

Optimalisasi Pelayanan Publik Melalui Inovasi Balanced Scorecard Dalam Manajemen Keuangan Dan Administrasi di Kelurahan Derwati

Agus Yoshep Solihat¹, Aina Suci Priyani²

Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, UIN Sunan Gunung Djati, Bandung, Indonesia

ayosepsolihat78@gmail.com ainaa4780@gmail.com

Keywords:

Public
Administration
Innovation
Balanced Scorecard
Performance
Management
Public Service
Regional Financial
Management

Abstract: *Innovation in public administration and financial management is a must in the modern era, when society demands accountable, responsive, and efficient services. One innovative approach that can be used to measure public sector performance comprehensively is the Balanced Scorecard (BSC), which assesses performance from a financial, customer, internal business process, and learning and growth perspective. This study analyzes public service performance in Derwati Village using the BSC approach as a strategic innovation tool in evaluating public administration and financial management. This qualitative study collected data through in-depth interviews with the village secretary and the community, using a purposive sampling technique. The results of the study indicate that although budget management has been efficient and close to target, the long bureaucratic process and public understanding of documents are still obstacles. Standard operating procedures have been implemented well and supported by information technology, but automation of the service process needs to be improved as part of digital innovation. In addition, employee training is carried out routinely, but has not been fully integrated with technological innovation. This study suggests accelerating bureaucracy, increasing public literacy, and optimizing the use of technology as innovative steps in realizing adaptive and high-performance public services. Further research is recommended using a quantitative approach and a wider area coverage.*

Kata Kunci:

Inovasi
Administrasi Publik
Balanced Scorecard
Manajemen Kinerja
Pelayanan Publik
Pengelolaan
Keuangan Daerah

Abstrak: Inovasi dalam administrasi publik dan pengelolaan keuangan menjadi keharusan di era modern, ketika masyarakat menuntut pelayanan yang akuntabel, responsif, dan efisien. Salah satu pendekatan inovatif yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sektor publik secara komprehensif adalah Balanced Scorecard (BSC), yang menilai kinerja dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menganalisis kinerja pelayanan publik di Kelurahan Derwati dengan menggunakan pendekatan BSC sebagai alat inovasi strategis dalam evaluasi administrasi publik dan manajemen keuangan. Penelitian kualitatif ini mengumpulkan data melalui wawancara mendalam dengan sekretaris kelurahan dan masyarakat, menggunakan teknik purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun pengelolaan anggaran telah efisien dan mendekati target, proses birokrasi yang panjang serta pemahaman masyarakat terhadap dokumen masih menjadi hambatan. Prosedur operasional standar telah diterapkan dengan baik dan

didukung teknologi informasi, namun otomatisasi proses pelayanan perlu ditingkatkan sebagai bagian dari inovasi digital. Selain itu, pelatihan pegawai dilakukan secara rutin, namun belum sepenuhnya diintegrasikan dengan inovasi teknologi. Studi ini menyarankan percepatan birokrasi, peningkatan literasi publik, serta optimalisasi pemanfaatan teknologi sebagai langkah inovatif dalam mewujudkan pelayanan publik yang adaptif dan berkinerja tinggi. Penelitian lanjutan disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif dan cakupan wilayah yang lebih luas.

Pendahuluan

Pada era modern yang ditandai dengan kompleksitas kebutuhan masyarakat dan percepatan perkembangan teknologi, organisasi pemerintah — baik pusat maupun daerah — dituntut untuk bersikap akuntabel, adaptif, kompetitif, dan berorientasi pada kinerja. Pemerintah tidak hanya menjadi penyedia layanan administratif, tetapi juga harus mampu berinovasi dalam mengelola sumber daya, merespons aspirasi publik, serta mengoptimalkan sistem keuangan secara efektif dan efisien. Dalam konteks ini, evaluasi kinerja organisasi sektor publik menjadi kunci untuk memastikan pelayanan yang tidak hanya sesuai standar, tetapi juga berkelanjutan dan berbasis pada nilai tambah bagi masyarakat (Nurhadianthy & Anis, 2023).

