

PENILAIAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* DI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BONE

PERFORMANCE ASSESSMENT USING BALANCED SCORECARD METHOD IN THE MINISTRY OF RELIGION OF BONE DISTRICT

Mifrah Nurbadri Ramadani¹, Syamsu Alam², Fifi Nurafifah Ibrahim³

^{1,2,3} Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar

mifrahnur@gmail.com¹, syamsu.alam@umi.ac.id², fifiluvun@gmail.com³

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana penilaian kinerja dari Kementerian Agama Kabupaten Bone secara komprehensif menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif deskriptif. Data diperoleh dari Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bone dengan membagikan kuesioner kepada 12 Aparat Sipil Negara dan 6 Masyarakat sebagai responden. Metode analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif. Hasil penelitian kinerja ditinjau dari perspektif keuangan dengan peningkatan tingkat efisiensi anggaran sebesar 0,27% ditahun 2019 dinilai cukup baik; penilaian kinerja ditinjau dari perspektif pelanggan dengan persentase 81,67% dinilai sangat baik; penilaian kinerja dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan persentase 85,28% dinilai sangat baik; dan penilaian kinerja ditinjau dari perspektif internal bisnis dengan persentase 84,17% dinilai sangat baik. Penelitian ini menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja dari Kementerian Agama Kabupaten Bone yang sebelumnya belum pernah dilakukan.

Kata Kunci : Penilaian Kinerja , *Balanced Scorecard* , Kementerian Agama Kab.Bone

Abstract

This study aims to determine and analyze how the performance assessment of the Ministry of Religion of Bone Regency comprehensively uses the Balanced Scorecard method. The research method used in this research is descriptive quantitative method. Data were obtained from the Office of the Ministry of Religion of Bone Regency by distributing questionnaires to 12 state civil servants and 6 communities as respondents. The analytical method used is descriptive statistics. The results of the performance research from a financial perspective with an increase in the level of budget efficiency by 0.27% in 2019 is considered quite good; performance appraisal from the perspective of the customer with a percentage of 81.67% considered very good; performance assessment seen from the perspective of growth and learning with a percentage of 85.28% is considered very good; and performance appraisal in terms of internal business perspective with a percentage of 84.17% considered very good. This study uses the Balanced Scorecard method to measure the performance of the Ministry of Religion of Bone Regency which has never been done before.

Keywords: *Performance Assessment, Balanced Scorecard, Ministry of Religion Kab. Bone*

1. Pendahuluan

Kondisi persaingan bebas di era globalisasi saat ini telah menggeser peran pemerintah yang dalam arti bahwa pemerintah tidak lagi menjalankan peran secara dominan tetapi hanya menjadi fasilitator bagi kelancaran arus perdagangan dan persaingan bebas. Hal tersebut menuntut pemerintah untuk selalu menjaga kestabilan dari kondisi negara. Tak lepas dari hal tersebut, negara tentu sangat membutuhkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) agar suasana negara dapat aman dan damai sehingga menciptakan jalur yang menjamin kelancaran arus investasi. Pertumbuhan dan perkembangan ekonomi suatu negara juga akan semakin baik. Tata kelola yang baik atau sering disebut dengan *Good Governance* merupakan praktek tata kelola yang baik yang telah diperkenalkan oleh beberapa lembaga internasional seperti UNDP (*United Nations Development*) dan *World Bank*.

Sementara itu, dalam pemerintahan *Good Governance* juga telah diimplementasikan. Proses penyelenggaraan kekuasaan negara dalam melaksanakan penyediaan *Public Goods* and *Services* disebut *Governance* (Pemerintahan atau kepemimpinan), sedangkan praktek

terbaiknya disebut *Good Government Governance* (tata kelola pemerintahan yang baik) (Sulistiani, 2017). *Good Government Governance* yang efektif menuntut adanya “*alignment*” (koordinasi) yang baik dan integritas, profesionalisme, serta etos kerja dan moral yang tinggi sehingga penerapan konsep *Good Government Governance* dalam penyelenggaraan kekuasaan pemerintahan negara merupakan tantangan tersendiri (Sulistiani, 2017). Dengan diwujudkan *Good Government Governance* negara akan lebih mudah mencapai cita-citanya.

Berdasarkan hal tersebut, *Good Government Governance* sudah lama diterapkan di Indonesia dengan menerapkan system desentralisasi. Menurut (Goel et al., 2016), peran desentralisasi pemerintah mungkin bermain dalam mempromosikan *Good Governance*. (Goel et al., 2016) juga menambahkan bahwa system desentralisasi pemerintah akan membawa pemerintah lebih dekat dengan masyarakat dan memahami lebih baik masyarakat serta memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Selanjutnya, ada juga tindakan transparansi terbaik dari tindakan pemerintah karena masyarakat dapat lebih mengamati tindakan pemerintah daerah.

Kenyataannya pada saat ini dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan daerah, masih banyak masalah dan kendala guna mewujudkan *good governance* secara utuh. Masih banyaknya praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) yang dilakukan oleh oknum pejabat teras pemerintah. Kasus korupsi sudah menjadi hal lumrah yang terjadi di Indonesia. Sudah banyak pejabat pemerintahan yang terlibat dalam kasus ini. Seperti halnya kasus korupsi yang melibatkan ketua umum Partai Persatuan Pembangunan (PPP), Romahurmuziy dan pihak Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur serta Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik tertangkap tangan oleh KPK.

Sebagai pejabat Kementerian Agama, tidak sepatutnya terjadi korupsi. Kementerian Agama mempunyai tugas membantu Presiden dalam urusan keagamaan. Lembaga ini berwenang untuk menata atau membenahi persoalan keagamaan termasuk mendidik, membina akhlak dan moral, mengurus persoalan keumatan seperti perkawinan, perceraian, harta warisan, haji, umrah, dan zakat. Para Aparat Sipil Negara (ASN) di dalamnya juga sudah dibekali pengetahuan agama. Maka menjadi hal yang mengherankan jika banyak terjadi kasus korupsi di lembaga ini. Hal ini membuat rakyat meragukan kinerja dari Kementerian Agama.

