

SKRIPSI

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA BERBASIS *BALANCED
SCORECARD* PADA KANTOR KONSULTAN PAJAK
A.A. NGURAH SUGIANTARA, SE.,SH.,BKP**



POLITEKNIK NEGERI BALI

**NAMA : A.A. MADE GALUNG PERMANA
NIM : 2115644104**

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

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA BERBASIS *BALANCED
SCORECARD* PADA KANTOR KONSULTAN PAJAK
A.A. NGURAH SUGIANTARA, SE.,SH.,BKP**

**A.A. Made Galung Permana
2115644104**

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

ABSTRAK

Penilaian kinerja perusahaan dengan metode tradisional hanya berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan faktor non-keuangan yang mempengaruhi keberlanjutan jangka panjang dan daya saing. Kantor Konsultan Pajak A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP, yang sebelumnya mengandalkan pengukuran berdasarkan aspek keuangan, sehingga memerlukan sistem penilaian yang lebih terperinci untuk mendapatkan gambaran kinerja yang komprehensif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Kantor Konsultan Pajak A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran, selama periode tahun 2021 hingga 2023. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif, berlokasi di Kantor Konsultan Pajak A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP. Data dikumpulkan melalui metode dokumentasi untuk memperoleh data sekunder seperti laporan keuangan, data klien, dan data karyawan. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari perspektif keuangan, perusahaan mengalami fluktuasi pendapatan dengan penurunan di tahun 2022 namun berhasil pulih signifikan di tahun 2023, diikuti oleh pemulihan profitabilitas. Perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang sangat baik, serta tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi. Dari perspektif proses bisnis internal, perusahaan menunjukkan inovasi berkelanjutan, mencerminkan peningkatan kapabilitas dan kualitas layanan. Namun, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengindikasikan tantangan, meskipun jumlah karyawan bertumbuh dan kepuasan karyawan tinggi, produktivitas per individu mengalami penurunan signifikan di tahun 2022 dan hanya sedikit meningkat di tahun 2023.

Kata kunci: penilaian, kinerja, *Balanced Scorecard*

**PERFORMANCE EVALUATION ANALYSIS BASED ON BALANCED
SCORECARD AT THE TAX CONSULTANT OFFICE OF A.A. NGURAH
SUGIANTARA, SE.,SH.,BKP**

**A.A. Made Galung Permana
2115644104**

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

ABSTRACT

Traditional methods of assessing company performance focus solely on financial aspects and ignore non-financial factors that influence long-term sustainability and competitiveness. The Tax Consultant Firm of A.A. Ngurah Sugiantara, SE., SH., BKP, which previously relied on financial measures, requires a more detailed assessment system to obtain a comprehensive picture of its performance. This study aims to analyze the performance of the Tax Consultant Firm of A.A. Ngurah Sugiantara, SE., SH., BKP using four Balanced Scorecard perspectives: financial, customer, internal business processes, and growth and learning, from 2021 to 2023. This study uses a descriptive quantitative approach, conducted at the Tax Consultant Firm of A.A. Ngurah Sugiantara, SE., SH., BKP. Data were collected through documentation methods to obtain secondary data such as financial reports, client data, and employee data. Primary data were obtained through questionnaires to measure customer and employee satisfaction levels. The research results show that from a financial perspective, the company experienced revenue fluctuations with a decline in 2022 but managed to recover significantly in 2023, followed by a recovery in profitability. The customer perspective shows excellent performance and a high level of customer satisfaction. From an internal business process perspective, the company demonstrates continuous innovation, reflecting improvements in capabilities and service quality. However, the growth and learning perspective indicates challenges. Despite employee growth and high employee satisfaction, productivity per employee experienced a significant decline in 2022 and only a slight increase in 2023.