Keberhasilan suatu organisasi publik secara langsung tercermin dalam kinerjanya, baik dalam pengelolaan administrasi, efektivitas penggunaan anggaran, maupun kualitas interaksi pelayanan kepada publik. Pengukuran kinerja merupakan elemen krusial yang tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai acuan strategis dalam proses pengambilan keputusan manajerial (Anggraini et al., 2020). Oleh karena itu, perlu adanya sistem pengukuran kinerja yang mampu menangkap kompleksitas pelayanan publik dari berbagai perspektif — bukan hanya keuangan.

Salah satu pendekatan inovatif yang telah banyak diadopsi sektor publik untuk menjawab keterbatasan metode evaluasi tradisional adalah Balanced Scorecard (BSC). Dikembangkan oleh Kaplan dan Norton, BSC mampu menggabungkan indikator keuangan dan non-keuangan dalam empat perspektif strategis: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Meskipun awalnya

dirancang untuk sektor swasta, BSC dapat diadaptasi untuk organisasi sektor publik dengan menempatkan pelanggan (masyarakat/konstituen) sebagai fokus utama dalam pelayanan (Moullin, 2017; Biswan, 2020). Adaptasi ini penting mengingat orientasi utama sektor publik bukan pada profit, tetapi pada kinerja pelayanan yang bermutu dan efisien.

Sejumlah studi sebelumnya menunjukkan bahwa implementasi BSC dalam lembaga pelayanan publik memberikan gambaran menyeluruh mengenai kinerja organisasi, meskipun masih terdapat tantangan seperti kekurangan sumber daya manusia, keterbatasan teknologi, dan birokrasi yang lambat (Meiga Wirson et al., 2022; Nur, 2016). Permasalahan ini menegaskan bahwa implementasi BSC harus bersanding dengan inovasi berbasis teknologi dan reformasi dalam manajemen keuangan publik agar evaluasi kinerja tidak hanya deskriptif, tetapi transformatif.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pelayanan publik di Kelurahan Derwati menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. Fokus diberikan pada evaluasi dari keempat perspektif BSC, dengan perhatian khusus pada bagaimana pengelolaan anggaran, kepuasan masyarakat, efektivitas proses layanan, dan pengembangan kapasitas pegawai dapat ditingkatkan melalui pendekatan yang inovatif, terukur, dan berkelanjutan. Dengan studi kasus ini, diharapkan dapat dihasilkan rekomendasi strategis yang mendukung transformasi pelayanan publik berbasis inovasi dalam sistem administrasi dan pengelolaan keuangan kelurahan.

Tinjauan Literatur

Inovasi dalam Administrasi Publik

Inovasi dalam administrasi publik menjadi faktor kunci dalam menciptakan pelayanan yang efisien, adaptif, dan responsif terhadap tuntutan masyarakat modern. Dalam konteks sektor publik, inovasi tidak hanya mencakup adopsi teknologi, tetapi juga transformasi struktural dan kultural dalam organisasi pemerintahan. Taufiqurokhman & Satispi (2018) menekankan bahwa untuk menghadapi dinamika sosial dan kompleksitas birokrasi, lembaga pemerintah harus mampu menyelenggarakan pelayanan publik berbasis nilai inovatif dan efisiensi tata kelola. Penelitian pada Kelurahan Derwati

menunjukkan bahwa inovasi berbasis teknologi, seperti pemanfaatan media sosial dan layanan digital (WhatsApp, website), telah mulai diintegrasikan, meskipun perlu optimalisasi lebih lanjut melalui otomasi proses administrasi dan pelatihan pegawai.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) merupakan metode pengukuran kinerja strategis yang menggabungkan indikator keuangan dan non-keuangan untuk mendapatkan gambaran kinerja organisasi secara menyeluruh. Kaplan dan Norton (dalam Rohyati & Damarwulan, 2024) menyusun empat perspektif utama dalam BSC: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penerapan BSC dalam sektor publik memungkinkan organisasi seperti kelurahan untuk menghubungkan visi dan misi layanan publik dengan strategi konkret dan ukuran keberhasilan. Di Kelurahan Derwati, BSC digunakan untuk menilai efektivitas pengelolaan anggaran, kepuasan masyarakat terhadap layanan, efisiensi birokrasi, dan peningkatan kompetensi aparatur.

Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja di sektor publik adalah proses terencana untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan pencapaian kinerja individu dan tim. Armstrong dalam Wardhana et al. (2022) menyebutkan bahwa manajemen kinerja berfokus pada proses penguatan kinerja melalui tujuan strategis, pelatihan, evaluasi, serta umpan balik yang berkelanjutan. Dalam artikel ini, proses manajemen kinerja di Kelurahan Derwati diterapkan melalui rencana anggaran tahunan, monitoring mingguan, serta evaluasi triwulanan, yang semuanya mengarah pada pencapaian target kinerja pelayanan dan efisiensi administrasi.

Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan inti fungsi pemerintahan yang bertujuan memenuhi kebutuhan dasar masyarakat. Rachman (2021) menekankan bahwa pelayanan publik harus diberikan secara profesional, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kepuasan pengguna layanan. Di Kelurahan Derwati, tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan administrasi cukup tinggi, namun masih terdapat hambatan seperti kurangnya pemahaman masyarakat terhadap prosedur layanan dan

kelengkapan dokumen. Ini menunjukkan pentingnya edukasi publik sebagai bagian dari peningkatan kualitas pelayanan, sejalan dengan masukan dari survei masyarakat.

Pengelolaan Keuangan Daerah

Pengelolaan keuangan daerah mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan anggaran secara efisien dan akuntabel. Anggraini et al. (2020) menegaskan bahwa dalam konteks sektor publik, efisiensi anggaran bukan hanya ditinjau dari realisasi keuangan, tetapi juga dari ketepatan sasaran program dan dampaknya terhadap masyarakat. Studi kasus Kelurahan Derwati menunjukkan bahwa meskipun realisasi anggaran mencapai 75–80% dari target tahunan, pengajuan kebutuhan mendesak masih terhambat oleh proses birokrasi yang panjang, sehingga mengurangi kecepatan respons terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, inovasi dalam sistem perencanaan dan digitalisasi proses anggaran menjadi penting untuk mendorong reformasi keuangan publik di tingkat lokal

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menganalisis kinerja pelayanan publik di Kelurahan Derwati dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti menggali pemahaman mendalam mengenai kinerja pelayanan publik dari berbagai perspektif. Penelitian dilaksanakan pada tanggal 8 November 2024, pukul 09.00 WIB, di Kelurahan Derwati. Waktu dan tempat penelitian ini dipilih untuk mendapatkan data langsung dari narasumber utama yang memiliki informasi terkait kinerja pelayanan publik di kelurahan tersebut. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi wawancara mendalam. Wawancara dilakukan dengan sekretaris Kelurahan Derwati untuk memperoleh pemahaman rinci tentang sistem pelayanan, serta dengan masyarakat setempat untuk mengetahui tingkat kepuasan mereka terhadap pelayanan publik. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probabilitas berupa *purposive sampling*, di mana narasumber ditentukan berdasarkan relevansi dengan tujuan penelitian. Narasumber terbagi ke dalam dua kriteria utama, yakni sekretaris Kelurahan Derwati yang mewakili pihak pelaksana pelayanan dan masyarakat sebagai pengguna layanan.

No	Kategori	Jabatan	Nama	Teknik Pengumpulan Data
1	Informan Utama	Sekretaris Kelurahan Derwati	HY	<i>In-depth interview</i>
2	Informan Pendukung	Masyarakat Kelurahan Derwati	MS	<i>In-depth interview</i>

Sumber: Diolah Peneliti, 2024

Prosedur penelitian dimulai dengan penentuan narasumber berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, dilanjutkan dengan persiapan pedoman wawancara, pelaksanaan wawancara langsung, dan pencatatan hasil wawancara. Data yang diperoleh kemudian diorganisasi untuk memudahkan proses analisis lebih lanjut. Instrumen penelitian yang digunakan adalah pedoman wawancara berbasis empat perspektif *Balanced Scorecard*, yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pedoman ini dirancang untuk memastikan data yang dikumpulkan relevan.

