J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah
Vol.4, No.1, Desember 2024

Evaluasi Komprehensif Penerapan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi: Tinjauan Literatur

Junaidi Efendi[1], Achmarul Fajar[2], Ria Kasanova[3]
[1,2,3]Universitas Madura
E-mail : junaidi@unira.ac.id, fajar@unira.ac.id, kasanovaria@unira.ac.id

Article History:
Received: 20 Oktober 2024
Revised: 08 Desember 2024
Accepted: 11 Desember 2024

Keywords: *Balanced Scorecard*, Performance Measurement , Comprehensive Evaluation, Organisation

Abstract: *This article presents a comprehensive evaluation of the application of the Balanced Scorecard (BSC) as an organisational performance measurement tool through a review of recent literature. The BSC, developed by Kaplan and Norton, is a strategic management system that links an organisation's long-term goals with relevant performance measures. This research aims to assess the effectiveness of BSC in improving organisational performance in various sectors, both public and private, and identify the challenges and advantages associated with its implementation. Through an analysis of recent studies and articles, the findings show that BSC can improve communication and collaboration between departments, and encourage employee engagement. However, challenges in setting the right indicators and resistance to change remain barriers to implementation. The article also provides recommendations for managers and practitioners in improving the effectiveness of BSC, including the importance of training, top management support, and tailoring the BSC system to the organisational context. Thus, the results of this study contribute to a better understanding of the BSC and its implications for organisational performance measurement.*

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja organisasi merupakan elemen krusial dalam manajemen yang bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu organisasi mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Dalam konteks yang semakin kompleks dan kompetitif, pengukuran kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi (Ahn, 2020). Kinerja organisasi yang baik berkontribusi terhadap keberlanjutan dan pertumbuhan, sehingga penting bagi manajer untuk memiliki alat yang tepat untuk memantau dan mengevaluasi kinerja secara komprehensif (Kaplan & Norton, 2018). Oleh karena itu, pendekatan yang sistematis dalam pengukuran kinerja menjadi semakin relevan, terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat (Mason & Leek, 2019).

Salah satu alat yang banyak digunakan dalam pengukuran kinerja adalah *Balanced Scorecard* (BSC). Dikenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992, BSC menawarkan kerangka kerja yang memungkinkan organisasi untuk menilai kinerja mereka tidak hanya dari perspektif keuangan, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996). Konsep ini mengintegrasikan berbagai dimensi kinerja yang saling terkait, sehingga memberikan gambaran yang lebih holistik tentang keadaan organisasi (Azzone & Berlin, 2017). Dengan demikian, BSC bukan sekadar alat pengukuran, melainkan juga alat strategis yang membantu organisasi dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang lebih efektif (Tzeng et al., 2016).

Penerapan BSC telah meluas ke berbagai sektor, baik publik maupun swasta, yang menunjukkan fleksibilitas dan relevansi metode ini dalam berbagai konteks (Marr & Schiuma, 2017). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan BSC sering kali mengalami peningkatan kinerja dan kepuasan pelanggan yang signifikan (González et al., 2021). Namun, penerapan BSC juga tidak lepas dari tantangan, termasuk resistensi terhadap perubahan, kesulitan dalam pengukuran non-keuangan, dan kebutuhan akan pelatihan yang memadai (Davis & Albright, 2020). Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana BSC dapat diterapkan secara efektif di berbagai jenis organisasi dan tantangan yang mungkin dihadapi dalam proses tersebut.

Berdasarkan latar belakang ini, artikel ini berusaha untuk menjawab pertanyaan penting mengenai penerapan BSC dalam organisasi, termasuk faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasinya. Selain itu, penting untuk memahami bagaimana organisasi dapat mengatasi tantangan yang ada untuk memaksimalkan manfaat dari penggunaan BSC dalam pengukuran kinerja (Bianchi et al., 2022). Melalui tinjauan literatur yang komprehensif, artikel ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai efektivitas BSC sebagai alat pengukuran kinerja.

Dengan mempertimbangkan permasalahan di atas, artikel ini merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut: Bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan pengukuran kinerja organisasi dan apa saja tantangan yang dihadapi dalam implementasinya?Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyusun evaluasi komprehensif mengenai penerapan *Balanced Scorecard* dalam konteks pengukuran kinerja organisasi, serta menganalisis efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja organisasi di berbagai sektor.Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pemahaman teori dan praktik *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja, sekaligus menjadi acuan bagi para praktisi dan akademisi untuk menerapkan dan mengembangkan BSC dalam konteks yang lebih luas.

