan keuangan setiap tahunnya. Dalam proses analisis kinerja, KAP I Gede Oka cenderung menggunakan aspek keuangan tersebut dibandingkan dengan aspek non-keuangan. Padahal, aspek non-keuangan sama pentingnya dalam menganalisis kinerja perusahaan secara keseluruhan dan menggambarkan keadaan yang sebenarnya.

Beberapa kondisi menunjukkan pentingnya analisis kinerja dalam aspek non-keuangan di KAP I Gede Oka. Berdasarkan data, jumlah pengguna jasa dalam dua tahun terakhir mengalami penurunan dan stagnan dibandingkan pada tahun 2022. Selain itu, dalam pengamatan peneliti, terdapat indikasi inkompetensi pada beberapa karyawan dalam memberikan pelayanan, yang menyebabkan kesenjangan antara ekspektasi dan realita pelayanan yang diterima oleh klien atau pengguna jasa.



Sumber: Data primer diolah, 2025

Gambar 1. 2 Data Pengguna Jasa KAPI Gede Oka

Atas fenomena tersebut menunjukkan bahwa aspek non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, efektivitas proses bisnis internal, serta pengembangan sumber daya manusia di dalam perusahaan, memiliki dampak besar terhadap kinerja keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan analisis kinerja yang mencakup keempat perspektif *Balanced Scorecard* agar dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi aktual KAPI Gede Oka.

Hal ini didukung oleh studi penelitian yang dilakukan Kamaratih dan Maqsudi (2024) berjudul “Penerapan Metode *Balanced Scorecard* untuk Menilai Kinerja Perusahaan pada PT Teknindo Geosistem Unggul”, yang menggabungkan aspek keuangan dan non-keuangan sebagai teknik efektif untuk mengevaluasi kinerja. Selain itu, Wulandari et al., (2025) dalam penelitian mereka yang berjudul “Implementasi *Balance Scorecard* pada Kinerja Perusahaan Jasa Perhotelan pada Hotel Luminor Jember” juga

melakukan penelitian dengan menggunakan metode tersebut sebagai teknik analisis dan evaluasi kinerja yang menggambarkan kondisi aktual perusahaan. Hasil dari kedua studi tersebut menunjukkan bahwa penggabungan aspek keuangan dan non-keuangan mampu memberikan analisis yang lebih utuh terhadap kinerja perusahaan

Berdasarkan fenomena di atas, maka peneliti tertarik melakukan analisis kinerja KAP I Gede Oka menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan mengkaji aspek keuangan dan aspek non-keuangan melalui empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kinerja KAP I Gede Oka ditinjau dari perspektif keuangan?
2. Bagaimanakah kinerja KAP I Gede Oka ditinjau dari perspektif pelanggan?
3. Bagaimanakah kinerja KAP I Gede Oka ditinjau dari perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimanakah kinerja KAP I Gede Oka ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

C. Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada analisis kinerja KAP I Gede Oka dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Fokus penelitian hanya mencakup empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data primer seperti laporan keuangan internal, hasil survei kepuasan pelanggan, serta dokumentasi yang tersedia di lingkungan KAP I Gede Oka. Penelitian ini tidak mencakup faktor eksternal seperti kondisi ekonomi makro atau kebijakan pemerintah yang dapat memengaruhi kinerja KAP, serta tidak membandingkan kinerja dengan KAP lain.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis kinerja KAP I Gede Oka ditinjau dari perspektif keuangan.
- 2) Untuk menganalisis kinerja KAP I Gede Oka ditinjau dari perspektif pelanggan.
- 3) Untuk menganalisis kinerja KAP I Gede Oka ditinjau dari perspektif proses bisnis internal.
- 4) Untuk menganalisis kinerja KAP I Gede Oka ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian dibagi menjadi dua yaitu dijelaskan sebagai berikut:

a. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur yang berkaitan dengan analisis kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard* dan berfungsi sebagai landasan atau acuan untuk penelitian di masa depan.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi KAP I Gede Oka

Hasil dan temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan, pertimbangan, dan rekomendasi yang berharga mengenai berbagai faktor internal dan eksternal dalam mendukung keberlangsungan perusahaan.