Teknik analisis data dalam penelitian ini meliputi tiga tahapan. 1) Reduksi data, yaitu proses penyederhanaan data mentah yang diperoleh dari lapangan. Data yang relevan dipilih, dikelompokkan, dan disusun secara sistematis, sehingga informasi yang kompleks dapat disajikan dalam bentuk yang lebih terstruktur dan mudah dipahami. 2) Penyajian data, di mana data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang informatif dan mudah dibaca. 3) Penarikan kesimpulan, yaitu proses menyimpulkan temuan yang telah dianalisis dan memverifikasinya dengan data yang ada untuk memastikan keabsahan dan konsistensinya.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pelayanan publik di Kelurahan Derwati dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara, berikut adalah hasil dan pembahasan yang dikategorikan

ke dalam empat perspektif Balanced Scorecard: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif Keuangan

Pengelolaan anggaran di Kelurahan Derwati telah mengikuti standar dan ketentuan yang ditetapkan oleh tingkat kota, dengan prioritas pada program pemberdayaan masyarakat serta pembangunan sarana dan prasarana. Meskipun efisiensi penggunaan anggaran cukup baik, kendala utama adalah proses pengajuan anggaran yang berjenjang hingga tingkat kota, sehingga kebutuhan mendesak seperti pengadaan fasilitas masyarakat memerlukan waktu hingga satu tahun untuk direalisasikan. Hingga triwulan ketiga tahun 2024, realisasi anggaran mencapai 75%-80% dari target tahunan sebesar 100%, mencakup berbagai kegiatan seperti pembangunan paving block dan pemberdayaan masyarakat. Untuk memastikan efisiensi, Kelurahan Derwati merancang penggunaan anggaran sejak awal tahun berdasarkan indikator seperti jumlah penduduk, luas wilayah, dan potensi setempat. Namun, efisiensi anggaran dapat lebih ditingkatkan dengan mempercepat alur birokrasi pengajuan kebutuhan mendesak.

Perspektif Pelanggan

Kepuasan masyarakat terhadap pelayanan di Kelurahan Derwati cukup tinggi, terutama dalam pengurusan administrasi seperti pembuatan dokumen yang dapat diselesaikan dalam satu hari kerja jika dokumen lengkap. Namun, kendala sering muncul akibat kurangnya pemahaman masyarakat terkait kelengkapan dokumen dan pengisian formulir yang benar, seperti kesalahan penulisan. Selain itu, mengacu pada masukan dari masyarakat yang menginginkan pelayanan yang lebih cepat dan pasti, perlu adanya peningkatan kecepatan dalam memberikan informasi dan kepastian, terutama untuk urusan-urusan yang bersifat administratif seperti permohonan tanda tangan. Untuk mengatasi hal ini, kelurahan memanfaatkan kotak saran, layanan WhatsApp, dan kerja sama dengan RT/RW sebagai saluran komunikasi. Survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dilakukan oleh tingkat kecamatan untuk mengevaluasi kinerja secara berkala. Meskipun umpan balik dari masyarakat umumnya positif, edukasi lebih lanjut diperlukan untuk mengurangi pengembalian berkas akibat kesalahan pengisian, sehingga pelayanan dapat lebih efisien.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses pelayanan di Kelurahan Derwati berjalan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan, memungkinkan layanan administrasi yang lengkap diselesaikan dalam satu hari kerja. Pemanfaatan teknologi informasi melalui website, media sosial, dan layanan WhatsApp telah mendukung efektivitas komunikasi dan pelayanan kepada masyarakat. Namun, kendala seperti kurangnya kelengkapan dokumen dari masyarakat serta kesalahan dalam pengisian form sering menghambat kelancaran proses. Edukasi kepada masyarakat melalui RT/RW diharapkan dapat mengurangi hambatan ini. Selain itu, meskipun layanan online telah berjalan cukup baik, otomasi lebih lanjut pada proses administrasi diperlukan untuk meningkatkan kecepatan pelayanan. Selain itu, rapat mingguan juga diadakan untuk mengevaluasi kinerja dan diskusi untuk mengatasi kendala operasional.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kelurahan Derwati secara rutin menyelenggarakan program pelatihan bagi pegawai ASN dan non-ASN. Pelatihan ini meliputi pengembangan kompetensi dasar sesuai kebutuhan. Non-ASN juga mendapatkan pembinaan langsung dari pimpinan tingkat kecamatan dan kepala kelurahan dua kali setahun. Selain itu, inovasi teknologi telah diupayakan melalui pengembangan website. Untuk menghadapi tantangan masa depan, optimalisasi teknologi informasi dan otomatisasi proses administrasi menjadi kebutuhan mendesak. Dengan program pelatihan yang berkelanjutan dan pemanfaatan teknologi, kapasitas pegawai dapat terus ditingkatkan untuk mendukung pelayanan publik yang lebih responsif dan efisien.

