



Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada LKP X

Mita Oktavia Putri, Stevanus Gatot Supriyadi*

Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kahuripan Kediri, Indonesia.

ARTICLE INFO

Article history :

Received : 14/9/2023

Revised : 20/12/2021

Published : 23/12/2023



Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

Volume : 3

No. : 2

Halaman : 103 - 110

Terbitan : **Desember 2023**

ABSTRAK

Studi ini dilakukan di LKP X dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur keempat perspektif didalamnya: keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini membantu dalam perencanaan jangka panjang. Sumber data utama mencakup laporan keuangan dari tahun 2021 hingga 2022, kuesioner, serta data sekunder. Metode pengambilan data mencakup dokumentasi, wawancara serta penyebaran kuesioner, sedangkan analisa data menggunakan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan perspektif keuangan yang positif dengan nilai ROI sebesar 9,68%. Namun, dari perspektif Profit Margin (PM), masih kurang dengan nilai -12,26%, sementara Operating Ratio dalam kondisi baik dengan nilai 111,8%. Perspektif pelanggan menunjukkan hasil memuaskan dengan nilai rata-rata 144,2. Aspek bisnis internal menunjukkan kinerja yang baik dengan nilai 3,5%. Dan perspektif learning and growth menunjukkan kinerja positif dengan nilai rata-rata sebesar 22,5.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*; Kinerja; Pengukuran Kinerja

ABSTRACT

The object of this research is in LKP X and utilizes the *Balanced Scorecard* method to measure four aspects such as financial, customer, internal business, learning and growth. This approach aids in long-term planning. Primary data sources include financial reports from 2021 to 2022, questionnaires, and secondary data. Data collection methods encompass distributing questionnaires, documentation, and interviews, while data analysis employs a descriptive approach. The research findings indicate a favorable financial perspective with an ROI value of 9.68%. However, the Profit Margin (PM) perspective falls short with a value of -12.26%, while the operating ratio is deemed satisfactory at 111.8%. Customer satisfaction, from a customer perspective, is highly favorable with an average score of 144.2. The perspective of internal business performance is good with a value of 3.5%. And the performance of learning and growth aspect indicates positive performance with an average value of 22.5.

Keywords : *Balanced Scorecard*; Performance; Performance Measurement

@ 2023 Jurnal Riset Akuntansi Unisba Press. All rights reserved.

A. Pendahuluan

Persaingan bisnis menjadi salah satu factor pendorong berkembangnya suatu entitas. Dengan demikian perbaikan kinerja yang berkelanjutan juga sangat dibutuhkan dalam menghadapi tantangan persaingan bisnis tersebut. Hal ini membuat entitas bisnis memikirkan strategi yang tepat untuk menghadapi tantangan persaingan dalam menjalankan visi dan misinya. Persaingan yang sangat menonjol dalam organisasi LKP (Lembaga Kursus dan Pelatihan) yaitu pengoptimalan pelayanan LKP demi mencapai kepuasan seorang pelanggan akan pelayanan lembaga .

Kaplan dan David menjelaskan kinerja dalam suatu entitas menjadi ukuran utama keberhasilan kegiatan entitas sehingga entitas sangat memerlukan metode yang tepat yang mampu mengukur kinerja tersebut (Ningsih, 2018). Sejauh ini, LKP X mengukur tingkat kinerja perusahaan masih dengan pendekatan tradisional. Sedangkan pendekatan tradisional masih berfokus pada aspek finansial saja (Kosasih & Suprpti, 2020). Oleh karena itu, peneliti menggunakan *Balanced Scorecard* dimana mencakup keempat aspek didalamnya, yakni finansial, pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Tentunya seorang manajer mampu lebih mudah mengevaluasi kinerja perusahaan dengan menciptakan kualitas perusahaan saat ini dan tetap mempertimbangkan tujuan-tujuan perusahaan dimasa mendatang (Sulawati, 2022).

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui kinerja serta keterkaitan LKP X dengan penggunaan metode *Balanced Scorecard*. Dengan demikian seluruh perspektif kinerja keuangan dan non keuangan dapat dinilai dengan baik sehingga mampu mempermudah pihak manajemen dalam pengambilan keputusan dan perencanaan dimasa depan.