2) Bagi Politeknik Negeri Bali

Hasil dan temuan penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan memberikan referensi tambahan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan topik serupa.

3) Bagi Mahasiswa

Hasil dan temuan penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada peningkatan keterampilan berpikir kritis dan menjadi sumber daya untuk memperluas wawasan bagi mahasiswa.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis perspektif keuangan, yang dihitung melalui rasio likuiditas seperti rasio lancar dan rasio kas, rasio solvabilitas seperti *debt to asset ratio*, dan melalui rasio profitabilitas seperti *return on asset*, *return on equity*, dan *return on investment*, secara keseluruhan mengindikasikan adanya tren yang mengalami fluktuasi peningkatan.
2. Pada analisis perspektif pelanggan, dihasilkan pada indikator retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan. Hasil retensi pelanggan yang mengalami fluktuasi peningkatan dan hasil kepuasan pelanggan menunjukkan persentase pernyataan positif mencapai 92,50% yang artinya bahwa 92,50% pengguna jasa menyatakan puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh KAP I Gede Oka.
3. Pada analisis perspektif proses bisnis internal, dihasilkan pada indikator proses inovasi dan proses operasi. Analisis perspektif proses bisnis internal pada indikator proses inovasi, tidak terdapat penambahan jasa yang ditawarkan di tahun penelitian. Namun, adanya inovasi dalam peningkatan fasilitas dan pengembangan sumber daya manusia. Lalu, pada proses operasi, KAP I Gede Oka telah menggunakan standar yang berlaku dalam menjalankan kegiatan operasionalnya berdasarkan

peraturan yang ditetapkan oleh Undang-Undang, Kementerian Keuangan, dan standar profesional yang ditetapkan oleh lembaga asosiasi seperti Institut Akuntan Publik Indonesia dan Ikatan Akuntan Indonesia.

4. Terakhir, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dihasilkan dari indikator retensi karyawan, produktivitas karyawan, dan kepuasan karyawan. Retensi karyawan dan produktivitas karyawan menunjukkan hasil yang berfluktuasi dan mengalami suatu peningkatan. Lalu, pengukuran tingkat kepuasan karyawan ditunjukkan pada persentase pernyataan positif mencapai 92,43%, yang berarti bahwa 92,43% karyawan yang bekerja menyatakan puas akan hubungan kerja dan fasilitas kerja pada KAP I Gede Oka.

B. Implikasi

Implikasi yang diperoleh dari penelitian ini yakni penggunaan *balance scorecard* dapat membantu KAP I Gede Oka dalam menganalisis kinerjanya tidak hanya dari aspek keuangan, tetapi juga dari aspek non-keuangan berdasarkan data-data dan informasi yang diperoleh. Hal ini sangat penting untuk melakukan evaluasi yang komprehensif terhadap kinerja KAP I Gede Oka untuk membuat keputusan yang tepat dalam upaya memperbaiki kinerja perusahaan.

C. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang telah disajikan, adapun beberapa saran yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari segi perspektif keuangan, hendaknya KAP I Gede Oka menjaga mengoptimalkan pengelolaan aset guna memastikan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya, khususnya kewajiban jangka pendek. Selain itu, efisiensi biaya perlu dipertimbangkan secara cermat untuk menghindari beban berlebih yang dapat memengaruhi profitabilitas perusahaan.
2. Dari segi perspektif pelanggan, hendaknya KAP I Gede Oka tetap memperhatikan fasilitas yang diberikan kepada pengguna jasa dan profesionalisme karyawan dalam melayani pengguna jasa. Hal ini dapat membantu menjaga retensi pelanggan, membangun kepuasan layanan, dan hubungan jangka panjang dengan klien.
3. Dari perspektif proses bisnis internal, hendaknya KAP I Gede Oka dapat menjajaki inovasi dalam bentuk pengembangan jasa yang baru ataupun adaptasi teknologi tertentu dalam memperkuat tingkat efisiensi pekerjaan.
4. Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, hendaknya KAP I Gede dapat meningkatkan program pengembangan SDM melalui pelatihan dan menjaga stabilitas retensi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ananda, N., & R.Pandin, M. Y. (2023). Metode Balanced Scorecard (Bsc) Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT Unilever Indonesia Tbk. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.55606/jumia.v1i2.1026>
- Astawa, I. G. P. B., Julianto, I. P., & Dewi, L. G. K. (2020). Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (Kud) Penebel Tabanan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *Monex: Journal of Accounting Research*, 9(1), Article 1. <https://doi.org/10.30591/monex.v9i1.1433>
- Fauzan, A. W., Zulpahmi, Z., & Sumardi, S. (2023). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard di PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 7(1), 18–22. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v7i1.14547>
- Gozali, J. L., & Sulistiawan, D. (2021). Mampukah Keberadaan KAP Besar Meningkatkan Relevansi Nilai Laba dan Pendapatan Komprehensif Lain? *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 14(1), Article 1. <https://doi.org/10.35143/jakb.v14i1.4398>
- Harahap, I., & Dobson, D. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard (PT Jasa Marga Tbk. Surabaya – Gempol). *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.766>
- Kamaratih, N. L. A. A., & Maqsudi, A. (2024). Penerapan Metode Balanced Scorecard Untuk Menilai Kinerja Perusahaan Pada PT Teknindo Geosistem Unggul. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.55606/jimak.v3i1.2735>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Manik, M. B. H., Rahma, T. I. F., & Harahap, M. I. (2024). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Asuransi Dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. BRILife Syariah Cabang Gatot Subroto). *Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI)*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.36987/jumsi.v4i1.4841>

- Maria, Mulyani, H. T. S., & Zamhari. (2024). Analisis Balanced Scorecard Dalam Rangka Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PT Pan Indonesia Tbk Pangkalpinang. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Keuangan*, 11(2), Article 2.
- Marietza, F., & Agesty, F. (2023). Penerapan Peta Strategi dan Balance Scorecard untuk Meningkatkan Kinerja Manajemen (Studi Kasus pada Rumah Sakit Khusus Jiwa Soeprapto Provinsi Bengkulu). *Ratio : Reviu Akuntansi Kontemporer Indonesia*, 4(1), 31. <https://doi.org/10.30595/ratio.v4i1.15556>
- Nisa, G. K., Pangastuti, D. A., & Parawijati, P. (2023). Strategi Peningkatan Kinerja Manajemen Keuangan dan Non Keuangan: Pendekatan Balance Scorecard. *JRAP (Jurnal Riset Akuntansi Dan Perpajakan)*, 10(1), Article 1. <https://doi.org/10.35838/jrap.2023.010.01.01>
- Nuriadini, A., & Hadiprajitno, P. B. (2022). Manfaat Penerapan Sistem Informasi Akuntansi terhadap Kinerja Karyawan dengan Pendekatan TAM (Studi Fenomenologi terhadap Penggunaan Sistem Informasi Akuntansi di PT PLN UP3 Demak). *Diponegoro Journal of Accounting*, 11(1), Article 1. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/accounting/article/view/33073>
- Pandaleke, R. B., Tinangon, J. J., & Wangkar, A. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada Pt. Bank Sultgo Cabang Ratahan. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(3), Article 3.
- Pulungan, A. A. G., Octalin, I. S., & Kusumastuti, R. (2023). Pengukuran Kinerja Keuangan Dengan Menggunakan Analisis Rasio Keuangan Sebagai Dasar Penilaian Pada Kinerja Keuangan PT. Telkom Indonesia Tbk (Periode 2020-2022). *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 2(2), Article 2. <https://doi.org/10.58192/ebismen.v2i2.984>
- Rahmita, A. D., Alam, S., & Bakri, A. (2024). Penerapan Balance Scorecard dalam Rangka Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Anugrah Iyan Pratama Makassar. *Progress: Jurnal Pendidikan, Akuntansi Dan Keuangan*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.47080/progress.v7i1.3192>
- Ramadhany, A. A., Fadlilah, A. H., & Masiyam, S. (2021). Prosedur Audit Laporan Keuangan Pada Kantor Akuntan Publik Ery Dan Rekan. *Realible Accounting Journal*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.36352/raj.v1i1.152>
- Rani, N. N., Abidin, M. A. T., & Thrismono, E. (2022). Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan di Bank BJB KCP Gatot Subroto. *Jurnal Dimamu*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.32627/dimamu.v1i2.476>