Keyword: evaluation, performance, Balanced Scorecard

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan.....	i
Abstrak.....	ii
<i>Abstract</i>.....	iii
Halaman Prasyarat Gelar Sarjana Terapan.....	iv
Halaman Surat Pernyataan Orsinalitas 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	5
C. Batasan Masalah.....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
A. Kajian Teori.....	8
B. Kajian Penelitian yang Relevan	12
C. Alur Pikir.....	17
BAB III METODE PENELITIAN	20
A. Jenis Penelitian.....	20
B. Lokasi/Tempat dan Waktu Penelitian.....	20
C. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	21
D. Keabsahan Data.....	22
E. Analisis Data	23
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	30
A. Deskripsi Hasil Penelitian	30
B. Pembahasan dan Temuan	39
C. Keterbatasan Penelitian	45
BAB V PENUTUP.....	46
A. Simpulan	46
B. Implikasi.....	48
C. Saran.....	48
DAFTAR PUSTAKA.....	49
LAMPIRAN-LAMPIRAN	51

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Poin Skala <i>Likert</i> Kepuasan Pelanggan	26
Tabel 3.2 Kriteria Penilaian Kepuasan Pelanggan	27
Tabel 3.3 Poin Skala <i>Likert</i> Kepuasan Karyawan	29
Tabel 3.4 Kriteria Penilaian Kepuasan Karyawan.....	29
Tabel 4.1 Kenaikan Pendapatan, <i>Net Profit Margin</i> , <i>Operating Ratio</i> , <i>ROE</i>	30
Tabel 4.2 Presentase Retensi Pelanggan dan Akuisisi Pelanggan	32
Tabel 4.3 Hasil Tabulasi Kepuasan Pelanggan	33
Tabel 4.4 Jenis Jasa KKP A.A. Ngurah Sugiantara.,SE.,SH.,BKP	35
Tabel 4.5 Produktivitas Karyawan KKP A.A. Ngurah Sugiantara.,SE.,SH.,BKP	36
Tabel 4.6 Hasil Tabulasi Kepuasan Karyawan.....	37



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Alur Pikir Penelitian.....	19
---------------------------------------	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Pertanyaan Wawancara Kepada Pimpinan	52
Lampiran 2 Laporan Keuangan KKP A.A. Ngurah Sugiantara.,SE.,SH.,BKP.....	54
Lampiran 3 Perhitungan <i>Net Profit Margin, Operating Ratio, ROE</i>	56
Lampiran 4 Data Pelanggan KKP A.A. Ngurah Sugiantara.,SE.,SH.,BKP	59
Lampiran 5 Perhitungan Perspektif Pelanggan	60
Lampiran 6 Kuisisioner Kepuasan Pelanggan	61
Lampiran 7 Skor Kinerja Rata-Rata Kepuasan Pelanggan	63
Lampiran 8 Daftar Karyawan KKP A.A. Ngurah Sugiantara.,SE.,SH.,BKP	64
Lampiran 9 Perhitungan Produktivitas Karyawan	65
Lampiran 10 Kuisisioner Kepuasan Karyawan	66
Lampiran 11 Skor Kinerja Rata-Rata Kepuasan Karyawan.....	68



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja perusahaan merupakan cerminan dari suatu hasil kerja yang telah dihasilkan oleh perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya agar perusahaan dapat mencapai tujuan atau harapan yang telah ditetapkan. Suatu kinerja dinilai secara menyeluruh agar dapat digunakan sebagai dasar oleh perusahaan dalam mengambil keputusan terkait perencanaan kinerja yang berkelanjutan. Keberhasilan suatu entitas dalam mencapai persaingan yang kompetitif dapat tercermin dalam kinerja yang dihasilkan yang terdapat pada laporan keuangan (Muhammad Asir et al., 2023). Akan tetapi, keuangan suatu entitas bukan hanya satu-satunya tolak ukur suatu entitas mempunyai kinerja yang baik melainkan dapat dilihat dari segi non keuangan seperti kepuasan pelanggan, kualitas layanan yang tersedia, inovasi dan juga pemanfaatan sumber daya.

