

## **TOPIK BALANCE SCORECARD DALAM LITERATUR AKUNTANSI DI INDONESIA: STUDI BIBLIOGRAFI**

**Maya Aulia Saputri**

Magister Ilmu Akuntansi FEB Universitas Lampung

[\\*saputrimayaaulia@gmail.com](mailto:*saputrimayaaulia@gmail.com)

### **Abstract**

*This study aims to enrich the literature on performance assessment using the Balance Scorecard with the Charting The Field method. This study uses article data from 7 journals totaling 24 articles with the key word "Balance Scorecard" published in Sinta 2 and Sinta 3 with the research period 2009-2019. This study classifies each sample article into 3 (three) categories, namely the journal group, year of publication, and research method. The results showed that the journal that published the most articles with the topic Balance Scorecard was the Udayana University Accounting E-Journal with 15 articles, the research topic most often used is Consequences with a percentage of 79% of the articles, 2013 was the year with the most number of articles with the theme of Balance Scorecard with 5 articles, and the method most used in research on the Balance Scorecard is the Analytical method uses a quantitative approach with a percentage of 67%.*

**Keywords:** *Balance Scorecard; Management Accounting; Performance Measurement.*

*Submission date: 2021-01-12*

*Accepted date: 2021-02-12*

---

*\*Corresponding Author*

## **PENDAHULUAN**

Persaingan perusahaan di era globalisasi saat ini menuntut setiap perusahaan untuk dapat mengembangkan inovasi, meningkatkan kinerjanya, dan ekspansi dalam berbisnis agar dapat terus berjalan dan bertahan dalam persaingan dunia bisnis (Silitonga 2020). Dengan adanya persaingan yang bersifat global tersebut perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi untuk mengelola usahanya untuk dapat di terima di lingkungan global. Dalam rangka untuk mewujudkan sasaran yang telah ditentukan pihak manajemen, diperlukan sebuah strategi yang nantinya akan digunakan sebagai landasan dan kerangka kerja sehingga diperlukannya pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja suatu entitas perlu dilakukan untuk melihat apakah strategi yang digunakan telah efektif dalam kurun waktu tertentu.

Pengukuran kinerja adalah suatu proses untuk mengukur efisiensi dan efektivitas dari suatu tindakan yang diambil di masa lalu (Tangen, 2004; Olsen *et al.*, 2007 Cocca

& Alberti, 2010). Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi agar sejalan dengan standar perilaku yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Manfaat dari pengukuran kinerja menurut Hamzah *et al.* (2010) yaitu untuk menyesuaikan kompensasi, perbaikan kinerja, untuk memenuhi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, sebagai alat untuk mengambil keputusan dalam rangka penempatan promosi karyawan, pemetaan, pemberhentian serta perencanaan tenaga kerja di masa depan, selain itu pengukuran kinerja juga bermanfaat untuk penelitian pegawai dan membantu untuk menganalisis kesalahan desain penempatan pegawai.

Perusahaan biasanya hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja secara konvensional ini lebih menekankan pada laba perusahaan dan arus kasnya yang dirasa kurang tepat karena hanya berfokus pada tujuan jangka pendek (*short term goals*) perusahaan dan cenderung mengabaikan tujuan jangka panjang (*long term goals*) perusahaan (Witcher and Chau 2007). Perusahaan atau entitas yang menitikberatkan pada pengukuran keuangan saja pada umumnya tidak mengukur penilaian kinerja pada aktiva tidak berwujud (*intangible assets*) dan kekayaan intelektual (*intellectual property*) yang mendukung perusahaan lebih kompetitif dan profitabel (Sukma and Krisnadewi 2013).

Pengukuran kinerja berfungsi untuk mendeteksi kekurangan atau kelemahan di masa lalu perusahaan yang masih ada dalam strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Perusahaan yang hanya menitikberatkan pada penilain kinerja keuangan saja, kurang dapat menggambarkan kondisi perusahaan di masa lalu sehingga perlu di lakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh supaya dapat memberikan manfaat sebagai acuan dalam melakukan penilaian kinerja keuangan secara lebih akurat, efektif dan efisien (Munawir dalam Putrayasa, 2011). Selain itu pengukuran kinerja memberikan fungsi lainnya yaitu berperan dalam menciptakan *good corporate social responsibilty* (Saputra 2020).

Konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada 1992 dengan melakukan pengukuran secara menyeluruh untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan sebagai pengukuran kinerja tradisional yang cukup penting bagi kemajuan entitas dalam jangka panjang. *Balance Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipat gandakan kinerja keuangan (Mulyadi 2014).

*Balanced Scorecard* menterjemahkan strategi perusahaan kedalam serangkaian ukuran dalam empat perspektif, yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, serta Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Kaplan and Norton, 1992). Perspektif Keuangan adalah perspektif yang menunjukkan apakah strategi perusahaan sudah tepat dalam sisi pelaksanaan dan perencanaannya sehingga perlu dilakukan perbaikan atau tetap menggunakan strategi yang sudah ada.

Perspektif pelanggan, menurut Sipayung (2009) perspektif pelanggan berdasarkan konsep yang di buat oleh Kaplan dan Norton (2001) dibagi menjadi dua kelompok, yang pertama *customer core measurement*, yang memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu komponen pangsa pasar (*market share*), retensi pelanggan (*customer retention*) dan akuisisi pelanggan (*customer acquisition*).

Perspektif proses bisnis internal digunakan untuk mengukur efisiensi waktu dalam menjalankan proses transaksi bisnis perusahaan. Untuk mengukur tingkat efisiensi waktu yang digunakan dalam proses transaksi yang dilakukan oleh karyawan selama ini, maka perlu analisa mengenai waktu yang dibutuhkan seorang karyawan untuk menyelesaikan suatu proses transaksi.

Pengukuran pangsa pasar adalah pengukuran yang mencerminkan bagian yang dikuasai oleh perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada seperti jumlah pelanggan, jumlah penjualan dan volume unit penjualan perusahaan. Selanjutnya pengukuran retensi pelanggan, yaitu pengukuran yang mempertahankan hubungan antara konsumen dengan perusahaan. Akuisisi pelanggan adalah suatu pengukuran yang mengukur tingkat dimana suatu perusahaan mampu menarik pelanggan baru atau dapat memenangkan bisnis baru dari para pesaingnya. Pengukuran yang selanjutnya yaitu pengukuran kepuasan pelanggan, dengan cara melihat tingkat kepuasan pelanggan terkait kinerja spesifik dalam *value proposition*. Terakhir, pengukuran profabilitas pelanggan yang mengukur tingkat keuntungan yang akan diperoleh perusahaan dari produk/jasa yang dijual perusahaan kepada konsumen.

*Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan perusahaan dalam hal ini manajer mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan kebutuhan yang pelanggan inginkan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan yang berasal dari luar perusahaan/entitas.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada beberapa faktor penting yang harus sangat diperhatikan yaitu, kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, dan juga motivasi kekuasaan dan keselarasan.

Kapabilitas pekerja, dalam perspektif ini perusahaan dituntut untuk memberikan arahan kepada pegawai dalam mengarahkan pemikiran pegawai terhadap perusahaan, seperti bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk perusahaan guna meningkatkan keuntungan dan nilai perusahaan. Perlu adanya perencanaan dan implementasi *reskilling* pegawai untuk dapat menjamin terjadinya peningkatan kreativitas dan pengetahuan pegawai dapat di arahkan guna mencapai tujuan perusahaan.

Kapabilitas sistem informasi, selain peningkatan motivasi karyawan yang dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan, masih diperlukan adanya informasi yang baik untuk perusahaan, dengan adanya kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya sehingga minim terjadinya kesalahan dan *misscommunication*.

Perspektif terakhir adalah motivasi, kekuasaan dan keselarasan, perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi para pegawai.

Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba kembali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam perusahaan sesuai kompetensinya masing-masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu, upaya tersebut juga harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Menurut Mulyadi (2005), *Balanced Scorecard* memiliki karakteristik berimbang, komprehensif, dan koheren. Karakteristik tersebut sudah cukup koheren untuk memotivasi para eksekutif dalam mewujudkan kinerja dari ke empat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan tidak hanya bersifat sementara namun berkesinambungan.

Pada perkembangan penelitian mengenai implementasi *balanced scorecard* pada penilaian kinerja fokus pada penggunaannya sebagai alat pengukuran kinerja tidak semua perusahaan/entitas dapat mengimplementasikan *balance scorecard* secara tepat. Dalam penelitian yang dilakukan Sari & Arwinda (2015) terdapat perusahaan yang telah menggunakan *balance scorcard* selama 7 tahun, namun perusahaan tersebut masih berfokus pada perspektif dan keuangan saja. Hal inilah yang menyebabkan implementasi *balance scorcard* tidak maksimal dalam mengukur kinerja perusahaan. Dari berbagai hasil riset yang beragam dan menarik untuk dikaji kembali, muncul beberapa jurnal akuntansi di Indonesia yang mencoba mengevaluasi dan mendokumentasikan beberapa hasil penelitian tersebut. Hal ini juga yang memotivasi penelitian ini untuk melihat sejarah dan perkembangan penelitian mengenai *Balance Scorecard* di Indonesia dalam bentuk bibliografi.

Penelitian ini termotivasi oleh penelitian yang dilakukan oleh Hesford *et al.* (2007) mengenai bibliografi penelitian di bidang akuntansi manajemen. Berdasarkan penelitian oleh Hoque (2013), dilakukan tinjauan sebanyak 114 artikel dari 25 jurnal selama periode 20 tahun, ditemukan bahwa masih terdapat banyak perbedaan antar penelitian, sebagian menggunakan metode survei dan tak sedikit yang menggunakan metode investigasi dalam melakukan penelitiannya. Hasil penelitian yang di lakukan juga terdapat banyak perbedaan pada masing-masing studi kasus yang di lakukan, terdapat perusahaan yang berhasil menilai dengan baik menggunakan *balance scorecard*, namun tidak sedikit perusahaan yang mengalami kegagalan. Hal tersebut di karenakan dalam melakukan penelitian, seorang peneliti masih memiliki pemikiran yang subjektif, karena inilah yang dapat membedakan masing-masing penelitian mengenai *balance scorcard* bervariasi.

Penelitian ini mencoba mengkaji dengan metode yang sama dari berbagai hasil penelitian mengenai *Balance Scorecard* di Indonesia. Berbagai macam penelitian dan pengadopsian *balance scorcard* oleh perusahaan sangat mempengaruhi konsep dasar *balance scorecard* itu sendiri. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan *balance scorcard* di berbagai bidang ilmu dan di dalam bisnis maupun

sebuah organisasi. Penelitian ini mencoba mendeskripsikan perkembangan penelitian mengenai *Balance Scorecard* di Indonesia dari 7 jurnal akreditasi di Indonesia yang terdapat pada jurnal sinta 2 dan sinta 3 selama kurun waktu 2009-2019.

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *charting the field*, yang dikembangkan oleh Hesford *et al.* (2007). Dalam pendekatan ini, peneliti mencoba memilih beberapa artikel hasil penelitian tentang penilaian kinerja perusahaan atau sejenisnya yang diterbitkan di 7 jurnal terakreditasi, yaitu 6 jurnal di Sinta 2 sebanyak 9 artikel dan 3 jurnal di Sinta 3 sebanyak 15 artikel. Dengan total 24 artikel peneliti kemudian dikelompokkan berdasarkan topik, metode penelitian dan disiplin sumber. Pemilihan jurnal tersebut berdasarkan kriteria: Pertama jurnal yang dipilih adalah jurnal yang terakreditasi pada tahun 2009 hingga 2019. Kedua, jurnal dapat di akses secara *online*. Ketiga, peneliti memilih artikel yang terkait penilaian kinerja perusahaan menggunakan *balance scorecard*.

Kriteria dalam pemilihan sampel penelitian ini yaitu dengan cara yaitu: Pertama, peneliti mencari jurnal apa saja yang terakreditasi di Indonesia. Kedua, peneliti membuka satu persatu portal jurnal terakreditasi yang berasal dari Sinta 2 dan Sinta 3 secara *online*. Ketiga, di setiap jurnal peneliti mencari kata kunci “penilaian kinerja” dan/atau “*balance scorecard*”. Keempat, jika tidak terdapat artikel yang sesuai kata kunci maka akan dikeluarkan atau dihapuskan sehingga didapat sebanyak 7 jurnal yang memenuhi kata kunci yang dicari dan sesuai karakteristik yang diperlukan dalam penelitian ini. Kemudian peneliti men-*download* setiap artikel yang ada di jurnal tersebut, setelah itu peneliti mencatat data bibliografi artikel tersebut ke dalam sebuah tabulasi jurnal berdasarkan judul, nama penulis, tahun terbit, variabel, populasi dan sampel, serta hasil penelitan.