Kajian Pustaka dan Kerangka Pemikiran

Menurut (Mahsun, 2013) kinerja berkaitan dengan evaluasi tingkat pencapaian pelaksanaan aktivitas atau program yang telah ditetapkan oleh kebijakan organisasi dalam rangka mencapai visi misi, sasaran dan tujuan yang dirangkai dalam perencanaan strategi suatu organisasi.

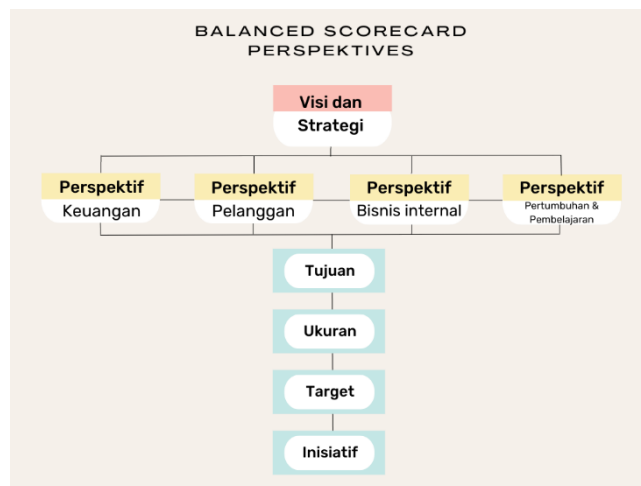
(Abdurrachman *et al.*, 2022) menggambarkan pengukuran kinerja sebagai proses mengukur sejumlah variabel yang terkait dengan berbagai aktivitas dalam perusahaan. Hasil dari pengukuran ini nantinya digunakan sebagai alat untuk memberikan umpan balik yang menginformasikan sejauh mana keberhasilan implementasi perencanaan dan menunjukkan kapan organisasi perlu melakukan tindakan perencanaan dan manajemen lebih lanjut.

Balanced Scorecard

Awalnya, *Balanced Scorecard* diperkenalkan di USA sebagai respons terhadap kekurangan dalam sistem pengukuran akan kinerja eksekutif yang sebelumnya masih fokus pada sector keuangan. Kemudian, di tahun 1990, David P. Norton mengetahui bahwa studi yang didanai oleh KPMG, melalui Nolan Norton Institute di Amerika Serikat, berkaitan dengan "pengukuran kinerja organisasi di masa depan." Penelitian ini muncul karena kesadaran bahwa pada saat itu pengukuran akan kinerja suatu organisasi masih berfokus pada sektor keuangan saja tidak mampu memberikan hasil secara optimal dalam menilai kinerja para eksekutif (Faradiba, 2021).

Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* terbentuk dari dua kata, dimana "*Balanced*" yang mengindikasikan akan penilaian kinerja karyawan mencakup keseimbangan dalam mengevaluasi dua aspek, yakni keuangan dan non-keuangan, baik dari perspektif internal dan eksternal serta *long term* maupun *short term.* Sementara itu, "*Scorecard*" mengacu pada alat pencatatan skor hasil kinerja.

Balanced Scorecard adalah suatu instrumen evaluasi kinerja atau perangkat manajemen kinerja yang memiliki kapabilitas untuk mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan menyajikan gambaran komprehensif tentang kinerja organisasi dari dua perspektif, baik secara ekonomi maupun non-ekonomi. (Pandaleke *et al.*, 2021).



Gambar 1. Prespektif *Balanced Scorecard*

Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *The Balanced Scorecard* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), hlm.37.

Dari ilustrasi yang tertera pada Gambar 1, tampak bahwa evaluasi kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* mencakup banyak hal secara meluas. Hal ini terjadi sebab *Balanced Scorecard* tidak terbatas pada satu sektor keuangan saja, melainkan juga mempertimbangkan sektor-sektor lainnya, seperti sektor non-keuangan. Melalui penerapan *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat mengarahkan fokusnya untuk jangka waktu yang lebih panjang. Selain itu, perusahaan juga dapat melakukan analisis mendalam terhadap berbagai permasalahan dan mencari solusi kreatif, terutama terkait dengan sumber daya manusia sebagai aspek utama perusahaan (Funam Islamidina & Epi Fitriah, 2022) Dengan demikian, penetapan rencana strategi sebelumnya dapat dengan mudah diaplikasikan dengan menerapkan *Balanced Scorecard*.