LANDASAN TEORI

A. Teori Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana organisasi mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Menurut Neely et al. (2014), pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai “proses pengumpulan, analisis, dan pelaporan informasi tentang kinerja suatu organisasi dalam berbagai dimensi.” Proses ini penting untuk memberikan umpan balik kepada manajemen mengenai efektivitas strategi yang diterapkan dan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan (Santos et al., 2018). Selain itu, pengukuran kinerja juga berfungsi untuk memotivasi karyawan dengan memberikan gambaran yang jelas tentang pencapaian dan harapan yang diinginkan (Kumar & Singh, 2020). Oleh karena

itu, pemilihan indikator kinerja yang tepat sangat penting, karena dapat mempengaruhi keputusan manajerial dan hasil keseluruhan dari organisasi (Ghalayini & Noble, 2017).

Dalam konteks yang lebih luas, pengukuran kinerja tidak hanya terbatas pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup berbagai dimensi lainnya, seperti kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan inovasi (Cokins, 2017). Konsep pengukuran kinerja modern mengedepankan pendekatan yang lebih holistik, di mana organisasi diharapkan untuk menilai kinerja mereka berdasarkan kombinasi dari berbagai indikator yang saling terkait (Seyedghorban et al., 2021). Dengan demikian, pengukuran kinerja menjadi alat penting bagi organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan dalam jangka panjang (Kriemadis et al., 2022).

B. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) adalah alat manajemen strategis yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 untuk membantu organisasi dalam mengukur kinerja mereka dari berbagai perspektif (Kaplan & Norton, 1992). BSC memperkenalkan pendekatan yang lebih luas dalam pengukuran kinerja dengan mengintegrasikan aspek keuangan dan non-keuangan, sehingga memungkinkan organisasi untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kinerja mereka (Bourne et al., 2018). Dalam penerapannya, BSC telah mengalami perkembangan yang signifikan, termasuk penyesuaian untuk memenuhi kebutuhan spesifik sektor-sektor tertentu, seperti kesehatan, pendidikan, dan sektor publik (Jiang et al., 2020). Konsep ini telah menjadi populer di kalangan manajer karena kemampuannya untuk menghubungkan visi dan strategi organisasi dengan indikator kinerja yang jelas (Hoque, 2014).

Komponen utama dalam *Balanced Scorecard* mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996). Perspektif keuangan menilai kinerja organisasi dari segi laba dan pertumbuhan pendapatan, sementara perspektif pelanggan berfokus pada kepuasan dan loyalitas pelanggan (Marr, 2015). Perspektif proses internal menilai efisiensi dan efektivitas proses bisnis, sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menilai kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berkembang melalui inovasi dan peningkatan keterampilan karyawan (Pavlatos & Paggios, 2021). Dengan demikian, BSC memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan tujuan strategis mereka dengan tindakan operasional yang konkrit (Ittner & Larcker, 2016).

C. Penerapan BSC di Berbagai Sektor

Penerapan *Balanced Scorecard* telah meluas ke berbagai sektor, baik publik maupun swasta. Dalam sektor swasta, banyak perusahaan yang mengadopsi BSC untuk meningkatkan kinerja mereka dan mencapai tujuan strategis yang lebih baik (Franco-Santos et al., 2017). Sebagai contoh, penelitian oleh Kafetzopoulos et al. (2018) menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan BSC berhasil meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan. Di sektor publik, BSC juga telah diterapkan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya (Santos et al., 2019). Penelitian oleh Matarazzo et al. (2020) menemukan bahwa BSC membantu institusi publik dalam merumuskan kebijakan yang lebih baik dan meningkatkan kinerja layanan publik.

Meskipun banyak organisasi telah berhasil dalam menerapkan BSC, tantangan tetap ada. Beberapa tantangan yang sering dihadapi mencakup resistensi terhadap perubahan, kesulitan dalam mengidentifikasi dan mengukur indikator non-keuangan, serta kebutuhan akan pelatihan yang memadai bagi karyawan (Al-Matari et al., 2019). Penelitian oleh Li et al. (2021) menekankan bahwa keberhasilan penerapan BSC sangat tergantung pada dukungan manajemen

puncak dan keterlibatan karyawan dalam proses pengukuran. Dengan mengatasi tantangan ini, organisasi dapat memaksimalkan manfaat dari BSC dan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan (Rohman et al., 2023).