**Tabel. 1**  
**Daftar Artikel Sampel**

No.	Judul Artikel dan Penulis	Jurnal dan Tahun	Sitasi
1	Penerapan <i>Balance Scorecard</i> Sebagai Tolok Ukur Kinerja Pada KPRI di Jawa Tengah (Sukardi Ikhsan)	Jurnal Dinamika Akuntansi (Sinta 2) – 2009	(Ikhsan 2009)
2	<i>Total Quality Management, Balanced Scorecard and Performance</i> (Mahfud Sholihin dan Ayu Chairina Laksmi)	JAAI : Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia (Sinta 2) - 2009	(Sholihin and Laksmi 2009)
3	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dalam Perspektif <i>Balance Scorecard</i> (I Gusti Ayu Made Asri Dwija Putri)	Jurnal Akuntansi Multiparadigma (Sinta 2) – 2012	(Putri 2012)
4	Pengaruh Perspektif dan Jenis Ukuran Dalam <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Evaluasi Kinerja (Hariman Bone dan Mahfud Sholihin)	Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan (Sinta 2) – 2012	(Bone and Sholihin 2012)
5	Analisis Kinerja Internal, <i>Balance Scorecard</i> dan Pengembangan Keuangan Mikro Berkelanjutan (Studi Pada Lembaga Perkreditan Desa di Provinsi Bali) (I Wayan Suartana dan Dodik Ariyanto)	Jurusan Akuntansi FE Universitas Udayana (Sinta 3) - 2012	(Suartana and Ariyanto 2012)
6	Pengaruh Keterlibatan Manager dan Evaluasi Kelompok Terhadap Penilaian Strategi dengan <i>Balanced Scorecard</i> (Kiki Srirejeki)	JAAI : Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia (Sinta 2) - 2012	(Srirejeki 2012)

No.	Judul Artikel dan Penulis	Jurnal dan Tahun	Sitasi
7	Penilaian Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> Pada Bank Utama (Nyoman Pramesti Sukma dan Komang Ayu Krisnadewi)	E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana (Sinta 3) - 2013	(Sukma and Krisnadewi 2013)
8	Penilaian Kinerja Pada PT. Adhi Karya Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Ni Putu Yessy Christina dan I Putu Sudana)	E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana (Sinta 3) - 2013	(Ni Putu Yessy Christina 2013)
9	Pengukuran Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> Pada Koperasi Serba Usaha Kuta Mimba (I Gst. Ngr. Agung L. Indranatha dan I Ketut Suryanawa)	E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana (Sinta 3) - 2013	(Indranatha and Suryanawa 2013)
10	Analisis Perbandingan Kinerja PT. BPR Mitra Baliyaya Mandiri dan PT. BPR Cahaya Bina Werdhi Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Kadek Yenni Widiastiti dan I Ketut Yadnyana)	E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana (Sinta 3) - 2013	(Widiastiti and Yadnyana 2013)
11	Penilaian Kinerja Dengan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> pada CV. Sri Keshava Madhusudana (Gede Ngurah Indra Arya Aditya)	E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana (Sinta 2) - 2013	(Aditya 2013)
12	Analisis Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> pada Koperasi XYZ (Luh Putu Lusi Setyandarini Surya)	E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana (Sinta 3) - 2014	(Surya 2014)
13	Analisis Perbandingan Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i> pada KSU Beringkit Dengan KSU Denbantas (Nyoman Etia Rahayu dan I Gede Ary Wirajaya)	E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana (Sinta 3) - 2014	(Rahayu and Wirajaya 2014)
14	Analisis Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Perkebunan Nusantara X Unit Pabrik Gula Lestari Kertosono) (Ika Yuniawati dan Juli Murwani)	ASSETS : Jurnal Akuntansi dan Pendidikan (Sinta 2) – 2014	(Yuniawati and Murwani 2014)
15	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Harjono Ponorogo (Zaskia Tristiana Anggraini dan Elva Nuraina)	ASSETS : Jurnal Akuntansi dan Pendidikan (Sinta 2) – 2014	(Anggraini and Nuraina 2014)
16	Pengukuran Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> Pada Koperasi Pegawai PT. Telkom (Kopegtel) Insan Denpasar (I Gede Hardiaksa Satriyadi dan I Ketut Suryanawa)	E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana (Sinta 3) - 2015	(Satriyadi and Suryanawa 2015)
17	Pengaruh Antara Perspektif Non Keuangan Serta Implikasinya Terhadap Perspektif Keuangan Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> (Suatu Kasus Pada PT PLN (Persero)) (Alfira Sofia dan Nicol Stefani)	Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan (Sinta 3) – 2015	(Sofia and Stefani 2015)
18	Analisis Perbandingan Penilaian Kinerja BPR dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (I Gst. Ag. Pramesti Dwi Putri dan I Wyn. Pradnyantha Wirasedana)	E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana (Sinta 3) - 2015	(Putri and Wirasedana 2015)
19	Analisis Perbandingan Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> pada Indosat Dan XL (Pingkan Ompi dan I.G.A.N. Budiasih)	E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana (Sinta 3) - 2015	(Ompi and Budiasih 2015)
20	Evaluasi Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> (Wanda Pramudani Limbu dan Eka Ardhani Sisdyani)	E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana (Sinta 3) - 2016	(Limbu and Sisdyani 2016)

No.	Judul Artikel dan Penulis	Jurnal dan Tahun	Sitasi
21	Pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> pada Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> (Ni Luh Putu Andriyani Pratiwi dan I Gusti Ayu Made Asri Dwija Putri)	E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana (Sinta 3) – 2016	(Pratiwi and Putri 2016)
22	Peran Alokasi Bonus dan Pemahaman <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Pemilihan Proyek Investasi (Meutia Faizza, Bambang Purnomosidhi, dan Zaki Baridwan)	Jurnal Akuntansi Multiparadigma (Sinta 2) – 2018	(Faizza, Purnomosidhi, and Baridwan 2018)
23	Analisis Komparatif Kinerja pada Lembaga Perkreditan Desa Kecamatan Mengwi Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (I Gusti Ayu Agung Meilinda Setia Dewi dan I Wayan Suartana)	E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana (Sinta 3) - 2018	(Dewi and Suartana 2018)
24	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> pada Pengukuran Kinerja PT. Blue Bird Tbk. (Noviana Hermanus Djo dan Ida Bagus Dharmadiaksa)	E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana (Sinta 3) - 2019	(Djo and Dharmadiaksa 2019)

Sumber : data diolah, 2021.