Perspektif *Balanced Scorecard*

Aspek Keuangan

Perspektif keuangan dimaksudkan untuk menilai tingkat pencapaian target pendapatan LKP X dengan menggunakan rasio keuangan. Kaplan dan Norton menyebutkan perspektif keuangan ini mempertimbangkan tahapan-tahapan siklus kehidupan dari dunia bisnis, diantaranya: berkembang (*growth*), bertahan (*sustain*) dan panen (*harvest*) (Hanuma & Kiswara, 2011).

Aspek Pelanggan

Dalam dunia bisnis saat ini, manajemen perlu menunjukkan pengakuan yang meningkat terhadap pentingnya fokus pada konsumen dan kepuasan konsumen. Aspek ini termasuk indikator paling utama. Ini berarti apabila seorang konsumen kurang puas dengan produk atau layanan tertentu, mereka pastinya akan mencari produk atau layanan lainnya yang dianggap dapat memenuhi kebutuhan mereka.

Kaplan dan Norton, dalam studi (Hanuma & Kiswara, 2011) mengklasifikasikan pengukuran dalam perspektif pelanggan menjadi dua kategori, yaitu *Customer Value Propositions* dan *Customer Core Measurement*. *Customer Core Measurement* mencakup beberapa varian pengukuran, yaitu (1) Pangsa Pasar (*Market Share*): Mengindikasikan proporsi yang dimiliki oleh suatu organisasi dalam pasar seluruhnya, (2) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*): Ini mencerminkan sejauh mana suatu perusahaan mampu mempertahankan sebuah hubungan dengan para pelanggannya, (3) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*): Ini mencerminkan seberapa jauh perusahaan dalam menarik minat pelanggan baru ke dalam bisnisnya, (4) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*): Mengukur seberapa puas pelanggan akan produk atau layanan yang diberikan, (5) Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*): Ini mengukur hasil laba suatu perusahaan melalui penjualan. Sementara itu, *Customer Value Proposition* berperan sebagai pendorong kinerja yang ada dalam *Core Value Proposition*, yang dibentuk berdasarkan aspek-aspek, yaitu (1) *Product and Service Attributes*: Mencakup peran produk/layanan, biaya, serta kesesuaian kualitas dengan harapan pelanggan, (2) *Consumer Relationship*: Berkaitan dengan *customer feeling* selama proses pembelian suatu produk/jasa yang telah dipromosikan, (3) *Image/Reputation*: Membentuk citra/reputasi bisa dicapai dengan melakukan promosi melalui iklan dan tetap mempertahankan mutu yang telah dijanjikan.