Menurut Atmosudirdjo dalam (Hasan, 2015), kinerja juga dapat berarti prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan sesuatu. Dalam konteks penilaian ini, yang dimaksud dengan kinerja ialah melihat sampai sejauh mana prestasi dalam pencapaian kinerja instansi pemerintah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hasan, 2015).

Dalam hal ini perlu dilakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui sudah sejauh mana instansi dalam mencapai tujuannya. Pengukuran kinerja diperlukan agar perusahaan atau instansi dapat melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap kinerja, sehingga dapat diketahui apakah kinerjanya masih harus diperbaiki. Hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan landasan bagi perusahaan dan melakukan perbaikan-perbaikan untuk meningkatkan kinerja, sehingga pada akhirnya perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Balanced scorecard dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) untuk menyeimbangkan pengukuran financial dan non financial dalam menilai kinerja karyawan organisasi. Perancang dengan jelas melihat *Balanced Scorecard* sebagai sebuah instrument untuk menghubungkan strategi organisasi dengan tugas kerja tertentu dari karyawan organisasi. *Balanced Scorecard* dibangun sehingga arah rencana strategis *top-down* yang ditentukan sebelumnya mempengaruhi bagaimana tugas kerja, keduanya sederhana dan kompleks, dilakukan dan dihargai (Antonsen, 2014). *Balanced scorecard* cocok diimplementasikan pada semua jenis entitas bisnis karena semua entitas memerlukan sebuah sistem pengukuran yang mampu menghitung ukuran-ukuran keuangan dan juga non-keuangan (Christina & Sudana, 2013).

Pengukuran kinerja menggunakan konsep *Balanced Scorecard* di perusahaan swasta berbeda dengan instansi pemerintahan. Kinerja pada sektor publik bersifat multidimensional dan komprehensif, sehingga sifat output yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat *intangible output*, maka untuk mengukur kinerja sektor publik perlu memadukan antara ukuran

finansial dan ukuran kerja non-finansial (Rasidi & Sadmoko, 2019). Dengan demikian kinerja sektor publik perlu untuk memilih teknik penilaian kinerja yang komprehensif.

Kementerian agama Kabupaten Bone merupakan salah satu instansi pemerintahan yang memerlukan pengukuran kinerja. Instansi ini perlu untuk diukur kinerjanya agar dapat melakukan evaluasi. Sebenarnya terdapat metode lain yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja seperti metode *Six Sigma*, *Malcolm Bridge*, dan *Business Process Reengineering* (BPR). Perbedaannya adalah metode *Balanced Scorecard* tidak hanya digunakan sebagai alat ukur kinerja tetapi juga telah menjadi suatu sistem manajemen strategi dalam perkembangannya. *Balanced Scorecard* akan membantu instansi pemerintah agar dapat mengetahui bagaimana persepsi dan harapan dari masyarakat sebagai pengguna layanan dan Aparat Sipil Negara selaku petugas pelayanan. Hal tersebut yang akhirnya membawa instansi pemerintah mencapai visi dan misinya.

Sama halnya dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Tampubolon; et al., 2019) dengan hasil pengukuran kinerja Dinas Perhubungan Kab. Mandailing Natal tahun 2018 berbasis BSC secara keseluruhan mencapai 71.97% nilai tersebut berada pada kategori kurang baik (rendah) dan diekspresikan dengan warna merah. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Nuryaman et al., 2018) hasilnya menunjukkan bahwa kinerja dari 17 kantor pelayanan pemerintahan di Kota Bandung dengan metode *Balanced Scorecard* meliputi kategori kinerja yang baik. Sementara itu, dalam penelitian ini juga akan menilai kinerja dari Kementerian Agama Kabupaten Bone menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang sebelumnya belum pernah dilakukan.

Dalam uraian tersebut, permasalahan pokok yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana menilai kinerja dari Kementerian Agama Kabupaten Bone secara komprehensif menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis hasil penilaian kinerja dari Kementerian Agama Kabupaten Bone secara komprehensif menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Adapun manfaat dari penelitian ini diantaranya, sebagai sarana bagi peneliti untuk memperluas wawasan dan juga penerapan ilmu akuntansi manajemen terkait penilaian kinerja. Kemudian, sebagai bahan evaluasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja dari Kementerian Agama Kabupaten Bone, serta bahan acuan untuk melakukan penelitian yang akan datang bagi peneliti selanjutnya.

2. Kajian Literatur

Teori Legitimasi

Menurut Teori (Sri Rokhlinasari, 2015) legitimasi menyatakan bahwa organisasi secara berkelanjutan mencari cara untuk menjamin operasi mereka berada dalam batas dan norma yang berlaku di masyarakat. Sementara itu menurut Gray et al. dalam (Ratmono & Sagala, 2016) menyatakan bahwa legitimasi diperoleh organisasi ketika dalam kondisi atau status ketika sistem nilai sebuah entitas kongruen dengan sistem nilai sosial yang lebih besar di mana entitas merupakan salah satu bagian darinya.

Teori legitimasi bergantung pada premis bahwa terdapat 'kontrak sosial' antara perusahaan dengan masyarakat di mana perusahaan tersebut beroperasi (Sri Rokhlinasari, 2015). Kontrak sosial yang dimaksud mengandung harapan besar dari masyarakat dan menuntut organisasi untuk lebih bersikap *responsive* terhadap lingkungan tempat mereka beroperasi. Hal ini didukung oleh pendapat dari (Khoirudin, 2013) yang menyatakan bahwa teori legitimasi adalah salah satu teori yang mendasari pengungkapan CSR. Teori legitimasi dapat digunakan untuk menjelaskan keterkaitan antara struktur *good corporate governance*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa teori legitimasi merupakan sebuah harapan dari masyarakat kepada organisasi untuk tetap berada dalam norma yang telah ditetapkan.