## HASIL

Penelitian ini menggunakan 24 artikel dari 7 jurnal yang terakreditasi yang sudah memenuhi kriteria. Adapun judul artikel, nama jurnal, nama peneliti, sitasi, dan tahun terbit disajikan pada Tabel 1. Peneliti memilih periode 11 tahun antara tahun 2009 hingga 2019 karena pada tahun tersebut terdapat peningkatan mengenai kesadaran perusahaan/entitas dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan menggunakan *balance scorecard*.

Pada Tabel 2 mengenai deskripsi sampel dapat terlihat bahwa dari tahun 2009 hingga tahun 2019 E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana mendominasi penelitian mengenai *Balance Scorecard* dengan presentase sebesar 62,50% atau sebanyak 15 penelitian ilmiah, sementara Jurnal Akuntansi Multiparadigma, ASSETS : Jurnal Akuntansi dan Pendidikan, dan JAAI : Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia masing-masing dengan presentase 8,33%, Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan, Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan, dan Jurnal Dinamika Akuntansi masing-masing sebesar 4,17% atau hanya dengan 1 artikel ilmiah yang terkait dengan penilaian kinerja menggunakan *balance scorecard*.

**Tabel. 2**  
**Deskripsi Sampel**

No.	Nama Jurnal	Jumlah Penelitian	Presentase
1	E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana	15	62,50%
2	Jurnal Akuntansi Multiparadigma	2	8,33%
3	Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan	1	4,17%
4	ASSETS : Jurnal Akuntansi dan Pendidikan	2	8,33%
5	Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia	2	8,33%
6	Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan	1	4,17%
7	Jurnal Dinamika Akuntansi	1	4,17%

No.	Nama Jurnal	Jumlah Penelitian	Presentase
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Sumber : data diolah, 2021.

## PEMBAHASAN

### Klasifikasi Artikel

Berdasarkan pada penelitian sebelumnya oleh Hesford *et al.* (2007), penelitian tersebut mengklasifikasikan tiap artikel berdasarkan topik, metode, dan disiplin sumber. Namun pada penelitian ini akan mengelompokkan hanya dengan dua klasifikasi yang sama yaitu berdasarkan pada topik, metode penelitian. Penelitian ini juga menambahkan klasifikasi berdasarkan tahun terbit artikel sampel.

### Klasifikasi Berdasarkan Topik Pembahasan

Pengklasifikasian artikel mengenai *Balance Scorecard* berdasarkan pada topik penelitian dibedakan menjadi dua, yaitu anteseden (faktor-faktor yang memotivasi Penilaian Kinerja) dan Konsekuensi (dampak atau pengaruh atas Penilaian Kinerja). Tabel 3 menunjukkan klasifikasi artikel yang membahas *balance scorecard* di Indonesia. Dari Tabel 3 dapat disimpulkan bahwa selama 11 tahun, penelitian mengenai *balance scorecard* di Indonesia yang ada pada Sinta 2 dan Sinta 3 membahas topik anteseden sebanyak 5 artikel ilmiah atau sebesar 20,83%, sedangkan yang membahas mengenai konsekuensi adalah 19 artikel ilmiah atau sebesar 79,17%. Topik konsekuensi banyak digunakan untuk menguji dampak pengimplementasian *Balance Scorecard* sebagai alat dalam penilaian kinerja.

**Tabel. 3**  
**Klasifikasi Artikel Berdasarkan Topik**

Topik	Jumlah Artikel	Presentase
Anteseden	5	20,83%
Konsekuensi	19	79,17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Sumber : data diolah, 2021.

### Klasifikasi Artikel Berdasarkan Tahun Terbit

Berdasarkan Tabel 4, Tahun 2013 adalah tahun terbanyak terbitnya penelitian mengenai *Balance Scorecard* pada Sinta 2 dan Sinta 3 dengan 5 artikel, kemudian tahun 2012, 2014, dan 2015 dengan 4 artikel, tahun 2019 dengan 1 artikel, dan tidak ada penelitian mengenai *Balance Scorecard* pada Sinta 2 dan Sinta 3 pada tahun 2010, 2011, dan 2017.

Pada tahun 2009, dua artikel ditemukan dari jurnal dari Jurnal Dinamika Akuntansi dan JAAI: Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia yang berisi tentang penerapan *balance scorecard* serta bagaimana implementasi nya terhadap penilaian kinerja suatu perusahaan dan menghasilkan perbaikan terhadap kegiatan manajemen difokuskan pada indikator-indikator baik dalam indikator hasil akhir maupun indikator proses (*leading*) yang memiliki gap-gap besar antara kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan. Analisis *balance scorecard* memberikan sebuah perspektif yang



lebih luas bagi pengguna yang berhubungan dengan posisi persaingannya maupun kebijakan-kebijakan serta keputusan-keputusan strategis yang akan diambil.

Pada tahun 2012, ditemukan empat artikel, artikel yang berasal dari Jurnal Akuntansi Multiparadigma berisi pengembangan peningkatan keuntungan dengan *balance scorecard* dengan hasil bahwa peningkatan non keuangan meningkatkan kinerja perusahaan. Jurnal Ekonomi dan Keuangan bertujuan untuk melihat apakah elevator mempunyai kecenderungan untuk memberi bobot lebih pada ukuran kinerja keuangan umum dibanding ukuran kinerja keuangan unik dan ukuran kinerja non keuangan, hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipan lebih memperhatikan ukuran keuangan umum dibanding ukuran non keuangan umum dalam mengevaluasi kinerja. Jurnal Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana berisi artikel yang menjelaskan bagaimana sisi non-keuangan perusahaan berpengaruh terhadap *balance scorecard*, namun hasilnya menerangkan bahwa budaya orientasi belum dapat mempengaruhi *balance scorecard*. JAAI: Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia berisi artikel yang melihat apakah sisi motivasi manajer dapat meningkatkan kinerja perusahaan, dengan hasil bahwa sisi *motivate reasoning* belum dapat meningkatkan kinerja.