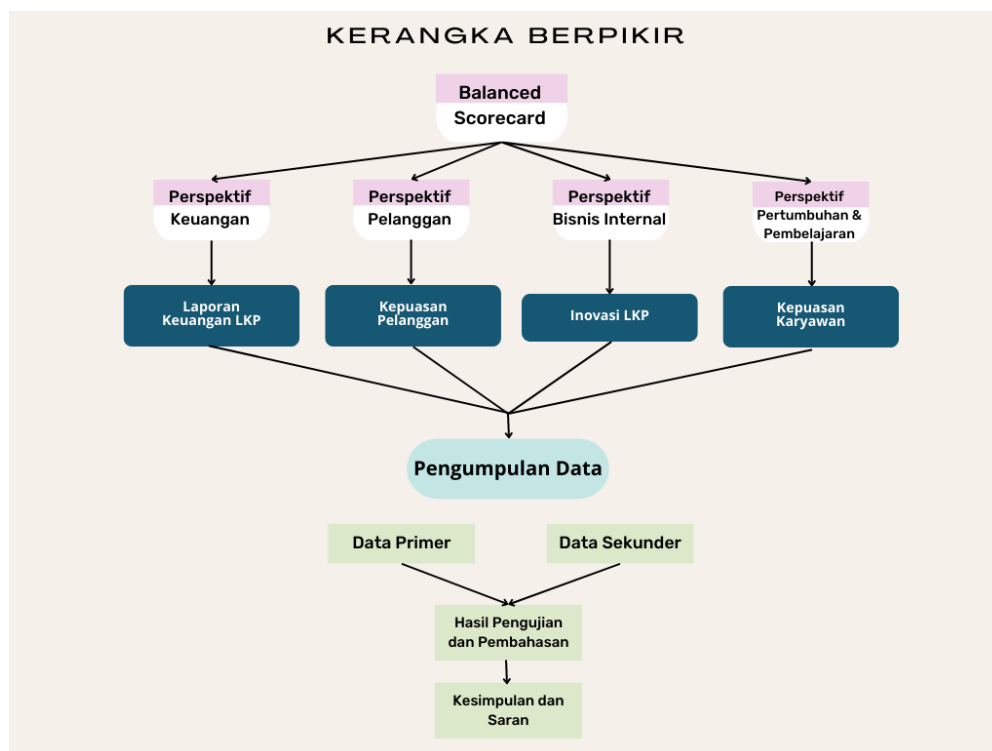
Aspek Bisnis Internal

Studi ini mengadopsi pendekatan *value chain analysis*, yang memungkinkan manajemen untuk menelaah proses bisnis internal yang cukup kritis dan akan diberikan prioritas oleh organisasi. Artinya, *Balanced Scorecard* memberikan kesempatan kepada seorang manajer untuk mengevaluasi pencapaian bisnis mereka. Kaplan dan David dalam karya mereka memecah proses bisnis internal menjadi tiga langkah, yaitu (1) Inovasi: merupakan proses penting yang berkaitan dengan efisiensi, efektivitas, dan ketepatan waktu dalam inovasi, yang secara alami akan menghasilkan pengurangan biaya dalam menciptakan nilai tambah untuk pelanggan, (2) Operasi: membuat dan menyapaikan produk/jasa ke pasar. Proses operasional dibagi menjadi dua segmen, yakni produksi produk dan penjualan produk kepada para pelanggan. Dalam tahap ini, evaluasi kinerja akan melibatkan analisis biaya, waktu seta mutu, Pelayanan Purna Jual: adalah layanan yang diberikan setelah pelanggan membeli produk atau jasa. Ini termasuk penanganan jaminan, perbaikan produk yang rusak atau pengembalian barang, serta proses pembayaran yang melibatkan pelanggan.

Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam perspektif ini, diterapkan untuk meninjau infrastruktur yang perlu dikembangkan oleh perusahaan dengan tujuan untuk peningkatan pertumbuhan dan performa dalam jangka waktu yang lama. Proses ini melibatkan aspek-aspek seperti sumber daya manusia (SDM), sistem, dan prosedur perusahaan, seperti pelatihan karyawan.

Aspek ini juga harus mempertimbangkan faktor-faktor kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, motivasi, kekuasaan, dan koordinasi.



Gambar 2. Kerangka Berpikir

Berdasarkan gambar 2, pengumpulan data perspektif keuangan dengan dokumentasi laporan keuangan LKP X, perspektif pelanggan dengan menganalisis kepuasan pelanggan. Aspek bisnis internal dengan inovasi LKP. Sementara itu, pertumbuhan dan pembelajaran mengukur kepuasan karyawan.).

B. Metode Penelitian

Studi ini termasuk dalam studi deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penggunaan variable pada penelitian ini mencakup ROI, PM, dan OP untuk mengukur aspek finansial. Selain itu, aspek pelanggan mengevaluasi tingkat kepuasan pelanggan, aspek bisnis internal menggunakan indikator inovasi, dan aspek

pertumbuhan serta pembelajaran dinilai melalui kepuasan karyawan. Metode pengumpulan data dengan kuisioner serta dokumentasi laporan keuangan LKP X.

C. Hasil dan Pembahasan

Pada penelitian ini dimaksudkan untuk mengevaluasi kinerja suatu Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) di Kampung Inggris Pare dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard*. Pada penelitian kali ini, data dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuisioner, analisis literatur, serta pengumpulan dokumen terkait. Pengukuran kinerja LKP X dengan pendekatan *Balanced Scorecard* akan membahas perkembangannya selama dua tahun terakhir, yaitu pada periode 2021-2022.

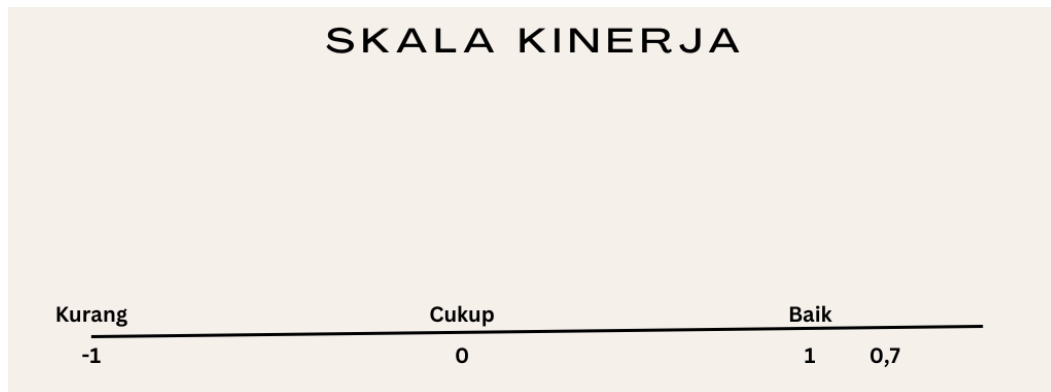
Balanced Scorecard bermakna suatu metode yang mampu secara seimbang mengukur sebuah kinerja dari berbagai perspektif dimana masing-masing terdiri dari keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut merupakan data akhir evaluasi kinerja LKP X secara komprehensif dengan penerapan *Balanced Scorecard*, yang mencakup:

Tabel 1. Hasil Kinerja Secara Komprehensif

Perspektif	Tahun		Rata-rata	Kriteria	Skor
	2021	2022			
<i>Aspek finansial</i>					
ROI (<i>Return on Investment</i>)	-18,63%	38,0%	10%	Baik	1
PM (<i>Profit Margin</i>)	-81,75%	57,2%	-12%	Kurang	-1
OP (<i>Operating Ratio</i>)	181,3%	42,3%	112%	Baik	1
<i>Aspek Pelanggan</i>					
Kepuasan Peserta Didik (*)			144,2	Baik	1
<i>Aspek Bisnis Internal</i>					
Inovasi	3%	4%	3,5%	Baik	1
<i>Aspek pembelajaran dan Pertumbuhan</i>					
Kepuasan Karyawan			22,5	Baik	1
Total					4
Nilai Rata-Rata					0,7

Sumber: Data primer yang diolah

Langkah berikutnya adalah menciptakan sebuah sistem penilaian skala untuk menggambarkan tingkat skor total di atas, sehingga dapat mengkategorikan kinerja LKP X menjadi "kurang," "cukup," dan "baik." Melalui penggunaan skala ini, manajer dapat mengidentifikasi sejauh mana kinerja sebuah perusahaan. Di bawah ini adalah gambaran skala kinerja untuk LKP tersebut:



Gambar 3. Skala Kinerja

Setelah skala dibuat, langkah berikutnya ialah menetapkan batas tepi penilaian seperti "kurang," "cukup," dan "baik." Kurang dari 50% akan diberi skor 0. Performa dianggap baik jika mencapai 80% keatas, dengan anggapan 80% setara dengan 0,6. Sementara sisanya masuk dalam kategori cukup, yakni berkisar antara 0-0,6.

Merujuk pada tabel 1 menjelaskan bahwa hasil penelitian terkait kinerja LKP X ialah sebagai berikut:

Kinerja Perspektif *Balanced Scorecard* pada LKP X
Perspektif Keuangan

Indikator *return on investment (ROI)* diukur untuk mengevaluasi sejauh mana modal yang diinvestasikan dapat menghasilkan keuntungan, atau dengan kata lain, untuk mengukur tingkat pengembalian investasi. Berdasarkan data dan perhitungan yang terdapat dalam Tabel 1, dapat diamati bahwa tingkat pengembalian investasi (*ROI*) mengalami peningkatan sebesar 56% dari tahun 2021 ke tahun 2022. Pada tahun 2021, *ROI* mencapai -18,63% meningkat ke 38,0% di tahun 2022. Hasil penilaian dari *ROI* menunjukkan nilai rata-rata 10% dimana dapat dikatakan baik sehingga diberi skor 1 karena *ROI* melebihi standar yang telah ditetapkan.

Rasio *profit margin (PM)* digunakan untuk mengevaluasi profitabilitas bisnis yang dihasilkan dari penjualan, sehingga dapat mengindikasikan tingkat efisiensi perusahaan. Semakin meningkat nilai *profit margin*, maka semakin efisien kapabilitas LKP dalam menghasilkan income. Berdasarkan data dan perhitungan yang terdapat pada Tabel 1, terlihat bahwa *profit margin* mengalami peningkatan sebesar 139% dari tahun 2021 ke tahun 2022. Di tahun 2021, *profit margin* sebesar -81,75%, meningkat menjadi 57,2% di tahun 2022. Meskipun ada *profit margin* mengalami kenaikan pada tahun 2022, PM masih belum mampu menutup keseluruhan di tahun 2021. Dengan demikian nilai rata-rata *profit margin* sebesar -12% diberi skor -1 karena masih berada jauh di bawah tingkat yang diharapkan.