Diskusi

Temuan ini akan dibahas secara interpretatif dalam konteks teori Balanced Scorecard dan penelitian-penelitian sebelumnya. Dari perspektif keuangan, efisiensi anggaran di Kelurahan Derwati cukup tinggi, dengan realisasi yang mendekati target. Namun, birokrasi dalam pengajuan anggaran menjadi hambatan utama. Temuan ini mendukung penelitian Nur (2016) yang menemukan bahwa meskipun pengelolaan keuangan pada sektor publik berjalan baik, efektivitas tetap terhambat oleh prosedur

internal yang panjang. Hal ini menunjukkan bahwa untuk mewujudkan inovasi dalam pengelolaan keuangan publik, percepatan proses birokrasi dan digitalisasi sistem anggaran merupakan kebutuhan yang mendesak. Penerapan teknologi keuangan publik (e-budgeting, e-planning) dapat menjadi solusi untuk meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan mendesak di tingkat kelurahan.

Pada dimensi pelanggan, masyarakat menunjukkan kepuasan terhadap kecepatan pelayanan administratif. Namun, masih banyak pengguna layanan yang tidak memahami kelengkapan dokumen atau prosedur pelayanan, sehingga menyebabkan pengulangan proses. Hal ini sejalan dengan temuan Meiga Wirson et al. (2022) yang menekankan pentingnya edukasi masyarakat untuk mempercepat dan menyederhanakan interaksi antara pengguna dan penyedia layanan publik. Maka, strategi pelayanan publik di masa depan harus berfokus pada penguatan literasi administratif masyarakat melalui inovasi komunikasi seperti digital guidebooks, chatbot layanan, dan platform interaktif.

Pada dimensi proses bisnis internal, SOP telah diterapkan dengan baik, dan ada upaya pemanfaatan teknologi informasi seperti WhatsApp dan media sosial. Namun, otomasi proses masih terbatas. Temuan ini memperkuat argumen Kaplan dan Norton (dalam Rohyati & Damarwulan, 2024) bahwa efektivitas proses tidak hanya bergantung pada prosedur, tetapi juga pada enabler seperti sistem digital dan pemangkasan proses manual. Oleh karena itu, dibutuhkan transformasi proses internal dari manual ke digital, melalui implementasi sistem e-service di tingkat kelurahan yang terintegrasi.

Sementara itu, pada dimensi pembelajaran dan pertumbuhan, pelatihan ASN dan non-ASN telah berjalan, namun belum terfokus pada penguatan keterampilan digital dan inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi teknologi belum sepenuhnya menjadi bagian dari strategi pengembangan kapasitas SDM. Nurhadianthy & Anis (2023) menegaskan bahwa kinerja organisasi publik akan stagnan bila tidak dibarengi dengan pembelajaran organisasi dan peningkatan kapasitas aparatur secara berkelanjutan. Maka, pelatihan pegawai harus mulai mengintegrasikan kompetensi digital, pelayanan berbasis data, serta pengelolaan inovasi dalam kurikulumnya.

Kesimpulan

Artikel ini membahas kinerja pelayanan publik di Kelurahan Derwati melalui pendekatan Balanced Scorecard (BSC) yang menilai empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelayanan publik di kelurahan tersebut secara umum telah berjalan cukup baik.