Pada tahun 2013, terdapat satu jurnal yang berisi 5 artikel yang berisi analisis *balance scorecard* pada suatu entitas, dengan hasil yang menunjukkan bahwa *balance scorecard* dinilai baik dalam pengukuran kinerja suatu perusahaan, ketika perspektif non-keuangan meningkat seiring perspektif keuangan juga meningkat dan setiap tahunnya membuat performa perusahaan meningkat.

Pada tahun 2014, terdapat dua jurnal yang berisi empat artikel, dimana jurnal yang pertama yaitu E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana membahas mengenai kinerja perusahaan yang didasarkan pada *balance scorecard*, dengan temuan bahwa terdapat hasil yang berbeda yaitu terdapat penurunan kinerja keuangan namun kinerja non-keuangan stabil. Artikel lain menggambarkan perbandingan antara dua koperasi yang menggunakan *balance scorecard* sama-sama meningkatkan kinerja karena mengingat kedua entitas tersebut sejenis. Jurnal yang kedua dari ASSETS: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan yang terdapat dua artikel yang sama-sama memiliki kesimpulan dengan adanya *balance scorecard* di perusahaan tersebut maka terdapat peningkatan kinerja dan efisiensi perusahaan dan meningkatkan kinerja di masa yang akan datang.

Pada tahun 2015, terdapat 2 jurnal dan 4 artikel, jurnal pertama yaitu E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana memuat tiga artikel dimana peneitain-penelitian tersebut bertujuan untuk melihat kinerja non-keuangan perusahaan, dengan hasil dari penelitian-penilaian tersebut menunjukkan perbedaan rata-rata kinerja pada perspektif keuangan, kinerja perspektif pelanggan, serta kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sedangkan jurnal kedua yaitu Jurnal Riset Akuntansi memuat satu artikel yang berisi implikasi perspektif keuangan dengan perspektif keuangan dalam penerapan *balance scorecard*, dengan hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara perspektif keuangan dan non keuangan.

Pada tahun 2016 terdapat dua artikel dari satu jurnal yang mengenai pengaruh *Good Corporate Governance* menggunakan *balance scorecard* dan bagaimana evaluasi kinerja menggunakan *balance scorecard*, hasil menunjukkan bahwa *Good Corporate*

*Governance* berpengaruh terhadap penilaian *balance scorecard* dan kinerja keuangan menunjukkan hasil yang efisien dan efektif pada evaluasi yang dilakukan menggunakan *balance scorecard*.

Pada tahun 2018, terdapat dua artikel berasal dari E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana yang berisi tentang penelitian yang bertujuan untuk melihat perbedaan kinerja apabila menggunakan *balance scorecard* dan Jurnal Akuntansi Multipradigma yang artikelnnya membahas peran alokasi bonus dan pemahaman *balance scorecard* dalam pemilihan proyek investasi.

Pada tahun 2019 terdapat satu artikel pada E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana mengenai penerapan *balance scorecard* pada pengukuran kinerja pada suatu entitas yang berisi perencanaan dan strategi dalam peningkatan kinerja menggunakan *balance scorecard*.

**Tabel 4**  
**Tahun Terbit Artikel**

No.	Tahun Jurnal	Jumlah Penelitian	Presentase
1	2009	2	8,33%
2	2010	0	0,00%
3	2011	0	0,00%
4	2012	4	16,67%
5	2013	5	20,83%
6	2014	4	16,67%
7	2015	4	16,67%
8	2016	2	8,33%
9	2017	0	0,00%
10	2018	2	8,33%
11	2019	1	4,17%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

Sumber : data diolah, 2021.

### **Klasifikasi Artikel Berdasarkan Metode Penelitian**

Tabel 5 menunjukkan karakteristik atau metode yang digunakan dalam penelitian mengenai *Balance Scorecard* di Indonesia yaitu diklasifikasikan pada dua metode, yaitu dengan menggunakan metode *analytical* dan metode *survey*. Metode *analytical* adalah suatu metode yang paling sering digunakan, yaitu metode dimana peneliti menarik kesimpulan dan membuat interpretasi berdasarkan data yang telah diolah supaya dapat menyajikan informasi yang dapat berguna bagi pengguna. Metode *analytical* terdiri dari teknik analisis data kuantitatif dan kualitatif. Teknik *analytical* data kuantitatif atau *numerical* merupakan jenis data atau pengamatan yang dapat dihitung secara akurat, teknik analisis yang digunakan umumnya menggunakan model matematis, model statistik dan lainnya. Teknik analisis data kuantitatif terdiri dari beberapa teknik yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial.

Analisis deskriptif adalah analisis yang melihat data masa lalu untuk memperoleh kesimpulan, teknik ini digunakan ketika kita dihadapkan dengan data atau

sampel yang sangat besar. Sedangkan Analisis inferensial adalah teknik analisis data menggunakan rumus statistik, dengan melihat rumus statistik tersebut dijadikan dasar untuk menarik kesimpulan yang berlaku umum.

Teknik analisis kualitatif biasanya digunakan ketika data yang diperoleh dalam bentuk non-numerik. Jenis teknis analisis kualitatif terdiri dari analisis konten, analisis naratif dan analisis wacana. Analisis konten adalah analisis yang diperlukan ketika peneliti memerlukan pemahaman yang sangat menyeluruh dari data kualitatif yang diterima. Analisis naratif adalah analisis kualitatif yang berfokus pada bagaimana suatu ide dapat dinarasikan atau diceritakan kepada seluruh bagian yang terkait. Teknik ini dapat membantu dalam memahami serta mengembangkan kultur perusahaan/entitas yang diamati, metode ini juga dapat membantu untuk membuat rencana strategis dalam pemasaran.

Dari tabel 4 diketahui bahwa sebanyak 16 penelitian menggunakan metode *Analytical* atau sebesar 66,67% dari total sampel yang diamati. Metode *analytical* yang banyak digunakan dalam artikel yaitu menggunakan pendekatan metode kuantitatif asosiatif yang menggabungkan data sekunder berupa data keuangan yang dimiliki perusahaan dengan pernyataan para responden seperti pelanggan, pekerja dan pihak manajemen baik melalui wawancara langsung maupun menggunakan kuesioner penelitian. Artikel yang menggunakan metode *analytical* dalam melakukan pengamatan umumnya berhubungan dengan data historis. Indikator atau variabel yang sering di gunakan dari artikel yang menggunakan metode *analytical* yaitu menitikberatkan pada pengamatan perspektif keuangan namun juga tetap tidak menghilangkan pengamatan mengenai perspektif non keuangan.