Operating ratio (OP) adalah rasio yang digunakan untuk mengevaluasi tingkat pengeluaran operasional yang diperlukan dalam menghasilkan laba bersih. Semakin menurun rasio operasi mencerminkan semakin baik suatu Lembaga dalam memanfaatkan biaya operasinya. Hasil perhitungan pada tabel 16 menjelaskan bahwa *OP* mengalami penurunan pada tahun 2022 sebesar 139% dimana hasil perhitungan rasio operasional pada tahun 2021 senilai 181,3% sedangkan pada tahun 2022 menurun menjadi 42,3%. Oleh karena itu *operating ratio* dengan rata-rata 112% diberi skor 1 karena rata-rata *operating ratio* dinilai sempurna.

Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja LKP X dari sudut pandang pelanggan dilakukan melalui penggunaan indikator kepuasan pelanggan dimana alat pengukurannya menggunakan kuisioner.

Jika nilai rata-rata kepuasan peserta didik pada skala Likert melebihi angka 1, maka kinerja dalam perspektif pelanggan dianggap memuaskan. Berdasarkan Tabel 1, nilai rata-rata yang didapatkan senilai 144,18 yang bermakna kepuasan peserta didik terhadap LKP X dapat dikatakan baik. Hal ini menunjukkan LKP X mampu memenuhi kebutuhan peserta didik dengan baik.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Parameter kinerja LKP X ditinjau dari sudut pandang bisnis internal dengan menggunakan indikator inovasi. Semakin meningkat proses inovasi maka semakin baik pula inovasi yang dilakukan LKP X.

Di Tabel 1, perhitungan inovasi dalam aspek bisnis internal pada periode 2021 senilai 3%, sedangkan pada periode 2022 meningkat menjadi 4%. Artinya proses inovasi di LKP X meningkat 1% dan menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,5%. Kemudian perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan indikator inovasi diberi skor 1 karna nilai rata-rata menunjukkan angka diatas 3. Kesimpulannya proses inovasi LKP X bisa dikatakan baik.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Evaluasi kinerja LKP X dari aspek *learning and growth* dilakukan dengan memanfaatkan indikator kepuasan karyawan yang diukur melalui penggunaan kuesioner sebagai alat evaluasi.

Jika nilai rata-rata kepuasan karyawan pada skala Likert melebihi angka 1, maka kinerja dalam aspek *learning and growth* dianggap baik. Ditinjau dari Tabel 1, skor rata-rata senilai 22,5 dimana pada skala likert angka tersebut sudah berada diatas angka 3. Dengan demikian, kepuasan karyawan terhadap LKP X dapat dikatakan baik.

Keterkaitan Empat Perspektif *Balanced Scorecard* pada LKP X .

Dapat disimpulkan dari pembahasan poin 1 sebelumnya terkait kinerja LKP X dengan pendekatan *Balanced Scorecard* mengasilkan nilai yang berbeda dari penilaian kinerja menggunakan pengukuran tradisional. Hal ini dikarenakan metode *Balanced Scorecard* melibatkan aspek finansial dan non-finansial yang memuat empat aspek didalamnya. Dengan demikian metode ini dapat memudahkan manajemen dalam meningkatkan kinerja dimasa depan.

Berdasarkan parameter kinerja dengan menggunakan metode dari Kaplan dan Norton yakni *Balanced Scorecard*, dapat diartikan bahwa performa LKP X dianggap memuaskan. Dalam perspektif finansial, LKP X dapat meningkatkan kemampuan investasi dalam menghasilkan laba bersih dan dilihat dari kemampuan penjualan dalam menghasilkan laba sudah sangat tinggi namun hal itu belum mampu untuk menutupi kerugian ditahun sebelumnya sehingga kemampuan penjualan dikatakan kurang baik, selain itu LKP X mampu memanfaatkan biaya operasi Lembaga dengan baik dalam menghasilkan laba.

Berdasarkan perspektif pelanggan dapat dikatakan baik karena Lembaga mampu memberikan kepuasan melalui kinerja pelayanan yang diberikan kepada para peserta didik. Kualitas pelayanan Lembaga selalu ditingkatkan dari tahun ke tahun demi menjaga kenyamanan peserta didik LKP X seperti perbaikan dan penambahan fasilitas yang dibutuhkan peserta didik, perbaikan pelayanan baik administrasi maupun metode pembelajaran.