Konsep Kinerja

Menurut Upadhaya et al., dalam (Antoniades & Haan, 2019), pengukuran kinerja adalah proses pengumpulan, analisis dan/atau pelaporan informasi mengenai kinerja individu, kelompok, organisasi, sistem atau komponen. Selain itu, menurut (Rumintjap, 2013)

pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya manusia dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa juga pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Sementara itu menurut (Farooq & Hussain, 2011), pengukuran kinerja adalah proses mengkuantifikasi keefisiensi dan keefektifan dari Tindakan masa lalu. Adapun menurut Fryer et al. dalam (Roh, 2018) menunjukkan empat tahap dalam pengukuran kinerja: memutuskan apa yang diukur, memutuskan bagaimana mengukur kinerja, menggunakan atau menginterpretasikan hasil data, dan mengkomunikasikan hasilnya. Adapun tiga aspek untuk mengukur kinerja menurut (Chen et al., 2019) adalah efisiensi, efektifitas, dan akuntabilitas.

Berdasarkan hal tersebut pengukuran kinerja merupakan evaluasi dari hasil-hasil kegiatan yang telah dilakukan oleh organisasi. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi organisasi. Demikian pula dengan kinerja instansi pemerintahan. Menurut (Hasan, 2015), Kinerja instansi pemerintah daerah dapat juga diartikan sebagai kemampuan instansi pemerintah daerah tersebut dalam menganalisis secara taktis, tajam dan inovatif mengenai pelayanan publik secara efektif dan efisien. Hal tersebut didukung oleh pendapat dari (Janjua et al., 2018) yang menyatakan bahwa untuk memastikan layanan public telah efektif sampai pada masyarakat, pemerintah daerah perlu memantau dengan ketat kinerja mereka.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard pertama kali dibuat oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992. (Lesáková & Dubcová, 2016) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen yang memperoleh popularitas tinggi dalam praktis bisnis. Kemudian, (Elbanna et al., 2015) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan kontribusi utama pengukuran kinerja telah lahir pada tahun 1992. Menurut (Soderberg et al., 2011), *Balanced Scorecard* secara luas diaplikasikan sebagai sebuah pengukuran kinerja dan alat implementasi strategi organisasi. Selain itu, menurut (Houck et al., 2012), *Balanced Scorecard* adalah sebuah matriks pengukuran kinerja yang didesain untuk menangkap matriks *financial* dan *non-financial* yang memberikan pengetahuan kedalam faktor penentu keberhasilan dari sebuah organisasi, menyelaraskan strategi organisasi secara efektif untuk mencapai tujuan kinerja yang utama. Selanjutnya menurut (Wake, 2015), *Balanced Scorecard* merupakan salah satu kontribusi penting untuk membahas tentang *Managerial Control*. Hal tersebut disetujui oleh (Aly & Mansour, 2017) yang berpendapat bahwa perusahaan membutuhkan sebuah alat efektif untuk mengevaluasi kinerja dewan direktur dan alat yang cocok adalah *Balanced Scorecard*. (Kalender & Vayvay, 2016) menambahkan *Balance scorecard* diadaptasi oleh seluruh perusahaan di dunia untuk mengimplementasikan strategi perusahaan, sehingga dapat dipertimbangkan sebagai jembatan untuk mengimplementasikan strategi keberlanjutan dan menghubungkan tujuan keberlanjutan perusahaan dengan tindakan dan hasil kinerja.

Balanced Scorecard saat ini sudah mengalami banyak perkembangan. Hal ini didukung oleh pendapat dari (Perkins et al., 2014) yang menyatakan bahwa selama 20 tahun terakhir dari perkembangan dari *Balanced Scorecard*, banyak peneliti yang melakukan iterasi. Pendapat tersebut didukung oleh (Alolah et al., 2014) yang menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* tidak hanya digunakan dalam lingkup perdagangan, tetapi juga diadaptasi oleh organisasi untuk mengukur kinerja meskipun tidak termasuk dalam area perdagangan. Contohnya adalah penelitian *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja teknologi informasi yang dilakukan oleh (Lee et al., 2013) juga (Tanaamah et al., 2019) dan (F. M. Tsai et al., 2020) yang melakukan penelitian yang sama. Selain itu *Balanced Scorecard* digunakan pada ruang lingkup kesehatan seperti yang dilakukan oleh (Bisbe & Barrubés, 2012) pada organisasi kesehatan dan (J. M. Tsai et al., 2017) yang menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengurangi insiden jatuh dan cedera pada pasien kanker. Adapun ruang lingkup lain seperti (Houck et al., 2012) yang meneliti tentang *Balanced Scorecard* pada Laboratorium forensic, (Phillips and Louvieris, 2005) dan (Sainaghi et al., 2013) di bidang perhotelan, serta pada bidang pendidikan tinggi yang

diadopsi oleh (Senarath & Patabendige, 2015), (del Sordo et al., 2012) dan (Fooladvand et al., 2015). Sejalan dengan penelitian-penelitian tersebut, (Soderberg et al., 2011) menambahkan bahwa istilah “*Balanced Scorecard*” boleh dipahami dengan cara yang berbeda oleh manajer selama implementasinya tidak jauh dari rancangan aslinya.