Metode *analytical* setiap artikel disesuaikan dengan metode penarikan data dalam setiap studi kasus. Jika artikel yang menggunakan data kuantitatif akan lebih sering menggunakan analisis deskriptif dalam menjelaskan fenomena dan menarik kesimpulan yang didapat. Sedangkan artikel yang menggunakan data kualitatif akan lebih banyak menggunakan teknik analisis naratif, yang biasanya akan lebih menjelaskan mengenai *balance scorecard* pada perspektif non-keuangan, seperti perasaan karyawan, interpretasi tentang penilaian pelanggan, proses operasional perusahaan maupun terhadap sistem yang dijalankan suatu perusahaan.

Sebanyak 8 artikel menggunakan metode *Survey* dalam penulisan penelitian atau sebesar 33,33% dari total penelitian mengenai *Balance Scorecard* pada Sinta 2 dan Sinta 3 dengan rentang waktu 2009 hingga 2019. Metode *survey* adalah sebuah metode pengamatan yang dilakukan untuk mengumpulkan data dengan melakukan pengumpulan data dari sebuah sampel atau populasi. Ada berbagai macam jenis metode *survey* namun dalam *review* jurnal yang dilakukan penulis, masing-masing artikel yang menggunakan metode *survey* menggunakan variabel/indikator yang terpusat pada pengamatan perspektif non keuangan, dalam metode penarikan hipotesis yang lebih banyak menggunakan kuesioner.

Karakteristik metode *survey trend/tracking* yaitu dengan melihat populasi dengan sampel yang berbeda untuk mengetahui kecenderungan fenomena yang terjadi di perusahaan/entitas dari waktu ke waktu guna untuk dijadikan pedoman untuk melakukan perbaikan pada kinerja perusahaan. Perbedaan teknik pengamatan dengan metode *survey* jika diamati dari beberapa artikel yang penelitian ini kaji adalah terletak

pada jenis alat ukur atau indikator pengukuran yang biasanya menggunakan angket ataupun kuesioner, setiap artikel yang berusaha menilai kinerja perusahaan terlihat menggunakan pendekatan yang berbeda yang disesuaikan dengan keadaan dan budaya perusahaan.

**Tabel 5**  
**Klasifikasi Artikel Berdasarkan Metode Penelitian**

No	Metodologi	Jumlah Penelitian	Presentase
1	<i>Analytical</i>	16	66,67%
2	<i>Survey</i>	8	33,33%
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

Sumber : data diolah, 2021.

### Karakteristik Jurnal

Tabel 5 menunjukkan klasifikasi jurnal yang membahas *Balance Scorecard* di Indonesia yang dikelompokkan berdasarkan dengan topik penelitian. Topik penelitian anteseden dari *Balance Scorecard* pada E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 1 penelitian atau sebesar 4, 17%, Jurnal Akuntansi Multiparadigma dan ASSETS : Jurnal Akuntansi dan Pendidikan masing-masing sebanyak 2 penelitian atau 8,33%, Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia, Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan, Jurnal Dinamika Akuntansi, dan Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan masing-masing sebesar 0% atau tidak menerbitkan artikel dengan topik anteseden selama kurun waktu 2009-2019 pada Sinta 2 dan Sinta 3. Topik penelitian anteseden dari *Balance Scorecard* di dominasi oleh E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana sebanyak 14 penelitian atau sebesar 58,33%, Jurnal Akuntansi dan Pendidikan sebanyak 2 penelitian atau 8,33%, Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan, Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan, dan Jurnal Dinamika Akuntansi masing-masing sebanyak 1 penelitian ilmiah atau sebesar 4,17%.

**Tabel 6**  
**Klasifikasi Jurnal Berdasarkan Topik Penelitian**

No.	Nama Jurnal	Topik			
		Anteseden		Konsekuensi	
		Jumlah Penelitian	Presentase	Jumlah Penelitian	Presentase
1	E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana	1	4,17%	14	58,33%
2	Jurnal Akuntansi Multiparadigma	2	8,33%	0	-
3	Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan	-	-	1	4,17%
4	ASSETS : Jurnal Akuntansi dan Pendidikan	-	-	2	8,33%
5	Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia	2	8,33%	-	-
6	Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan	0	-	1	4,17%
7	Jurnal Dinamika Akuntansi	0	-	1	4,17%
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>20,83%</b>	<b>19</b>	<b>79,17%</b>

Sumber : data diolah, 2021.

Tabel 6 menunjukkan klasifikasi jurnal yang membahas *Balance Scorecard* di Indonesia yang dikelompokkan berdasarkan dengan metode penelitian yang digunakan

peneliti. Untuk metode penelitian *analytical* pada E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana sebesar 37,5%, Jurnal Akuntansi Multiparadigma dan Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia masing-masing sebesar 8,33%, Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan, ASSETS : Jurnal Akuntansi dan Pendidikan, dan Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan masing-masing sebesar 4,17%, sedangkan Jurnal Dinamika Akuntansi sebesar 0%. Metode *Survey* pada E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana sebesar 25%, ASSETS : Jurnal Akuntansi dan Pendidikan dan Jurnal Dinamika Akuntansi masing-masing sebesar 4,17%, Jurnal Akuntansi Multiparadigma, Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan, Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia, dan Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan masing-masing sebesar 0% atau tidak menerbitkan penelitian ilmiah mengenai *Balance Scorecard* di Indonesia selama kurun waktu 2009-2019 pada Sinta 2 dan Sinta 3.

**Tabel 7**  
**Klasifikasi Jurnal Berdasarkan Metode Penelitian**

No.	Nama Jurnal	Topik			
		<i>Analytical</i>		<i>Survey</i>	
		Jumlah Penelitian	Presentase	Jumlah Penelitian	Presentase
1	E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana	9	37,50%	6	25,00%
2	Jurnal Akuntansi Multiparadigma	2	8,33%	-	0%
3	Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan	1	4,17%	-	0%
4	ASSETS : Jurnal Akuntansi dan Pendidikan	1	4,17%	1	4,17%
5	Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia	2	8,33%	-	0%
6	Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan	1	4,17%	-	0%
7	Jurnal Dinamika Akuntansi	-	0%	1	4,17%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>66,67%</b>	<b>8</b>	<b>33,33%</b>

Sumber : data diolah, 2021.

## SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

### Simpulan

Dalam penelitian ini, menggunakan 24 artikel yang membahas mengenai tema *Balance Scorecard* di Indonesia yang diterbitkan pada 7 jurnal terakreditasi nasional dan masuk kedalam kategori Sinta 2 dan Sinta 3 pada rentang waktu 11 tahun yaitu tahun 2009 hingga tahun 2019. Selama 11 tahun tersebut, topik Konsekuensi adalah yang paling banyak digunakan yaitu memiliki presentase sebesar 79,17%, sedangkan topik Anteseden sebesar 20,83% dari total sampel. metode penelitian yang paling banyak digunakan adalah metode *Analytical* yaitu sebanyak 66,67% (16 artikel) sedangkan metode *survey* sekitar 33,33% (8 artikel).

Mayoritas artikel penelitian mengenai *Balance Scorecard* di Indonesia merupakan artikel yang diterbitkan pada E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana dengan 15 artikel atau sebanyak 62,5%, dan tahun 2013 merupakan tahun terbanyak diterbitkannya artikel mengenai *Balance Scorecard* pada Sinta 2 dan Sinta 3. Metode *Analytical* memiliki presentase penggunaan sebesar 66,67% mendominasi metode yang digunakan penelitian ilmiah yang dijadikan sampel, sedangkan metode *Survey*

digunakan oleh 33,33% sampel. Metode *analytical* lebih banyak digunakan karena dianggap hasil analisis yang dihasilkan lebih akurat dibandingkan dengan metode *survey* yang terkadang sulit membedakan fakta dan kebijakan yang kurang jelas.

Didukung oleh Klasifikasi Jurnal berdasarkan Topik dan Metode, terlihat bahwa Topik Konsekuensi merupakan topik yang paling banyak digunakan peneliti dibanding topik Anteseden dan Metode *Analytical* adalah metode yang dominan digunakan dalam penelitian mengenai *Balance Scorecard* di Indonesia selama kurun waktu 2009-2019 dalam jurnal terakreditasi yang masuk ke dalam Sinta 2 dan Sinta 3.

### **Keterbatasan**

Dalam melakukan penelitian ini terdapat keterbatasan yaitu keterbatasan pada data artikel secara *online* pada Sinta 2 dan Sinta 3, sehingga jumlah jurnal yang menjadi sampel dalam penelitian ini terbatas hanya pada 7 jurnal terakreditasi. Keterbatasan lain dalam penelitian ini ialah belum menggunakan *software* pengolah data khusus dalam penelaahan, dan masih terbatas pada *Microsoft Excel* yang membutuhkan waktu yang cukup lama dalam pemrosesan data dan masih mungkin terjadinya *human error* karena penginputan data masih dilakukan secara manual. Penelitian ini juga hanya menggunakan dua dari tiga klasifikasi yang dikembangkan oleh Hesford *et al.* (2007) meskipun menambahkan klasifikasi baru yaitu tahun terbit artikel.

### **Saran Untuk Penelitian Selanjutnya**

Peneliti selanjutnya diharapkan untuk dapat memperbesar cakupan sampel maupun populasi penelitian karena dalam penelitian ini terbatas hanya pada Sinta 2 dan Sinta 3 yang diakses secara *online*, sehingga penelitian ini hanya terbatas pada 7 jurnal terakreditasi dengan 24 artikel. Selain itu penelitian selanjutnya diharapkan untuk dapat mengembangkan penggunaan *software* uji data dengan pendekatan yang lebih mutakhir sehingga hasil penelaahan bisa dapat lebih akurat dan minim ternjadi adanya *human error*.

Penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan metode klasifikasi penelitian/artikel tidak hanya terbatas pada tiga klasifikasi oleh Hesford *et al.* (2007) yaitu klasifikasi berdasarkan topik, metode, dan disiplin sumber. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan klasifikasi-klasifikasi tersebut menjadi lebih beragam atau bahkan dapat menciptakan klasifikasi baru.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aditya, I. Gede Ngurah Indra Arya. 2013. "Penilaian Kinerja Dengan Perspektif Balanced Scorecard Pada CV. Sri Keshava Madhusudana." *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 5(3):599–613.
- Anggraini, Zaskia Tristiana, and Elva Nuraina. 2014. "PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH Dr.HARJONO PONOROGO." *Assets: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan* 3(2):153.
- Bone, Hariman, and Mahfud Sholihin. 2012. "Pengaruh Perspektif Dan Jenis Ukuran Dalam Balanced Scorecard Terhadap Evaluasi Kinerja." *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 16(4):457. doi: 10.24034/j25485024.y2012.v16.i4.2335.
- Cocca, P., and M. Alberti. 2010. "A Framework to Assess Performance Measurement