Penilaian kinerja suatu perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai jenis penilaian. Penilaian yang paling umum digunakan adalah dengan menggunakan pendekatan tradisional, dimana dalam metode ini suatu kinerja perusahaan dinilai hanya dengan melihat informasi keuangan yang dimiliki perusahaan. Penilaian kinerja dengan metode tradisional sering digunakan karena metode ini cukup mudah untuk dilakukan. Namun, pendekatan tradisional memiliki kelemahan dikarenakan pendekatan ini hanya berfokus terhadap manfaat jangka pendek dibandingkan dengan manfaat jangka panjang. Seperti contoh PT ABC

yang mengukur kinerjanya dengan pendekatan tradisional yang berfokus terhadap manfaat jangka pendek seperti, target produksi harian dengan efisiensi biaya produksi sehingga PT ABC akan mendapatkan manfaat jangka pendek seperti peningkatan laba yang cepat dengan melakukan pemotongan terhadap biaya produksi. Namun, apabila dilihat dari manfaat jangka panjang, PT ABC akan mengalami dampak negatif dari pengukuran kinerja tradisional yang dilakukan, seperti penurunan kualitas produk karena perusahaan menggunakan bahan baku berkualitas rendah dalam rangka pemotongan biaya produksi yang dimiliki (Maqsudi dan Atmi, 2024). Oleh karena itu, diperlukan suatu pengukuran yang tidak hanya berfokus terhadap manfaat jangka pendek saja, melainkan dapat melihat manfaat jangka panjang dengan mengukur aset tidak berwujud dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Salah satu pengukuran yang dapat digunakan adalah pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem penilaian yang tepat dan juga solusitif yang dapat memberikan gambaran kepada manajemen perusahaan mengenai kinerja perusahaannya. Menurut Sundari et al. (2024), penerapan *Balanced Scorecard* di sektor publik dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja secara keseluruhan. Kinerja dalam metode *Balanced Scorecard* diukur dengan menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*

dapat diterapkan pada berbagai jenis perusahaan diantaranya perusahaan dalam bidang pelayanan agar bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan yang dimiliki.

Kantor Konsultan Pajak (KKP) A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP merupakan salah satu perusahaan di Bali yang bergerak dalam bidang pelayanan yang menyediakan jasa konsultan akuntansi dan perpajakan. Pada saat ini, populasi kantor konsultan pajak aktif yang beroperasi di Bali semakin bertambah. Semakin banyaknya kantor konsultan pajak yang beroperasi maka tidak luput dengan adanya persaingan yang terjadi di antara para penyedia jasa tersebut. Kantor konsultan pajak harus berupaya untuk memberikan pelayanan yang berkualitas guna menarik dan mempertahankan klien yang dimilikinya. Salah satu komponen yang menggambarkan bahwa sebuah kantor konsultan berkualitas dan efisien dalam memberikan pelayanannya adalah dengan melihat kinerja kantor itu sendiri.

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh KKP A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP saat ini masih menggunakan pengukuran dari segi keuangan dengan melihat unsur finansial yaitu laporan keuangan yang menargetkan tujuan perusahaan dalam jangka pendek sehingga manajemen perusahaan tidak memiliki strategi yang cukup kuat dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa, perusahaan sebaiknya tidak hanya mengukur kinerjanya dengan memperhitungkan banyaknya keuntungan yang dihasilkan dalam menyediakan layanan konsultasi akuntansi dan perpajakan, melainkan dapat mengukur