Berdasarkan hal tersebut, *Balanced Scorecard* merupakan alat yang sangat penting yang digunakan untuk mengukur kinerja dan mengimplementasikan strategi organisasi yang tidak hanya dapat diimplementasikan pada ruang lingkup tertentu saja, tetapi juga bisa dalam ruang lingkup lain termasuk instansi pemerintahan. Adapun perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu :

a) Perspektif Keuangan

Pada organisasi pemerintah, ukuran finansial merupakan seberapa jauh organisasi pemerintah mengukur keberhasilan mereka melalui kemampuan mengatur pengeluaran dalam sejumlah anggaran, dalam mewujudkan pemenuhan kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini fokus utama pemerintah bukan pada pencapaian finansial, tetapi berfokus kepada pemenuhan kebutuhan publik (masyarakat pembayar pajak) dengan menggunakan cara-cara yang efisien. Dengan demikian instansi pemerintah yang menjalankan fungsi regulasi, perlindungan dan upaya peningkatan kesejahteraan rakyat, sasaran utama perspektif keuangan ini diarahkan pada pencapaian efisiensi penggunaan anggaran (*budget efficiency*), dengan tetap berada dalam kerangka pengembangan kualitas output dan layanan organisasi, serta pelayanan personel terhadap kebutuhan publik (Hasan, 2015).

b) Perspektif Pelanggan

Organisasi pemerintah harus mengetahui pelayanan yang mereka berikan, apakah sudah memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai warga negara dan pembayar pajak khususnya. Dalam hal ini para pejabat pemerintah dalam memberikan layanan publik harus efektif dan efisien, sehingga masyarakat betul-betul merasakan kepuasan pelayanan itu (*public satisfaction*), jadi *public profitability* diharapkan dapat menciptakan kesejahteraan masyarakat (*public welfare*)(Hasan, 2015).

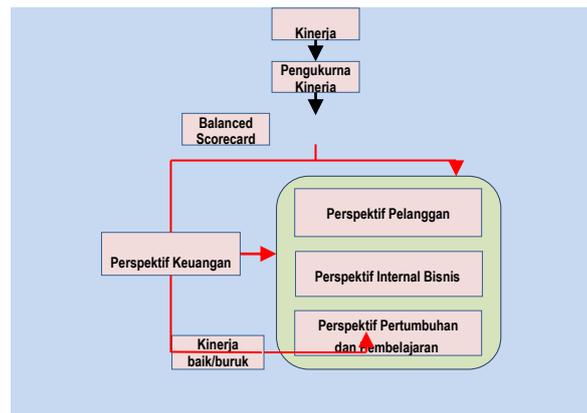
c) Perspektif Internal Bisnis

Pemerintah sebagai *public servant* dalam memberikan layanan kepada masyarakat, harus mampu mengembangkan *service quality*. Para pimpinan birokrat yang mengelola organisasi pemerintah harus mengidentifikasi proses internal dan proses pembuatan keputusan. Ada beberapa upaya yang dapat dilakukan, dalam rangka pengembangan kualitas antara lain adalah : (1) Pengembangan studi komprehensif mengenai harapan dan kepuasan masyarakat pada kinerja organisasi pemerintah, meningkatkan interaksi pemerintah dengan masyarakat, memperbaiki kualitas komunikasi dan mengurangi birokrasi; (2) Perbaikan kualitas jajaran pemimpin, mempertinggi komitmen sumber daya manusia dan mendorong pengembangan motivasi, peningkatan standar jenis pekerjaan tertentu yang bersifat rutinitas dan penetapan tujuan yang ingin dicapai secara efektif; (3) Memperjelas bagian kerja, meningkatkan kesesuaian antara sumber daya manusia, teknologi dan jenis pekerjaan, serta pendelegasian wewenang yang lebih luas terutama untuk unit kerja yang langsung berintegrasi dengan masyarakat; (4) Pengembangan kelancaran komunikasi antar unit kerja, baik yang duduk sebagai fungsi inti maupun sebagai fungsi pendukung dan pemberian layanan yang konsisten secara internal, serta memberikan perhatian yang besar pada aspek-aspek vital dalam pengembangan kualitas dan mutu pelayanan kepada masyarakat(Hasan, 2015).

d) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengembangan yang perlu diperhatikan pemerintah pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini adalah kemampuan sumber daya manusia (SDM) yang bekerja dalam organisasi pemerintahan, kemampuan sistem informasi untuk pembuatan keputusan, peningkatan motivasi dan pemberdayaan pegawai (aparatur pemerintah) dan terutama sekali adalah adanya saling keterkaitan antara hal-hal tersebut(Hasan, 2015).

3. Kerangka Pemikiran



Sumber : data diolah
Gambar Kerangka Pikir

4. Penelitian Terdahulu (*State of The Art*)

Tabel 1. Mapping Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Artikel	Penerbit	Hasil Penelitian
1	Emad A. Awadallah, Amir Allam, 2015.	<i>A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool</i>	<i>International Journal of Business and Social Science</i>	Dalam pengimplementasiannya, <i>Balanced Scorecard</i> masih memiliki banyak keterbatasan dalam hal mencapai tujuan dan mengalami masalah serius. Banyaknya keterbatasan dari <i>Balanced Scorecard</i> yang menghambat keefektifan dari <i>BSC</i> membuat banyak perusahaan ingin beralih ke alternatif lain.
2	Dina Fitri Septarini, Erni Dwita Silambi, 2015.	Kinerja Aparatur Pemerintah Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada Aparatur Pemerintah di Kampung Yanggandur)	Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum aparatur kampung Yanggandur sudah memahami dengan jelas visi dan tujuan yang hendak dicapai dalam pembangunan kampung. Hal ini ditunjukkan oleh persentase jawaban responden di mana lebih dari 75% responden cenderung menjawab setuju, yang berarti mereka memahami visi, misi, dan strategi organisasi.
3	Hank C. Alewine dan Timothy C. Miller, 2017	<i>How Balanced Scorecard Format And Reputation Related To Environmental Objectives Influence Performance Evaluations</i>	<i>Advances in Management Accounting</i>	Dampak valensi reputasi lingkungan lebih (kurang) nyata ketika pengukuran lingkungan di kelompokkan (ditanamkan) ke dalam lima perspektif (antara empat perspektif tradisional), ketika fitur lingkungan dari pengukuran adalah lebih (kurang) menonjol.
4	Ahmed Hussein, Aly Mohamed, Elsayed Mansour, 2017.	<i>Evaluating the sustainable performance of corporate boards: The balanced scorecard</i>	<i>Emerald Insight</i>	Hasil Penelitian analisis statistik menunjukkan bahwa ada sebuah kebutuhan bagi perusahaan untuk memiliki sebuah alat efektif untuk mengevaluasi kinerja Dewan dan juga