- Rohmah, L. N., & Reviandani, W. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Di Pt. Ravana Jaya Gresik. *Eqien - Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(03), Article 03. <https://doi.org/10.34308/eqien.v11i03.1132>
- Simorangkir, B., & Saragih, J. L. (2024). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja: (Studi Kasus Koperasi Simpan Pinjam CU Sondang Nauli). *Jurnal Ilmiah Akuntansi (JIMAT)*, 135–143. <https://doi.org/10.54367/jimat.v3i2.4252>
- Sitorus, R., Syahrizal, S., Winaktu, H., Febriyanti, R., & Mikkael, R. H. (2023). Analisa Performasi Terhadap Implementasi Pengelolaan Pelanggan Bisnis (Korporasi) Melalui Metode Balance Scorecard Pada Divisi Enterprise PT.Telkom Indonesia (Persero), Tbk Indonesia (Persero), Tbk. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(1), 1317–1323. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i1.6388>
- Suherawati, N. M. (2021). Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Berbasis *Balanced Scorecard* Di Kecamatan Kerambitan-Tabanan. *Journal of Applied Management Studies*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.51713/jamms.v3i1.45>
- Suma, E. P. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balance Scorecard. *APSSAI ACCOUNTING REVIEW*, 2(2), Article 2. <https://doi.org/10.26418/apssai.v2i2.44>
- Syahrina, I., Yudi, & Yetti, S. (2023). Analisis Penerapan Metode Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Puskesmas Maro Sebo Ilir Batanghari. *Jambi Accounting Review (JAR)*, 4(3), Article 3. <https://doi.org/10.22437/jar.v4i3.27984>
- Tarigan, W. J., & Sinaga, M. H. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Untuk Mengevaluasi Perencanaan Strategis Dengan Menggunakan Balance Scorecard. *Owner : Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 6(2), Article 2. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i2.688>
- Thuong, C. V., & Singh, H. (2023). The Impact of a Balanced Scorecard on Enterprise Performance in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(2), 198–215. <https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60359>
- PPPK. (2025). undefined. Retrieved February 16, 2025, from <https://pppk.kemenkeu.go.id/in/post/kantor-akuntan-publik>

- Wijaya, S. (2023). Pentingnya Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Menciptakan Kinerja Karyawan Di Era Digital. *ANALISIS*, 13(1), Article 1. <https://doi.org/10.37478/als.v13i1.2523>
- Wiranto, M. E., Koeshardjono, R. H., & Hudzafidah, K. (2023). Analisis Metode Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo. *JUMAD : Journal Management, Accounting, & Digital Business*, 1(4), Article 4. <https://doi.org/10.51747/jumad.v1i4.1434>
- Wulandari, S., Susanto, J., & Hidayanti, D. M. (2025). Implementasi Balance Scorecard pada Kinerja Perusahaan Jasa Perhotelan pada Hotel Luminor Jember. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.31537/jpeka.v3i1.2240>