Dari sisi keuangan, realisasi anggaran menunjukkan efisiensi yang memadai, namun masih terkendala oleh proses birokrasi yang berlapis. Pada aspek pelanggan, tingkat kepuasan masyarakat tergolong tinggi, meskipun sering terganggu oleh ketidaktahuan terkait kelengkapan dokumen. Perspektif proses bisnis internal mengindikasikan bahwa pelayanan sudah sesuai SOP dan didukung teknologi informasi, namun otomatisasi pelayanan masih belum maksimal. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pelatihan bagi pegawai rutin dilakukan, namun belum menyentuh aspek penguatan teknologi dan inovasi pelayanan secara optimal.

Dengan demikian, artikel ini menyimpulkan bahwa meskipun indikator kinerja pelayanan publik di Kelurahan Derwati telah menunjukkan capaian positif, masih terdapat ruang perbaikan, terutama dalam hal percepatan birokrasi, pemanfaatan teknologi informasi, dan peningkatan literasi masyarakat. Balanced Scorecard terbukti sebagai alat evaluasi yang efektif dan komprehensif dalam mengukur kinerja pelayanan publik di tingkat kelurahan.

Daftar Pustaka

- Anggraini, A. M., Sari, R. M., & Fristiani, N. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik. *JCA (Jurnal Cendekia Akuntansi)*, 1(2), 58. <https://doi.org/10.32503/akuntansi.v1i2.1399>
- Biswan, A. T. (2020). Balanced Scorecard Sektor Publik: Sebuah Pelajaran Berharga. *InFestasi*, 16(2). <https://doi.org/10.21107/infestasi.v16i2.8570>

- Farhan, A., Kurniawan, D., & Fitria, L. (2016). Penyusunan Rencana Strategis di PT . Panairsan Pratama Menggunakan Metode Balanced Scocard. *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*, 4(01), 205–216.
- Meiga Wirson, Meyzi Herianto, & Adianto. (2022). Penilaian Kinerja Pelayanan Publik Melalui Balanced Scorecard Pada Kecamatan Dumai Timur. *Jurnal Niara*, 15(3), 454–467. <https://doi.org/10.31849/niara.v15i3.10359>
- Moullin, M. (2017). Improving and evaluating performance with the Public Sector Scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(4), 442–458. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2015-0092>
- Muchran, M. (2018). Empirical Studies Use The Balanced Scorecard To Measure Government Performance. *Archives of Business Research*, 6(10), 228–233. <https://doi.org/10.14738/abr.610.5328>
- Nur, D. A. (2016). Pengukuran Kinerja Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Rumah Sakit Daerah dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di RSUD dr. R. Koesma Kabupaten Tuban. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(1), 27–42. <https://digilib.uns.ac.id/dokumen/detail/45621/Pengukuran-Kinerja-Badan-Layanan-Umum-Daerah-BLUD-Rumah-Sakit-Daerah-dengan-Pendekatan-Balanced-Scorecard>
- Nurhadianthy, H. A., & Anis, B. J. (2023). Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Menggunakan Balanced Scorecard. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 4(01), 1–14. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v4i01.14>
- Rachman, M. (2021). *MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK* (T. Media (ed.)). TAHTA MEDIA GROUP.
- Rahardja, W. P., Talim, M. B., & Purnomo, A. K. (2018). BAGAIMANA MERANCANG SISTEM MANAJEMEN KINERJA? *ULTIMA Management*, 10(1), 7–17.
- Rohyati, A., & Damarwulan, L. M. (2024). Penilaian Kinerja Pelayanan Publik Dengan Balanced Scorecard Pada Kecamatan Ciomas. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, 1(4), 939–948. <https://doi.org/10.59407/jmie.v1i4.1053>

Taufiqurokhman, & Satispi, E. (2018). *Teori Dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik*. UMJ PRESS.

Wardhana, A., Sari, A. P., Limgiani, Gunaisah, E., Suroso, Mukhsin, M., Yanti, N., Siagian, A. O., Herawati, M., Sattar, Rinda, R. T., Harto, B., Fardiansyah, H., Hasmin, & Saluy, A. B. (2022). *Manajemen Kinerja (Konsep, Teori, dan Penerapannya)* (Hartini (ed.); Issue February). MEDIA SAINS INDONESIA.