- | | <i>approach</i> | | |
|---|--|--|--|
| | | | metode yang diusulkan adalah sebuah alat yang cocok untuk evaluasi. Kemudian, hasil menunjukkan bahwa ada perbedaan dalam kepentingan relative dari pengukuran kinerja diantara tiga sampel. |
| 5 | Patrícia Quesado, Beatriz Aibar Guzmán, Lúcia Lima Rodrigues, 2017. | <i>Advantages and contributions in the balanced scorecard Implementat ion</i> | <i>Intangible Capital</i> |
| 6 | Nuryaman, Mohd Haizam Mohd Saudi, Mariana Rachmawati, Karhi Nisjar S, 2018. | <i>Bandung City Government Performance, Balance Scorecard Model</i> | <i>International Journal of Engineering & Technology</i> |
| 7 | Azhar Sani Adhan, Etti Ernita Sembiring, 2019 | Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung) | <i>Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar</i> |
| 8 | Feng Ming Tsai, TatDat Bui, MingLang Tseng, KuoJui Wu, Anthony SF. Chiu, 2019. | <i>A Performance Assessment Approach for Integrated Solid Waste Management Using A Sustainable Balanced Scorecard Approach</i> | <i>Journal of Cleaner Production</i> |
| 9 | Andeka Rocky Tanaamah, Pinky Hastari, Penidas Fiodinggo Tanaem, 2019. | <i>Silon KPU: The Perspective of IT Balanced Scorecard Framework in General Election Commissions (KPU) of Surakarta</i> | <i>Elsevier</i> |
- metode yang diusulkan adalah sebuah alat yang cocok untuk evaluasi. Kemudian, hasil menunjukkan bahwa ada perbedaan dalam kepentingan relative dari pengukuran kinerja diantara tiga sampel. *Balanced Scorecard* bukan hanya sekedar menjadi alat pengukur kinerja tapi juga sebagai alat untuk menentukan strategi dari perusahaan dan juga sebagai pembelajaran dari organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa kinerja dari 17 kantor pelayanan pemerintahan di Kota Bandung dengan metode *Balanced Scorecard* meliputi kategori kinerja yang baik.
- Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) perspektif keuangan memiliki kualitas kinerja sangat ekonomis, tidak efisien, dan kurang efektif, (2) perspektif pelanggan memiliki kualitas kinerja memuaskan, (3) perspektif proses bisnis internal memiliki kualitas kinerja memuaskan, (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kualitas kinerja memuaskan. (5) Dinas Kesehatan Kota Bandung secara keseluruhan memiliki kualitas kinerja baik.
- Hasil Penelitian menunjukkan bahwa investasi keuangan, keterlibatan *Stakeholder*, dan kapasitas inovasi adalah factor penyebab penentu yang dimana keterlibatan *Stakeholder* dan kapasitas inovasi saling terkait efisiensi biaya, kolaborasi *Stakeholder*, fleksibilitas atau kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, ketersediaan kemampuan teknis local, dan akuisisi pengetahuan dan teknologi komunikasi diidentifikasi sebagai kriteria hubungan yang menghadirkan pendorong tertinggi dan kekuatan kebergantungan untuk membantu pembuat keputusan mencapai kinerja operasional yang lebih baik. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa KPU SILON berkontribusi secara efektif untuk tahapan pencalonan dan proses pengecekan otomatis. KPU SILON juga membantu pengguna dalam mengirimkan data ganda yang sesuai.namun, beberapa kesalahan masih ditemui di dalam sistem dan

- | | | | | |
|----|--|---|--|---|
| 10 | Heriyanti
Tampubolon, Sri
Muljaningsih,
Setyo Tri
Wahyudi, 2019. | Pengukuran Kinerja
pada Dinas Kabupaten
Mandaili Natal
Berbasis <i>Balanced
Scorecard</i> | Wahana: Jurnal
Ekonomi,
Manajemen
Dan Akuntansi | pengguna disebabkan karena kurangnya pemahaman pengguna dalam pengoperasian sistem, kurangnya pelatihan, dan sistem server jatuh. Faktor-faktor tersebut mempengaruhi pencapaian kinerja dari KPU SILON. Hasil pengukuran kinerja Dinas Perhubungan Kab. Mandailing Natal tahun 2018 berbasis BSC secara keseluruhan mencapai 71.97% nilai tersebut berada pada kategori kurang baik (rendah) dan diekspresikan dengan warna merah. Skor kinerja tertinggi adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 85.48% dengan ekspresi warna kuning (kinerja cukup baik = sedang), kemudian skor kinerja perspektif proses bisnis internal 75.72% dengan ekspresi warna merah (kurang baik = rendah), kemudian perspektif keuangan 70.24% dengan ekspresi warna merah (kurang baik = rendah) dan skor kinerja yang paling rendah adalah perspektif pelanggan 70.22% dengan ekspresi warna merah (kurang baik = rendah). |
| 11 | Mifrah Nurbadri
Ramadani, 2020. | Penilaian Kinerja
Menggunakan Metode
<i>Balanced Scorecard</i>
di Kementerian
Agama Kabupaten
Bone | | Hasil penelitian kinerja ditinjau dari perspektif keuangan dengan peningkatan tingkat efisiensi anggaran sebesar 0,27% ditahun 2019 dinilai cukup baik; penilaian kinerja ditinjau dari perspektif pelanggan dengan persentase 81,67% dinilai sangat baik; penilaian kinerja dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan persentase 85,28% dinilai sangat baik; dan penilaian kinerja ditinjau dari perspektif internal bisnis dengan persentase 84,17% dinilai sangat baik . |

Sumber : data diolah

5. Metode Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bone yang bertempat di Jl. Jend. Ahmad Yani, Kelurahan Macanang, Kecamatan Tanete Riattang Barat, Kabupaten Bone, Sulawesi Selatan. Waktu pelaksanaan penelitian di bulan April-Juni 2020.

