

Pengukuran Kinerja Yayasan Unit Air Bersih Nagari Gurun Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

Mega Rahmi^{1*}, Misbah Yusri², Muchlas Hamdani³, Muhammad Irfanul Hakim⁴,
Nurul Fikri⁵, Yosep Eka Putra⁶

^{1,2,3,4,5} Program Studi Akuntansi Syariah, Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar,
Indonesia

⁶ Akademi Keuangan Dan Perbankan Padang, Indonesia

*Corresponding Author: megarahmi@uinmybatusangkar.ac.id

Received: 15/10/2024 | Accepted: 20/12/2024 | Publication: 25/12/2024

Abstract : The purpose of this paper is to analyze performance measurements at the Desert Development Drive Foundation for clean water units using the Balance Scorecard method. A Balanced Scorecard is a framework that helps organizations plan, focus, and manage their strategy. Located in Nagari Gurun, Sungai Tarab sub-district. This type of research includes quantitative data. and There were four discussions about performance during this study. First, financial effectiveness. Second, customer effectiveness, including target market, services, and ways to get more customers. Third, effective business processes and business rules. Fourth, effective expansion and innovation of clean water in Nagari Gurun. This study found that implementing BSC increases employees' understanding of the company's strategic goals, improves the way managers communicate with customers, and increases customer satisfaction. Additionally, the study found that BSC helps management make better and more conscious decisions. These results demonstrate the importance of BSC as a tool for achieving competitive advantage in a dynamic business environment, as well as contributing to management practices. It is hoped that this research can help the Nagari Gurun Clean Water Unit Foundation in measuring the performance carried out in the decision-making process and innovation for the future.

Keywords : Balanced Scorecard, Performance Measurement

PENDAHULUAN

Prasarana suatu nagari atau daerah sangat penting untuk pertumbuhan dan perkembangan nagari karena dapat mempengaruhi kualitas kehidupan masyarakat, pola pertumbuhan, dan prospek perkembangan ekonomi (Colbran, 2019). Air bersih harus menjadi prioritas utama saat merencanakan suatu nagari (Treinta et al., 2020). Sebagian besar kota di Indonesia masih bergantung pada PDAM untuk menyediakan air bersih. Nagari Gurun, di sisi lain, mengalami kesulitan untuk memenuhi kebutuhan air bersih masyarakatnya. Nagari Gurun memanfaatkan mata air dengan kualitas terbaik, yang tidak membahayakan masyarakat untuk konsumsi sehari-hari.

Nagari Gurun berkomitmen untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya. Adanya air bersih yang baik dapat membantu masyarakat memenuhi kebutuhan sehari-hari (Agarwal et al., 2022). Di Jorong Teratai terletak mata air Nagari Gurun ini. Terhadap unit air bersih, Nagari Gurun membentuk Yayasan Penggerak Pembangunan Gurun. Saat

ini Nagari Gurun menerapkan strategi yang efektif untuk mencapai kepuasan masyarakat dan pelayanan air bersih.

Unit air bersih Nagari Gurun saat ini selalu menekankan pengukuran kinerja pada aspek keuangan, tetapi hanya kinerja keuangan tidak cukup untuk menuntun organisasi ke arah yang lebih baik (Sari et al., 2023). Oleh karena itu, diperlukan metode pengukuran kinerja yang mengukur bukan hanya kinerja keuangan tetapi juga elemen lain yang penting bagi keberlangsungan organisasi (Colbran, 2019; Treinta et al., 2020). Untuk menggambarkan kinerja yang baik, maka harus melihat kinerja organisasi baik keuangan maupun non-keuangan menggunakan metode Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992; Gomes et al., 2023).

Balanced Scorecard (BSC) adalah alat manajemen yang dikenal yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan (Marheni, 2019; Agarwal et al., 2022). Konsep pengukuran kinerja BSC didasarkan pada pendekatan seimbang untuk mengukur kinerja dan strategi organisasi (Suwanto et al., 2019; Treinta et al., 2020).

Suatu laporan akuntansi yang mencakup empat elemen: konsumen, perusahaan internal, keuangan, dan inovasi. Balanced Scorecard digunakan untuk memfokuskan perhatian dan upaya pada kinerja keuangan dan non-keuangan, serta kinerja jangka pendek dan jangka panjang (Mariza, n.d.; Gomes et al., 2023). Menurut penelitian, pengukuran yang tepat harus dilakukan dari empat sudut pandang: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan (Sumardi et al., 2019; Kumar et al., 2021).

Balanced Scorecard berasal dari kata “berimbang” yang berarti “seimbang” dan “kartu skor” yang berarti “kartu skor”. Ada keseimbangan antara kinerja internal dan eksternal, jangka pendek dan jangka panjang, dan keuangan dan non-keuangan (Rangkuti, 2013; Treinta et al., 2020).