Berdasarkan perspektif bisnis internal dengan menggunakan indikator inovasi, kinerja dapat dianggap baik. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan program-program di LKP X. Diharapkan dengan adanya program-program baru di LKP X dapat memicu banyaknya pendaftar baru dan mampu pula meningkatkan pendapatan Lembaga.

Berdasarkan aspek *learning and growth* dikatakan memuaskan. Hal ini dapat ditinjau dari tingkat kepuasan karyawan terhadap LKP X.

Dari hasil penjabaran diatas dapat disimpulkan hasil pengukuran kinerja secara keseluruhan pada LKP X dengan menerapkan pendekatan *Balanced Scorecard* dapat dikatakan “memuaskan” karena nilai rata-rata yang dihasilkan yaitu 0,7 yang berada diatas angka 0,6. Keempat perspektif tersebut saling mempengaruhi dan jika dijalankan secara maksimal serta dilakukan perbaikan secara berkala maka akan berakhir pada peningkatan laba LKP X. Hal tersebut terlihat melalui upaya-upaya perbaikan yang telah dilakukan oleh LKP X demi meningkatkan kualitas pelayanan dan penambahan fasilitas sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan karyawan Lembaga sehingga akan berakhir pada peningkatan kepuasan pelanggan dan pendapatan yang diperoleh LKP X di setiap tahunnya.

D. Kesimpulan

Hasil analisis kinerja LKP X dengan menerapkan system *Balanced Scorecard* dinyatakan (1) Evaluasi kinerja dalam perspektif finansial yang mencakup *Return on Investment (ROI)*, *Profit Margin* dan *Operating Ratio* dapat dikatakan cukup baik, meskipun pada rasio profit margin masih belum bisa menutupi kerugian ditahun sebelumnya. Namun dari segi *Return on Investment* dan *Operating Ratio* nya sudah sangat baik, (2) Penilaian kinerja dari sudut pandang pelanggan dimana menganalisis tingkat kepuasan pelanggan di LKP X, menunjukkan hasil positif. Artinya LKP X memiliki kinerja yang sangat memuaskan, (3) Hasil pengukuran kinerja dari aspek proses bisnis internal yang mencakup inovasi menjelaskan bahwa kinerja LKP X baik, (4)

Penilaian pada aspek *learning and growth* yang meliputi kepuasan karyawan terhadap LKP X juga berkesimpulan bahwa kinerja LKP baik.

Daftar Pustaka

- Abdurrachman, A., Bryan Givan, B. G., Rizky Amalia, R. A., Ninuk Riesmiyantiningtias, N. R., Alan Budi Kusuma, A. B. K., & Syah Putra, A. (2022). Implementation of the Balanced Scorecard as a measuring tool for company performance (Case Study at PT. ARS Maju Sentosa). *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 3(2), 1049–1058. <https://doi.org/10.51601/ijersec.v3i2.358>
- Alifia Nabila, & Andhika Anandya. (2022). Studi tentang Implementasi Strategi Bersaing dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Riset Akuntansi*. <https://doi.org/10.29313/jra.v2i1.974>
- Faradiba, N. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT. Asam Jawa Medan. *Skripsi*.
- Funam Islamidina, & Epi Fitriah. (2022). Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*. <https://doi.org/10.29313/jra.v2i1.685>
- Hanuma, S., & Kiswara, E. (2011). Analisis Balance Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor). *Jurnal Ekonomi*, 9(2), 109–117.
- Kosasih, M. S. A., & Suprapti. (2020). Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Di Rumah Sakit Dr.Etty Asharto Batu. *Jurnal Akuntansi Dan Perpajakan*, 6(2), 101–112. <https://doi.org/10.26905/ap.v6i2.4277>
- Mahsun, M. (2013). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPF.
- Muhamad Lutfi Ramdhani, Nurleli, & Andhika Anandya. (2022). Pengaruh Literasi Keuangan dan Penerapan E-commerce terhadap Kinerja UMKM. *Jurnal Riset Akuntansi*. <https://doi.org/10.29313/jra.v2i2.1331>
- Ningsih, N. N. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Malang). *Skripsi*.
- 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), 1018–1028.
- Sulawati. (2022). Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Kinerja Rumah Sakit di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Andi Makkasau Parepare. *Jurnal Kewirausahaan*, 8(3), 289–296.