Populasi dalam penelitian ini adalah Aparat Sipil Negara di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bone dan masyarakat. Adapun penentuan sampel menggunakan metode *sampling incidental*, yaitu siapa saja dari responden yang bertemu dengan peneliti dapat dijadikan sebagai sampel. Adapun kriteria dari responden adalah sebagai berikut :

1. Responden merupakan Aparat Sipil Negara yang berada di bawah naungan Kementerian Agama Kabupaten Bone.
2. Responden merupakan masyarakat yang sedang memiliki kepentingan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bone.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan dokumentasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif deskriptif. Adapun jenis data yang digunakan, yaitu data kuantitatif berupa laporan keuangan dan data kualitatif berupa pengukuran kinerja dan perencanaan kinerja, gambaran umum organisasi serta kebijakan organisasi yang berkaitan dengan pengukuran kinerjanya. Sementara itu, sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder.

Metode analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif. Dimana penelitian ini akan mendeskripsikan atau menggambarkan kinerja dari kementerian Agama Kabupaten Bone. Adapun teknik analisisnya dengan melakukan pengumpulan data, pengolahan data, analisis data, dan penarikan kesimpulan.

Adapun definisi perspektif *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada tabel berikutini :

Tabel 2. Operasional perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Dimensi
Keuangan	Pertumbuhan anggaran belanja Opini Masyarakat
Pelanggan	Komplain dan keluhan dari masyarakat Fasilitas pelayanan Sarana dan Prasarana
Internal Bisnis	Proses Internal Kepuasan Bekerja
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Pengembangan Kualitas dan Kompetensi Karyawan Kehandalan Teknologi Informasi

6. Hasil Penelitian dan Pembahasan

a. Analisis Hasil Penilaian Kinerja Keuangan

Tabel 3. Laporan Realisasi Anggaran Kementerian Agama Kabupaten Bone Tahun 2018-2019

Uraian	2018			2019		
	Anggaran	Realisasi	Persentase	Anggaran	Realisasi	Persentase
Pendapatan Negara dan Hibah	Rp0	Rp63.848.194	0%	Rp0	Rp4.782.255	0%
Belanja	Rp3.807.393.000	Rp3.735.216.921	98.1%	Rp4.087.002.000	Rp3.998.418.444	97,83%
Pembiayaan	Rp0	Rp0	0%	Rp0	Rp0	0%

Sumber : Data sekunder diolah, 2020

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan Kementerian Agama Kabupaten Bone kurang baik. Hal ini ditandai dengan tingkat efisiensi anggaran yang terlalu tinggi. Menurut (Pramono, 2014), semakin besar nilai efisiensi yang kurang dari satu atau dibawah 100% menunjukkan tingkat efisiensi yang kurang baik dengan indikasi adanya kecenderungan pemborosan anggaran. Kementerian Agama Kabupaten Bone seringkali menghabiskan anggaran tanpa menyisakan sedikit anggaran. Sehingga rasio efisiensi sangat tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian, Kementerian Agama Kabupaten Bone telah berusaha memperbaiki kinerjanya yang dapat dilihat dari penurunan tingkat efisiensi di tahun 2019. Meskipun mengalami penurunan, kinerja keuangan dari Kementerian Agama Kabupaten Bone belum bisa dikatakan baik. Hal ini disebabkan karena rasio efisiensi masih sangat tinggi. Sehingga kinerja keuangan Kementerian Agama Kabupaten Bone dinilai “kurang baik”.

b. Analisis Hasil Penilaian Kinerja Non-Keuangan

Tabel 4. Rekapitulasi Hasil Penilaian Kinerja Kementerian Agama Kabupaten Bone dengan Metode Balanced Scorecard

Perspektif	Dimensi	Rata-rata	Persentase	Keterangan
Pelanggan	Opini Masyarakat	4.13	82.59%	Sangat Puas
	Komplain dan Keluhan dari Masyarakat	4.17	83.33%	Sangat Puas
	Fasilitas Pelayanan	3.83	76.67%	Puas
	Total	4,08	81,67	Sangat Puas
Pertumbuhan dan pembelajaran	Pengembangan Kualitas dan Kompetensi Karyawan	4.39	87.78%	Sangat Baik
	Kehandalan Teknologi Informasi	4.14	82.78%	Sangat Baik
	Total	4,26	85,28	Sangat Baik
Internal bisnis	Sarana dan Prasarana	3.63	72.50	Baik
	Proses Internal	4.54	90.83%	Sangat Baik
	Kepuasan Bekerja	4.46	89.17%	Sangat Baik
	Total	4,21	84,17	Sangat Baik

Sumber : data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.7, kinerja Kementerian Agama Kabupaten Bone dinilai sangat baik, baik dari perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, maupun perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Opini dari masyarakat yang berhubungan langsung dengan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bone, kinerja dari Kementerian Agama Kabupaten Bone dinilai baik. Masyarakat merasa puas pada pelayanan yang diberikan oleh Kementerian Agama dalam hal pendaftaran madrasah, perkawinan, haji dan umrah. Masyarakat juga merasa sangat puas pada keramahan dan kesopanan dari petugas pelayanan. Sementara itu, komplain dan keluhan dari masyarakat dinilai cukup tinggi. Meskipun begitu, kesigapan dari petugas yang menanggapi keluhan dinilai baik. Oleh karena itu, masyarakat memberikan penilaian yang baik. Serta fasilitas pelayanan yang bersih, rapi, teratur, dan aman saat digunakan juga memberikan penilaian yang baik dari masyarakat. Hal tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja Kementerian Agama Kabupaten Bone perspektif pelanggan adalah sangat baik.

Berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan, banyak dari pegawai yang telah mengikuti pelatihan setidaknya satu kali dalam setahun, juga pegawai yang memiliki absensi kehadiran berada di atas 70%. Hal tersebut menunjukkan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Bone telah berusaha untuk mengembangkan kualitas dan kompetensi dari pegawainya. Selain itu, kebanyakan dari pegawai mampu mengoperasikan komputer dan sistem informasi yang saat ini digunakan. Hal ini menunjukkan kinerja Kementerian Agama Kabupaten Bone ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai sangat baik.

Jika ditinjau dari perspektif internal bisnis, fasilitas komputer dan laptop telah disediakan di kantor. Namun, fasilitas seperti kendaraan dinas hanya ditujukan kepada para pejabat kantor. Hal yang seharusnya dilakukan adalah juga menyiapkan fasilitas kendaraan dinas bagi pegawai yang sering bepergian dengan tujuan kepentingan pekerjaan.

Selain itu, pegawai atasan dan bawahan saling bekerja sama dalam mengerjakan tugas. Berdasarkan kuesioner yang dibagikan, jika pegawai memiliki keluhan atau kendala dalam mengerjakan tugas, pegawai atasan selalu memberikan solusi. Kemudian pada dimensi

kepuasan bekerja pegawai merasa puas dengan gaji dan upah yang telah diberikan. Berdasarkan hal tersebut, kinerja Kementerian Agama Kabupaten Bone dinilai sangat baik.

Teori legitimasi dapat dilihat sebagai sebuah sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada masyarakat. Dalam penelitian ini sesuatu yang dimaksudkan adalah kepercayaan dan layanan terbaik yang bisa diberikan oleh Kementerian Agama Kabupaten Bone selaku penyedia layanan kepada masyarakat. Adapun pada penelitian ini, masyarakat merupakan konsumen dari Kementerian Agama Kabupaten Bone sekaligus juga merupakan bagian dari masyarakat itu sendiri. Oleh karena itu, penting bagi Kementerian Agama Kabupaten Bone memiliki kinerja yang baik agar tetap dapat terus memberikan layanan terbaik kepada masyarakat.

Adapun penelitian empiris terkait penelitian ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh (F. M. Tsai et al., 2020) yang juga menyatakan bahwa efisiensi biaya dan *Stakeholder* (masyarakat) merupakan salah satu faktor penentu untuk membantu pencapaian kinerja yang lebih baik.

7. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai penilaian kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* di Kementerian Agama Kabupaten Bone adalah sebagai berikut :

- a. Penilaian kinerja ditinjau dari perspektif keuangan dengan peningkatan tingkat efisiensi anggaran dari tahun 2018-2019 mengalami peningkatan sebesar 0,27% dinilai kurang baik. Hal ini disebabkan karena adanya pemborosan anggaran yang ditandai dengan tingkat efisiensi di tahun 2019 yang mendekati 100%.
- b. Penilaian kinerja dari Kementerian Agama Kabupaten Bone yang ditinjau dari perspektif pelanggan dengan persentase 81,67% dinilai sangat baik. Masyarakat merasa puas dengan pelayanan yang diberikan serta fasilitas yang nyaman dan aman mempengaruhi penilaian dari masyarakat.
- c. Penilaian kinerja dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan persentase 85,28% dinilai sangat baik. Berdasarkan hal tersebut, para pegawai memiliki kemampuan mengoperasikan komputer dan sistem informasi dengan baik dan disiplin dalam bekerja. Para pegawai melakukan pelatihan setidaknya sekali dalam setahun. Hal tersebut perlu lebih diperhatikan agar kualitas pegawai dapat terus dikembangkan.
- d. Penilaian kinerja ditinjau dari perspektif internal bisnis dengan persentase 84,17% dinilai sangat baik. Meskipun begitu ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh Kementerian Agama Kabupaten Bone yaitu kendaraan dinas bagi pegawai yang sering melakukan perjalanan dinas.

Daftar Pustaka

- Alolah, T., Stewart, R. A., Panuwatwanich, K., & Mohamed, S. (2014). *Determining the Causal Relationships among Balanced Scorecard Perspectives on School Safety Performance: Case of Saudi Arabia. Accident Analysis and Prevention*, 68, 57–74. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2014.02.002>
- Aly, A. H., & Mansour, M. E. (2017). *Evaluating the Sustainable Performance of Corporate Boards: the Balanced Scorecard Approach. Managerial Auditing Journal*, 32(2), 167–195. <https://doi.org/10.1108/MAJ-04-2016-1358>
- Antoniades, N., & Haan, P. (2019). *Government Capabilities as Drivers of Performance : Path to Prosperity. Heliyon*, September 2018, e01180. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01180>
- Antonsen, Y. (2014). *The downside of the Balanced Scorecard: A Case Study from Norway. Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 40–50. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.08.001>