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif bertujuan untuk mengeksplorasi dan memahami fenomena yang kompleks dalam konteks tertentu, serta memberikan wawasan mendalam mengenai perspektif dan pengalaman individu atau kelompok (Creswell, 2013). Metode ini sangat cocok untuk studi tentang penerapan *Balanced Scorecard* (BSC), karena dapat menangkap nuansa dan dinamika yang terjadi di dalam organisasi selama proses implementasi (Denzin & Lincoln, 2018). Selain itu, pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggali berbagai aspek yang mungkin tidak terjangkau oleh metode kuantitatif, seperti persepsi manajer terhadap efektivitas BSC dan tantangan yang dihadapi (Thorne, 2016).

B. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi literatur, artikel, dan penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik *Balanced Scorecard*. Literatur yang dikumpulkan terdiri dari artikel jurnal, buku, dan laporan penelitian yang telah dipublikasikan dalam 10 tahun terakhir. Hal ini penting untuk memastikan bahwa informasi yang digunakan adalah terkini dan relevan dengan konteks saat ini (Hox & Boeije, 2005). Selain itu, penelitian sebelumnya juga berkontribusi untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai penerapan BSC di berbagai sektor, sehingga dapat memberikan landasan teoritis yang kuat bagi analisis yang dilakukan dalam artikel ini (Bansal & Corley, 2012).

C. Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik studi literatur, yang mencakup pencarian dan pengumpulan informasi dari berbagai sumber yang relevan dengan penerapan *Balanced Scorecard*. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik, di mana peneliti mengidentifikasi pola dan tema yang muncul dari literatur yang telah dikumpulkan (Braun & Clarke, 2006). Proses analisis ini bertujuan untuk mengekstrak temuan kunci mengenai kelebihan, tantangan, dan rekomendasi dalam penerapan BSC, serta untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai bagaimana BSC dapat diimplementasikan secara efektif dalam konteks organisasi yang berbeda (Saldana, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Literatur

Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam organisasi telah menjadi subjek kajian yang luas dalam literatur manajemen. Berbagai studi menunjukkan bahwa BSC dapat meningkatkan keterkaitan antara strategi dan pelaksanaan operasional, sehingga membantu organisasi untuk mencapai tujuan strategis mereka (Kumar et al., 2020). Misalnya, penelitian oleh Zaman et al. (2021) menunjukkan bahwa penerapan BSC dalam organisasi dapat meningkatkan komunikasi

antar departemen dan mendukung sinergi dalam mencapai hasil yang lebih baik. Hal ini mencerminkan bahwa BSC bukan hanya alat pengukuran, tetapi juga dapat menjadi alat manajerial yang meningkatkan kolaborasi dan kepemimpinan dalam organisasi.

Studi lain oleh Neely et al. (2020) menekankan pentingnya adaptasi BSC terhadap konteks spesifik organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang menyesuaikan indikator kinerja BSC sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik unik mereka lebih mampu mencapai hasil yang diinginkan. Misalnya, sektor publik yang menerapkan BSC perlu mempertimbangkan indikator yang berfokus pada layanan masyarakat dan kepuasan publik, sementara sektor swasta dapat lebih menekankan pada profitabilitas dan efisiensi operasional (Bourne et al., 2021). Dengan demikian, penyesuaian ini menjadi kunci untuk memastikan efektivitas BSC dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian lain oleh Luthra et al. (2022) menyoroti bahwa implementasi BSC sering kali dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti regulasi dan kebijakan pemerintah. Dalam konteks ini, organisasi harus proaktif dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang mungkin memengaruhi strategi dan pengukuran kinerja mereka. Kesiapan organisasi untuk beradaptasi dengan dinamika eksternal menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan penerapan BSC. Selain itu, efektivitas BSC juga dipengaruhi oleh dukungan manajemen puncak yang kuat, yang penting untuk membangun budaya organisasi yang mendukung penggunaan sistem ini (Farris et al., 2019).

Dalam rangka mencapai hasil yang optimal, organisasi juga perlu memberikan pelatihan yang memadai kepada karyawan mengenai penggunaan BSC. Penelitian oleh Khan et al. (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan cenderung melihat peningkatan kinerja yang lebih signifikan setelah menerapkan BSC. Ini menunjukkan bahwa pemahaman yang mendalam tentang BSC di kalangan karyawan dapat berkontribusi pada keberhasilan implementasi dan penerimaan sistem ini dalam organisasi.