- Systems in SMEs.” *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2(59):186–200.
- Dewi, I. Gusti Ayu Agung Meilinda Setia, and I. Wayan Suartana. 2018. “Analisis Komparatif Kinerja Pada Lembaga Perkreditan Desa Kecamatan Mengwi Dengan Metode Balanced Scorecard.” *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 23(1):651.
- Djo, Noviana Hermanus, and Ida Bagus Dharmadiaksa. 2019. “Penerapan Balanced Scorecard Pada Pengukuran Kinerja. Blue Bird Tbk.” *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 26(3):1912–37.
- Faizza, Meutia, Bambang Purnomosidhi, and Zaki Baridwan. 2018. “Peran Alokasi Bonus Dan Pemahaman Balanced Scorecard Dalam Pemilihan Proyek Investasi.” *Jurnal Akuntansi Multipradigma* 9(3):437–50.
- Hamzah, Sutoyo, and Paulus Mudjihartono. 2010. “Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Dosen Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus : Universitas Respati Yogyakarta).” *Seminar Nasional Informatika 2010 (SemnasIF)*:82–90.
- Hesford, J., S. Lee, W. Van der Stede, and S. Young. 2007. *Management Accounting: A Bibliographic Study Handbook of Management Accounting Research*. 1st ed. edited by and M. S. Chapman, C., A. Hopwood. Elsevier Ltd.
- Hoque, Zahirul. 2013. “20 Years of Studies on the Balance Scorecard: Trends, Accomplishment, Gaps and Opportunities for Future Research.” *The British Accounting Review* 1(227):139–54.
- Ikhsan, Sukardi. 2009. “PENERAPAN BALANCE SCORECARD SEBAGAI TOLAK UKUR KINERJA PADA KPRI DI JAWA TENGAH.” *Jurnal Dinamika AKuntansi* 1(2):117–24.
- Indranatha, I. Gst. Ngr. Agung L., and I. Ketut Suryanawa. 2013. “Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Koperasi Serba Usaha Kuta Mimba.” *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayanakuntansi Universitas Udayana* 4(3):451–71.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1992. “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance.” *Harvard Business Review* 70(1):71.
- Limbu, Wanda Pramudani, and Eka Ardhani Sisdyani. 2016. “Evaluasi Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar Berbasis Balanced Scorecard.” *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 15(3):1682–1710.
- Mulyadi. 2005. *System Manajemen Strategic Berbasis Balance Scorecard*. UPP AMP YKPN.
- Mulyadi. 2014. *Sistem Terpadu Kinerja Personil Berbasis Balance Scorecard*. Jakarta: UPP STIM YKPN.
- Ni Putu Yessy Christina, I. Putu Sudana. 2013. “Penilaian Kinerja Pada PT. Adhi Karya Dengan Pendekatan Balanced Scorecard.” *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 3(5):516–29.
- Olsen, Eric O., Honggeng Zhou, Denis M. S. Lee, Yoke Eng Ng, Chow Chewn Chong, and Pean Padunchwit. 2007. “Performance Measurement System and Relationships with Performance Results: A Case Analysis of a Continuous Improvement Approach to PMS Design.” *International Journal of Productivity and Performance Management* 56(7):559–82.
- Ompi, Pingkan, and I. G. A. N. Budiasih. 2015. “Analisis Perbandingan Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Indosat Dan XL.” *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 1(10):31–46.

- Pratiwi, Ni Luh Putu Andriyani, and I. Gusti Ayu Made Asri Dwija Putri. 2016. "Pengaruh Good Corporate Governance Pada Kinerja Berbasis Balanced Scorecard." *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 15(2):hal. 832-846.
- Putrayasa, I. M. A. 2011. "Pengukuran Kinerja Ditinjau Dari Empat Perspektif Balanced Scorecard Pada Koperasi Martha Yasa Di Desa Pendarungan." *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan. Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan.* 7(3).
- Putri, I. Gst Ag Pramesti Dwi, and I. Wyn Pradnyantha Wirasedana. 2015. "Analisis Perbandingan Penilaian Kinerja BPR Dengan Pendekatan Balanced Scorecard." *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 12(1):1-19.
- Putri, I. Gusti Ayu Made Asri Dwija. 2012. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dalam Perspektif Balance Scorecard." *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 3(3):462-70.
- Rahayu, Nyoman Etia, and I. Gede Ary Wirajaya. 2014. "Analisis Perbandingan Kinerja Dengan Balanced Scorecard Pada KSU Beringkit Dengan KSU Denbantas." *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 9(2):487-504.
- Saputra, Indra. 2020. "The Influence of Environmental Performance, Organizational Reputation, Environmental Disclosure and Environmental Strategy on Bussiness Performance." *International Journal of Contemporary Accounting* 2(2):173. doi: 10.25105/ijca.v2i2.8273.
- Sari, Maya, and Tika Arwinda. 2015. "Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan." *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis* 15(1):52-64.
- Satriyadi, I. G. H., and I. K. Suryanawa. 2015. "Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Koperasi Pegawai PT. Telkom (Kopeptel) Insan Denpasar." *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 11(3):828-47.
- Sholihin, Mahfud, and Ayu Chairina Laksmi. 2009. "Total Quality Management , Balanced Scorecard and Performance." *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia* 13(1):13-28.
- Silitonga, Niko. 2020. "THE MODERATING EFFECT OF INDEPENDENT COMMISSIONERS ON FINANCIAL POLICY AND PUBLIC OWNERSHIP TOWARD CORPORATE FINANCIAL PERFORMANCE." *International Journal of Contemporary Accounting* 2(2):139-54.
- Sipayung, Friska. 2009. "Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan Dan Sistem Manajemen Strategis." *Jurnal Manajemen Bisnis* 2(1):7-14.
- Sofia, Alfira, and Nicol Stefani. 2015. "Pengaruh Antar Perspektif Non Keuangan Serta Implikasinya Terhadap Perspektif Keuangan Berdasarkan Balanced Scorecard." *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan* 3(2):741.
- Srirejeki, Kiki. 2012. "Pengaruh Keterlibatan Manager Dan Evaluasi Kelompok Terhadap Penilaian Strategi Dengan Balance Scorcard." *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia* 16(2):122-36.
- Suartana, I. Wayan, and Dodik Ariyanto. 2012. "Analisis Kinerja Internal, Balance Scorecard Dan Pengembangan Keuangan Mikro Berkelanjutan (Studi Pada Lembaga Perkreditan Desa Di Provinsi Bali)." *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia* 9(1):56-69.
- Sukma, Nyoman Premesti, and Komang Ayu Krisnadewi. 2013. "Penilaian Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Bank Utama." *E-Jurnal Akutansi Universitas Udayana* 2(58):497-515.
- Surya, Luh Putu Lusi Setyandarini. 2014. "ANALISIS KINERJA BERBASIS



- BALANCED SCORECARD PADA KOPERASI XYZ Luh Putu Lusi Setyandarini Surya.” *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 2(1):279–93.
- Tangen, S. 2004. “Performance Measurement: From Philosophy to Practice.” *International Journal of Productivity and Performance Management*. 8(53):726–37.
- Widiastiti, Kadek Yenni, and I. Ketut Yadnyana. 2013. “Analisis Perbandingan Kinerja PT. BPR Mitra Baliyaya Mandiri Dan PT. BPR Cahaya Bina Werdhi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard.” *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 4(3):605–21.
- Witcher, J. Barry, and Vinh Sum. Chau. 2007. “Balanced Scorecard and Hoshin Kanri : Dynamic Capabilities for Managing Strategic Fit.” *Management Decision* 45(L):518–38.
- Yuniawati, Ika, and Juli Murwani. 2014. “ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus Pada PT Perkebunan Nusantara X Unit Pabrik Gula Lestari Kertosono).” *Assets: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan* 3(1):63.