- Bisbe, J., & Barrubés, J. (2012). *The Balanced Scorecard as a Management Tool for Assessing and Monitoring Strategy Implementation in Health Care Organizations*. *Revista Española de Cardiología (English Edition)*, 65(10), 919–927. <https://doi.org/10.1016/j.rec.2012.05.011>
- Chen, Y., Hu, L., Tseng, K., Juang, W., & Chang, C. (2019). *Cross-boundary e-government Systems : Determinants of performance*. *Government Information Quarterly*, 36(December 2018), 449–459.
- Christina, N. P. Y., & Sudana, I. P. (2013). *Penilaian Kinerja pada PT. Adhi Karya dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. *E-Jurnal Akutansi Universitas Udayana*, 3(5), 516–529.
- del Sordo, C., Orelli, R. L., Padovani, E., & Gardini, S. (2012). *Assessing Global Performance in Universities: An Application of Balanced Scorecard*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 4793–4797. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.336>
- Elbanna, S., Eid, R., & Kamel, H. (2015). *Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation*. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.004>
- Farooq, A., & Hussain, Z. (2011). *Balanced scorecard perspective on change and performance: A study of selected Indian companies*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 754–768. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.043>
- Fooladvand, M., Yarmohammadian, M. H., & Shahtalebi, S. (2015). *The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 950–954. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.115>
- Goel, R. K., Mazhar, U., Nelson, M. A., & Ram, R. (2016). *Different forms of decentralization and their impact on government performance : Micro-level evidence from 113 countries*. *Economic Modelling*, December, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2016.12.010>
- Hasan, Y. (2015). *Penilaian Kinerja Instansi Pemerintah berdasarkan Balanced Scorecard (BSC) (Kajian dalam Manajemen Publik)*. *Al Munir*, VI(2), 69–90.
- Houck, M., Speaker, P. J., Fleming, A. S., & Riley, R. A. (2012). *The Balanced Scorecard: Sustainable Performance Assessment for Forensic Laboratories*. *Science and Justice*, 52(4), 209–216. <https://doi.org/10.1016/j.scijus.2012.05.006>
- Janjua, A., Attique, F., Raza, A., & Akbar, W. (2018). *Effective Performance Management of Local Governments in Khyber Pakhtunkhwa , Pakistan*. *Emerald Insight*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0300>
- Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö. (2016). *The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 76–83. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.027>
- Khoirudin, A. (2013). *Corporate Governance dan Pengungkapan Islamic Social Reporting pada Perbankan Syariah di Indonesia*. *Accounting Analysis Journal*, 2(2), 227–232. <https://doi.org/10.15294/aaj.v2i2.2919>
- Lee, S., Park, S. B., & Lim, G. G. (2013). *Using Balanced Scorecards For The Evaluation of "Software-As-A- Service."* *Information and Management*, 50(7), 553–561. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.07.006>

- Lesáková, E., & Dubcová, K. (2016). *Knowledge and Use of the Balanced Scorecard Method in the Businesses in the Slovak Republic. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 39–48. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.006>
- Nuryaman, Haizam Mohd Saudi, M., Rachmawati, M., & Nisjar S., K. (2018). *Bandung City Government Performance, Balance Scorecard Model. International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.34), 306. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.34.25301>
- Perkins, M., Grey, A., & Remmers, H. (2014). *What do we really mean by “Balanced Scorecard”?* *International Marketing Review*, 63(2), 148–169.
- Pramono, J. (2014). Analisis Rasio Keuangan untuk Menilai Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah. *Jurnal Ilmiah Among Makarti*, 7, 83–112.
- Rasidi, & Sadmoko, R. (2019). Penerapan Konsep *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah pada Institut Pemerintahan dalam Negeri. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 45(2), 189–202.
- Ratmono, D., & Sagala, W. M. (2016). Pengungkapan *Corporate Social Responsibility (CSR)* sebagai Sarana Legitimasi: Dampaknya Terhadap Tingkat Agresivitas Pajak. *Nominal, Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 4(2), 16–30. <https://doi.org/10.21831/nominal.v4i2.7997>
- Roh, J. (2018). *Improving the government performance management system in South Korea Focusing on central government agencies. Emerald Insight*, 7(3), 266–278. <https://doi.org/10.1108/AEDS-11-2017-0112>
- Rumintjap, M. (2013). Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Di RSUD Noongan. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(3). <https://doi.org/10.35794/emba.v1i3.2289>
- Sainaghi, R., Phillips, P., & Corti, V. (2013). *Measuring Hotel Performance: Using A Balanced Scorecard Perspectives’ Approach. International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 150–159. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.008>
- Senarath, S. A. C. L., & Patabendige, S. S. J. (2015). *Balance Scorecard: Translating Corporate Plan into Action. A Case Study on University of Kelaniya, Sri Lanka. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 278–285. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.365>
- Soderberg, M., Kalagnanam, S., Sheehan, N. T., & Vaidyanathan, G. (2011). *When is A Balanced Scorecard A Balanced Scorecard?International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(7), 688–708. <https://doi.org/10.1108/17410401111167780>
- Sri Rokhlinasari. (2015). Teori –Teori dalam Pengungkapan Informasi *Corporate Social Responbility* Perbankan. *Al Amwal*, 7(1), 55.
- Sulistiani, D. (2017). Menuju Pemerintahan yang Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). *El-Muhasaba*, 8(1), 1–58. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Tampubolon;, H., Muljaningsih;, S., & Wahyudi, S. T. (2019). Pengukuran Kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal berbasis *Balanced Scorecard*. *Wahana: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 22(2), 114–134. <https://doi.org/10.35591/wahana.v22i2.158>
- Tanaamah, A. R., Hastari, P., & Tanaem, P. F. (2019). *Silon KPU: The Perspective of IT Balanced Scorecard Framework in General Election Commissions (KPU) of Surakarta*.

Procedia Computer Science, 161, 4–14. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.093>

- Tsai, F. M., Bui, T. D., Tseng, M. L., Wu, K. J., & Chiu, A. S. (2020). *A Performance Assessment Approach For Integrated Solid Waste Management Using A Sustainable Balanced Scorecard Approach*. *Journal of Cleaner Production*, 251. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119740>
- Tsai, J. M., Chien, H. H., Shih, S. C., Lee, S. C., Tsai, L. Y., & Tsay, S. L. (2017). *Using Balanced Scorecard on Reducing Fall Incidents and Injuries Among Elderly Cancer Patients in a Medical Center in Taiwan*. *International Journal of Gerontology*, 11(4), 253–257. <https://doi.org/10.1016/j.ijge.2016.05.012>
- Wake, N. J. (2015). *Reflective practice the use of the balanced scorecard to measure knowledge work*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 590–602. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2012-0091>