Lebih jauh lagi, integrasi teknologi informasi dalam penerapan BSC juga telah mendapatkan perhatian. Menurut studi oleh Ahn et al. (2023), organisasi yang mengintegrasikan sistem informasi manajemen dengan BSC dapat memperoleh data yang lebih akurat dan tepat waktu, yang pada gilirannya meningkatkan pengambilan keputusan. Hal ini menggarisbawahi pentingnya teknologi dalam mendukung penerapan BSC yang efektif dan efisien.

Secara keseluruhan, analisis literatur menunjukkan bahwa meskipun BSC memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja organisasi, keberhasilannya sangat tergantung pada konteks dan bagaimana organisasi mengadaptasi alat ini dengan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi.

B. Kelebihan Penerapan BSC

Salah satu manfaat utama dari penerapan BSC adalah kemampuannya untuk menyelaraskan strategi organisasi dengan tujuan operasional sehari-hari. Dengan menggunakan BSC, organisasi dapat menetapkan indikator kinerja yang jelas dan terukur yang mencerminkan tujuan strategis mereka. Hal ini membantu memastikan bahwa semua level dalam organisasi, dari manajemen puncak hingga karyawan, memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan yang ingin dicapai (Marr & Schiuma, 2018). Sebagai hasilnya, BSC tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai panduan yang memotivasi dan mengarahkan tindakan karyawan ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Penerapan BSC juga dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan. Dengan melibatkan karyawan dalam proses penetapan tujuan dan pengukuran kinerja, mereka merasa

lebih bertanggung jawab dan berkomitmen terhadap pencapaian hasil yang diinginkan (Pavlatos & Paggios, 2021). Ketika karyawan melihat bagaimana kontribusi mereka berhubungan langsung dengan indikator kinerja yang telah ditetapkan, mereka lebih cenderung untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan tersebut. Selain itu, transparansi yang ditawarkan oleh BSC dapat membantu membangun budaya organisasi yang positif, di mana setiap individu merasa dihargai dan diakui atas kontribusinya.

Manfaat lain dari BSC adalah kemampuannya untuk memberikan pandangan yang lebih holistik mengenai kinerja organisasi. Dalam banyak kasus, pengukuran kinerja tradisional cenderung terfokus pada aspek keuangan, sehingga mengabaikan dimensi penting lainnya seperti kepuasan pelanggan dan efisiensi proses internal (Kriemadis et al., 2022). Dengan mengintegrasikan berbagai perspektif, BSC memungkinkan manajer untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap tentang kesehatan organisasi dan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih lanjut.

Terakhir, penerapan BSC dapat membantu organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dengan adanya indikator yang mencakup berbagai aspek kinerja, organisasi dapat lebih cepat mengidentifikasi masalah dan merespons tantangan yang muncul (Kumar et al., 2020). Dalam dunia yang terus berubah, kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat menjadi salah satu kunci kesuksesan organisasi.

C. Tantangan dan Keterbatasan

Meskipun penerapan BSC menawarkan banyak manfaat, organisasi sering kali menghadapi berbagai tantangan dalam implementasinya. Salah satu hambatan utama adalah resistensi terhadap perubahan yang muncul dari dalam organisasi itu sendiri. Banyak karyawan merasa nyaman dengan cara kerja yang sudah ada dan mungkin skeptis terhadap metode baru yang dianggap rumit atau tidak efisien. Hal ini dapat mengakibatkan penolakan untuk menerima BSC dan menghambat keberhasilan implementasi.

Selain itu, kesulitan dalam menentukan indikator kinerja yang tepat juga menjadi tantangan signifikan. Dalam banyak kasus, organisasi kesulitan untuk mengidentifikasi metrik yang benar-benar mencerminkan kinerja mereka dan yang relevan dengan tujuan strategis. Tanpa indikator yang jelas, penerapan BSC dapat menjadi tidak efektif dan membingungkan, yang akhirnya dapat menurunkan motivasi karyawan dan menciptakan ketidakpuasan.

Pengukuran non-keuangan sering kali menjadi tantangan tambahan. Banyak organisasi tidak memiliki sistem yang memadai untuk mengumpulkan dan menganalisis data non-keuangan, yang merupakan komponen penting dalam BSC. Hal ini dapat mengakibatkan ketidakakuratan dalam evaluasi kinerja dan menghalangi organisasi untuk mendapatkan gambaran yang akurat tentang keadaan mereka secara keseluruhan. Akibatnya, organisasi mungkin kehilangan peluang untuk meningkatkan aspek penting dari kinerja mereka.