dengan melihat beberapa aspek lainnya seperti kualitas pelayanan yang disediakan terhadap klien dan keahlian karyawan perusahaan dalam bidang akuntansi dan perpajakan. Penilaian kinerja KKP A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP dapat dilakukan secara menyeluruh dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Empat perspektif yang dimiliki *Balanced Scorecard* diharapkan dapat memaksimalkan kinerja perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Perspektif keuangan yang berkaitan terhadap arus keuangan yang dimiliki perusahaan, perspektif pelanggan yang dapat menggambarkan bagaimana penilaian klien terhadap kualitas pelayanan perusahaan, perspektif bisnis internal yang dapat menunjukkan keefektifan perusahaan dalam mengendalikan kegiatan operasionalnya dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menggambarkan kualitas sumber daya manusia yaitu karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Perspektif dalam *Balanced Scorecard* dapat mengukur kinerja KKP A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP berdasarkan aspek keuangan dan non keuangan yang dimiliki sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya dalam jangka panjang.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Gusti et al. (2023) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* menjadi sebuah sistem instrumentasi bagi pelaku usaha untuk mengendalikan manajemen perusahaan yang bertujuan untuk mengimplementasi visi dan misi perusahaan ke dalam bentuk kerangka pengukuran strategis terhadap sekumpulan parameter di dalam masing-masing perspektif yang komprehensif, sehingga dapat meningkatkan kemampuan kerja

perusahaan guna menciptakan daya saing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dalam kondisi persaingan yang kompetitif dewasa ini.

Penelitian ini akan mengkaji tentang penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* di KKP A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP sebagai studi kasus. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* yang diharapkan dapat membantu KKP A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP dalam meningkatkan kinerja mereka, terutama dalam menghadapi tantangan persaingan di industri konsultasi pajak.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan di atas dan mengacu pada penelitian sebelumnya mengenai penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard*, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja KKP A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP dinilai dengan perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja KKP A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP dinilai dengan perspektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja KKP A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP dinilai dengan perspektif bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja KKP A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP dinilai dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran?

C. Batasan Masalah

Penelitian ini memiliki Batasan masalah yaitu hanya membahas mengenai penggunaan metode *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif yang dimiliki, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran dalam penilaian kinerja KKP A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui kinerja KKP A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP dinilai dengan perspektif keuangan
- b. Untuk mengetahui kinerja KKP A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP dinilai dengan perspektif pelanggan
- c. Untuk mengetahui kinerja KKP A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP dinilai dengan perspektif proses bisnis internal
- d. Untuk mengetahui kinerja KKP A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP dinilai dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat yang terbagi menjadi dua bagian yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

a. Manfaat Teoretis

Penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai bahan untuk memperluas ilmu pengetahuan dan menambah penelitian dalam bidang manajemen strategi perusahaan khususnya pada perusahaan jasa konsultan pajak.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi KKP A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar pertimbangan perusahaan dalam mengukur kinerjanya dengan perspektif *Balanced Scorecard* dan berpengaruh terhadap eketifitas perusahaan dalam jangka panjang.

2) Bagi Politeknik Negeri Bali

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi dalam menambah referensi yang dapat dipakai oleh peneliti selanjutnya dengan penelitian serupa dan memperluas litelatur mahasiswa terkait toori-teori yang terdapat di dalam penelitian.

3) Bagi Mahasiswa

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan mahaiswa terkait bagaimana penilaian kinerja jika menggunakan perspektif *Balanced Scorecard*.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil dari analisis yang telah dilakukan, penilaian kinerja KKP A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP berbasis *Balanced Scorecard* menggambarkan hasil yang cukup baik. Perusahaan memiliki struktur yang kuat dalam segi inovasi layanan serta pengelolaan hubungan pelanggan dan kepuasan karyawan yang dimiliki. Berikut merupakan empat kesimpulan dari penilaian kinerja KKP A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP berbasis *Balanced Scorecard*:

1. Penilaian berdasarkan perspektif keuangan menunjukkan kinerja perusahaan dari segi pendapatan mengalami fluktuasi dari tahun 2021 hingga 2023, yang mana pada tahun 2022 pendapatan perusahaan menurun yang disebabkan oleh penurunan klien yang dimiliki. Namun, pada tahun 2023 jumlah klien kembali bertambah, sehingga pendapatan yang dimiliki perusahaan kembali meningkat dari tahun sebelumnya. *Net Profit Margin*, *Operating Ratio* dan *ROE* juga mengalami peningkatan dan penurunan selama 3 tahun yang mengidentifikasikan perusahaan mampu untuk memulihkan kondisinya dari tantangan finansial yang dihadapi. Sehingga hasil dari kinerja perusahaan pada perspektif keuangan dikatakan baik.
2. Kinerja perusahaan pada perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik dalam retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan pada tahun 2023 meskipun jumlah klien yang dimiliki perusahaan sempat mengalami penurunan pada

tahun 2022. Perusahaan memiliki efektivitas strategi yang cukup baik dalam menarik dan mempertahankan kliennya. Dari segi kepuasan pelanggan, berdasarkan hasil kuisioner menunjukkan secara keseluruhan perusahaan mendapatkan kategori “Puas” yang menunjukkan layanan perusahaan yang dimiliki perusahaan telah sesuai dengan yang diharapkan oleh klien.

3. Penilaian dalam perspektif bisnis internal perusahaan memiliki proses inovasi yang berkelanjutan dengan selalu menambahkan jenis layanan jasa pada setiap tahunnya, seperti *tax review* di tahun 2022 dan jasa restitusi pajak di tahun 2023. Hal tersebut mencerminkan bahwa perusahaan terus berupaya dalam meningkatkan kualitas dan kompleksitas bisnisnya. Oleh karena itu, perusahaan memiliki kinerja yang baik pada perspektif bisnis internal.
4. Kinerja perusahaan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan pertumbuhan jumlah karyawan yang konsisten dari tahun 2021 hingga 2023. Kepuasan karyawan yang dilihat dari hasil kuisioner juga berada pada tingkat “Puas”. Namun, walaupun jumlah karyawan mengalami peningkatan dan kepuasan klien menunjukkan hasil yang baik, produktivitas karyawan per individu mengalami penurunan yang signifikan di tahun 2022 dan sedikit meningkat di tahun 2023. Perusahaan harus dapat mengoptimalkan produktivitas sumber daya manusia yang dimiliki seiring dengan bertambahnya jumlah karyawan yang dimiliki. Oleh karena itu, hasil kinerja perusahaan pada perspektif ini adalah kurang baik.

B. Implikasi

Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan kuat manajemen perusahaan dalam mengambil keputusan strategis yang lebih kompleks. Penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* memberikan gambaran kinerja yang dimiliki KKP A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP dalam aspek keuangan dan juga non keuangan, yang dapat membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan apabila dilihat dari empat perspektif yang dimiliki *Balanced Scorecard*.

C. Saran

Adapun beberapa saran yang dapat diberikan kepada beberapa pihak, yaitu sebagai berikut:

1. Bagi KKP A.A. Ngurah Sugiantara, SE.,SH.,BKP

Pihak perusahaan sebaiknya melakukan penilaian kinerjanya dengan metode *Balance Scorecard* yang menilai kinerja perusahaan melalui empat pespektif yang mencakup kinerja keuangan dan juga non keuangan. Perusahaan disarankan untuk pengoptimalkan produktivitas karyawan dengan melaksanakan program pelatihan dan pengembangan karyawan yang berkelanjutan agar mempercepat setiap individu karyawan untuk berkontribusi terhadap pendapatan perusahaan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas rentang waktu data yang digunakan dalam penelitian sehingga memungkinkan menganalisis tren jangka panjang yang dapat mencerminkan kinerja perusahaan secara lebih mendalam dan menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- 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 Research Accounting Politeknik Tegal*, 9(1), 18–29. <https://doi.org/10.30591/monex.v9i1.1433>
- Borneo, B. M., Heitasari, D. N., & Adi, T. W. (2021). Implementasi Balanced Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Pelayanan Importasi Pada Kantor Pelayanan Bea Dan Cukai Bojonegoro. *Industri Inovatif: Jurnal Teknik Industri*, 11(2), 114–122. <https://doi.org/10.36040/industri.v11i2.3667>
- Gusti, I., Ananda, A., Putri, E., Wayan, I., & Wirasedana, P. (2023). E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana Analisis Kinerja Perusahaan Berbasis Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Pt. Bpr Desa Sanur). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(02), 347–360. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/index>
- Kasmir. (2019). *Analisis Laporan Keuangan*. Rajawali Pers.
- Kasmir. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Rajawali Pers.
- Kotler, P., & Lane, K. (2019). *Manajemen Pemasaran* (15th ed.). Pearson Education.
- Lesmana, I. S. (2020). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(1), 24–36. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.295>
- Maftuhah, R. (2021). Analisis Kinerja Bank Muamalat Indonesia (BMI) Surabaya Dengan Pendekatan Balance Scorecard. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 6(2), 572–585. <https://doi.org/10.30651/jms.v6i2.12104>
- Muhammad Asir, Yuniawati, R. A., Mere, K., Sukardi, K., & Anwar, M. A. (2023). Peran manajemen risiko dalam meningkatkan kinerja perusahaan: studi manajemen sumber daya manusia. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 4(1), 32–42. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v4i1.844>
- Ni Luh Ayu Atmi kamaratih, & Achmad Maqsudi. (2024). Penerapan Metode Balanced Scorecard Untuk Menilai Kinerja Perusahaan Pada PT Teknindo Geosistem Unggul. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1), 35–43. <https://doi.org/10.55606/jimak.v3i1.2735>
- Nurhaeda, Azzahra, Q., Ramlawati, Suriyanti, & Mahfudnurnajamuddin. (2023). Analisis Penerapan Kinerja Perbankan Menggunakan Balanced Scorecard. *Economics and Digital Business Review*, 4(1), 501–514. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v4i1.375>

- Pandaleke, R., Tinangon, J., Wangkar, A., Brigita Pandaleke, R., Tinangon, J. J., Wangkar, A., Akuntansi, J., & Ekonomi dan Bisnis, F. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada Pt. Bank Sultgo Cabang Ratahan the Application of Balanced Scorecard As an Alternative Performance Measurement At Pt Bank Sulutgo Branch Ratahan. *Jurnal EMBA*, 9(3), 1018–1028.
- Pasek, G. W., Arta, K. D. U. arta, & Kasih, N. L. S. (2020). Analisis Kinerja Koperasi Serba Usaha (KSU) Tri Dwi Eka Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *JIMAT: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, 11(3), 666–675.
- Putri, I. G. A. E., & Wirasedana, I. W. P. (2023). Analisis Kinerja Perusahaan Berbasis Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Pt. Bpr Desa Sanur). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(02), 347. <https://doi.org/10.24843/EEB.2023.v12.i02.p20>
- Rumangu, M., Manossoh, H., & Rondonuwu, S. (2023). Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Balanced Scorecard Pada Pt Alhas Jaya Group. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(02), 464–475. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i02.48381>
- Saputra, H., Stephane, I., Surmani, A. T., & Meta, M. R. (2024). Penggunaan Metode Balanced Scorecard dan Pembobotan Analytical Network Process dalam Evaluasi Kinerja Perusahaan. *Technologia : Jurnal Ilmiah*, 15(1), 226. <https://doi.org/10.31602/tji.v15i1.14002>
- Sukmiridiyanto, Budiono, P., & Mukhlis, M. (2024). Peran Krusial Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Publik. *Journal Publicuho*, 7(3), 1183–1189. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v7i3.476>
- Sundari, S., Amelia, E., Kurry, A., & Syamsuddin. (2024). Literature Review : Analisis Penerapan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Sri. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 9(02), 248–259.
- Tjiptono, F. (2019). *Pemasaran Jasa*. Andi.