Terakhir, kurangnya dukungan dari manajemen puncak dapat menjadi faktor yang menghambat keberhasilan penerapan BSC. Tanpa dukungan yang kuat dari para pemimpin, inisiatif BSC dapat terabaikan atau kurang mendapat perhatian yang diperlukan untuk sukses. Manajemen puncak memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan dan menciptakan budaya yang mendukung penerapan BSC, sehingga keterlibatan mereka sangat penting untuk mencapai keberhasilan.

D. Rekomendasi

Untuk meningkatkan efektivitas penerapan BSC, organisasi disarankan untuk melakukan pelatihan dan sosialisasi yang memadai bagi karyawan mengenai konsep dan penggunaan BSC. Hal ini penting agar seluruh anggota organisasi memahami manfaat dari BSC dan cara penerapannya secara efektif. Selain itu, keterlibatan karyawan dalam proses penetapan indikator kinerja juga dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap tujuan yang ingin dicapai.

Organisasi juga perlu secara rutin meninjau dan memperbarui indikator kinerja yang digunakan dalam BSC. Mengingat dinamika lingkungan bisnis yang cepat berubah, indikator yang relevan dan tepat sasaran dapat berubah seiring waktu. Dengan melakukan evaluasi secara berkala, organisasi dapat memastikan bahwa BSC tetap relevan dan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan yang tepat.

KESIMPULAN

Dalam evaluasi komprehensif penerapan *Balanced Scorecard* (BSC), terdapat beberapa temuan kunci yang menyoroti pentingnya alat ini dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pertama, BSC terbukti efektif dalam menyelaraskan strategi dengan pelaksanaan operasional, memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan strategis secara lebih efisien. Selain itu, penerapan BSC dapat meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antar departemen, yang pada gilirannya mendorong keterlibatan karyawan dan memperkuat komitmen terhadap tujuan organisasi. Namun, tantangan dalam menentukan indikator kinerja yang tepat dan resistensi terhadap perubahan masih menjadi hambatan yang perlu diatasi untuk memastikan keberhasilan implementasi BSC. Temuan ini menunjukkan bahwa adaptasi BSC sesuai dengan konteks organisasi dan pengelolaan perubahan yang baik sangat penting untuk memaksimalkan manfaat dari sistem ini.

Dari segi implikasi praktis, hasil penelitian ini memberikan wawasan berharga bagi praktisi dan manajer dalam merancang dan menerapkan sistem pengukuran kinerja yang lebih efektif. Manajer disarankan untuk melibatkan karyawan dalam proses penetapan indikator kinerja, memberikan pelatihan yang memadai, dan memastikan dukungan penuh dari manajemen puncak agar penerapan BSC dapat berjalan dengan sukses. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya mencakup eksplorasi lebih dalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan BSC dalam konteks yang berbeda, serta analisis longitudinal untuk memahami dampak jangka panjang dari penerapan BSC terhadap kinerja organisasi. Penelitian yang lebih lanjut juga dapat mengeksplorasi integrasi teknologi informasi dalam BSC, mengingat pentingnya data yang akurat dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan yang lebih baik.

PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS

Kami mengucapkan terima kasih kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) Universitas Madura atas dukungan dan fasilitas yang diberikan selama proses penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada semua pihak yang telah berkontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam penyusunan artikel ini. Dukungan dari rekan-rekan sejawat dan bimbingan dari para dosen telah memberikan wawasan berharga yang sangat membantu dalam penelitian ini. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik pengukuran kinerja organisasi.

DAFTAR REFERENSI

Ahn, H. (2020). Performance Measurement: The Importance of Organizational Culture. International Journal of Production Research, 58(9), 2674-2686.

Ahn, H., Kim, S., & Kim, J. (2023). The Role of Information Technology in *Balanced Scorecard* Implementation: Evidence from Korean Firms. International Journal of Information Management, 66, 102679

Al-Matari, E. M., et al. (2019). Challenges of Implementing *Balanced Scorecard* in Public Sector Organizations. International Journal of Public Administration, 42(9), 778-785.

Azzone, G., & Berlin, C. (2017). Exploring the *Balanced Scorecard* in the Public Sector. Public Money & Management, 37(6), 433-440.

Bansal, P., & Corley, K. G. (2012). The Coming of Age for Qualitative Research: Embracing the Diversity of Qualitative Methods. Academy of Management Journal, 55(2), 479-493.

Bianchi, C., et al. (2022). The Impact of *Balanced Scorecard* on Organizational Performance: A Review. Journal of Business Research, 142, 105-115.

Bourne, M., et al. (2018). The Role of the *Balanced Scorecard* in Performance Measurement. International Journal of Operations & Production Management, 38(6), 1573-1595.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101.

Cokins, G. (2017). Performance Management: Finding the Key Performance Indicators. Management Accounting Quarterly, 18(3), 1-12.

Creswell, J. W. (2013). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. SAGE Publications.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). The SAGE Handbook of Qualitative Research. SAGE Publications.

Davis, S. M., & Albright, T. (2020). The Effect of *Balanced Scorecard* on Organizational Performance. Journal of Management Accounting Research, 32(1), 1-24.

Farris, M. T., et al. (2019). The *Balanced Scorecard*: A Tool for Managers. Business Horizons, 62(6), 775-784.

Franco-Santos, M., et al. (2017). Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of the Literature. International Journal of Management Reviews, 19(3), 311-339.

Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (2017). The Changing Role of Performance Measurement. International Journal of Operations & Production Management, 37(7), 898-915.

González, A. M., et al. (2021). Key Performance Indicators: A *Balanced Scorecard* Approach. International Journal of Productivity and Performance Management, 70(3), 497-516.

Hoque, Z. (2014). The Role of the *Balanced Scorecard* in Strategic Performance Management. Journal of Management Accounting Research, 26(2), 29-45.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2016). Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspective. Journal of Management Accounting Research, 28(2), 159-194.

Jiang, L., et al. (2020). A Comprehensive Literature Review of the *Balanced Scorecard* in Healthcare Organizations. Health Policy, 124(1), 26-36.

Kafetzopoulos, D., et al. (2018). Implementing a *Balanced Scorecard* in a Manufacturing Company: A Case Study. Production Planning & Control, 29(12), 993-1005.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The *Balanced Scorecard*: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The *Balanced Scorecard*: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2018). The *Balanced Scorecard*: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.

Kriemadis, T., et al. (2022). The Evolution of Performance Measurement: A Historical Perspective. International Journal of Productivity and Performance Management, 71(1), 234-255.

Kumar, R., et al. (2020). The Role of the *Balanced Scorecard* in Organizational Performance: A Review and Research Agenda. Business Strategy Series, 21(4), 191-198.

Li, Y., et al. (2021). Success Factors for *Balanced Scorecard* Implementation: Evidence from Chinese Organizations. International Journal of Productivity and Performance Management, 70(3), 626-644.

Luthra, S., et al. (2022). Factors Influencing the Implementation of *Balanced Scorecard* in Organizations: A Comprehensive Review. International Journal of Productivity and Performance Management, 71(3), 915-937.

Matarazzo, G., et al. (2020). The Role of the *Balanced Scorecard* in Public Sector Reform. International Journal of Public Sector Management, 33(3), 231-245.

Marr, B. (2015). Key Performance Indicators: The 75+ Measures Every Manager Needs to Know. Financial Times Press.

Marr, B., & Schiuma, G. (2017). How to Measure Anything: A Guide to Performance Measurement. Business Strategy Review, 28(1), 16-21.

Mason, K. J., & Leek, S. (2019). The Importance of Performance Measurement in Managing Resources. Strategic Management Journal, 40(3), 438-452.

Neely, A., et al. (2020). Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Framework. International Journal of Operations & Production Management, 40(2), 174-196.

Pavlatos, O., & Paggios, I. (2021). The Effect of *Balanced Scorecard* on Organizational Performance: Evidence from the Greek Public Sector. International Journal of Public Sector Management, 34(5), 487-506.

Saldana, J. (2015). The Coding Manual for Qualitative Researchers. SAGE Publications.

Thorne, L. (2016). A Thematic Analysis of the Use of the *Balanced Scorecard* in Public Sector Organizations. Public Money & Management, 36(6), 445-452.

Tzeng, J., et al. (2016). The Role of *Balanced Scorecard* in Performance Measurement. Business Process Management Journal, 22(2), 396-417.

Zaman, M., et al. (2021). Understanding the Role of *Balanced Scorecard* in the Public Sector: An Empirical Study. International Journal of Public Sector Management, 34(4), 363-382.