Perspektif dalam Balanced Scorecard: Balanced Scorecard adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan melihat keseimbangan antara aspek keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta faktor dalam dan luar (Rangkuti, 2013; Marheni, 2019).

Dengan menggunakan metode Balanced Scorecard, ada empat perspektif yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja masa depan: (1) perspektif keuangan, yang menunjukkan bagaimana operasi organisasi dijalankan, apakah memberikan keuntungan atau kerugian bagi organisasi tersebut (Arifuddin et al., 2022); (2) perspektif proses bisnis internal, yang menunjukkan bahwa untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan diperlukan perspektif yang kuat, sehingga organisasi dapat melakukan kinerja yang baik; (3) perspektif pelanggan, yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam menciptakan dan mempertahankan kepuasan pelanggan; (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang bertujuan untuk apakah organisasi memberikan sarana pencapaian atau apresiasi kepada karyawan dari tujuan dari ketiga perspektif lainnya dilakukan (Octaviana et al., 2023; Treinta et al., 2020).

Perspektif keuangan: jumlah kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, implementasi, dan pelaksanaan organisasi berkontribusi pada peningkatan laba atau nilai sosial. Organisasi akan mendapatkan informasi keuangan yang akurat untuk tujuan jangka pendek dan jangka panjangnya dengan melihat kondisi keuangan organisasi dari tahun ke tahun sebelumnya dan membandingkan dengan proyeksi keuangan saat ini (Arifuddin et al., 2022; Colbran, 2019).

Perspektif pelanggan; Pelayanan bertujuan untuk memberikan yang terbaik untuk suatu kinerja organisasi yang merujuk pada seseorang atau kelompok (Abidin, n.d.). Balanced Scorecard juga menganalisis kinerja pada pelanggan yang bertujuan untuk mencapai kualitas terbaik dalam suatu usaha. Agar dapat mencapai kualitas yang baik dalam suatu manajemen yang berpatokan untuk jangka panjang, tentu suatu organisasi harus melakukan dan menciptakan produk atau layanan yang menarik, baik, dan tidak berbahaya bagi pelanggan (Arifuddin et al., 2022; Sumardi et al., 2019).

Balanced Scorecard tetap memperhatikan pentingnya data keuangan organisasi. Ketepatan waktu dan akurasi data pendanaan selalu menjadi fokus utama, sehingga manajer organisasi akan berusaha sebaik mungkin untuk menyediakan serta menganalisis data dengan baik (Pratiwi, 2022; Kumar et al., 2021).

Perspektif proses bisnis internal; Proses manajemen yang terjadi, kinerja, dan peluang harus dipertimbangkan sebagai bagian dari proses bisnis suatu organisasi (Mariza, n.d.; Treinta et al., 2020). Nilai yang dihasilkan oleh proses ini akan menarik perhatian dan mendorong pelanggan atau pemangku kepentingan untuk menggunakan layanan organisasi (Kumar et al., 2021). Di dalam aspek ini suatu organisasi harus melihat segmen pasar atau pemangku kepentingan yang terjadi sehingga dapat melakukan pertimbangan sehingga tidak terjadinya kerugian terhadap suatu organisasi yang dijalankan (Arifuddin et al., 2022).

Di dalam pengukuran ini mengatur mengenai jam kerja, waktu dalam melakukan transaksi yang terjadi. Ketepatan seorang karyawan dapat mencapai perspektif proses bisnis internal yang terbaik dalam menjalankan suatu organisasi yang dilakukan (Suwanto et al., 2019).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan; Setelah melakukan proses bisnis internal dengan baik, tentu selanjutnya suatu organisasi harus memperhatikan kinerja yang terjadi, yang meliputi manajemen atau organisasi apakah harus dilakukan perubahan atau perbaikan sehingga dapat membantu untuk menstabilkan kondisi keuangan yang terjadi pada suatu organisasi (Pundi et al., 2020; Treinta et al., 2020).

METODE PENELITIAN

Penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*. Informasi yang diperoleh dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah kuantitatif serta wawancara pengumpulan data terhadap pelayanan yang diberikan. Jumlah pelanggan yang mengkonsumsi air bersih di nagari Gurun sebanyak 324 pelanggan.

Data primer, menurut (Syahrial et al., 2020) data yang dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara di lapangan, adalah salah satu metode pengumpulan datanya. Dilakukan wawancara dengan bendahara dan sekretaris unit air bersih gurun untuk mengetahui bagaimana Unit Air Bersih Nagari Gurun melakukan inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

Menurut (Nurdiana Nurfarida, 2021) Kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa yang muncul setelah membandingkan persepsi atau kesannya terhadap kinerja atau hasil suatu produk dengan harapan-harapan. Kuesioner digunakan untuk mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Indikator termasuk fasilitas kerja, kebijakan perusahaan, lingkungan kerja, komunikasi dan motivasi di tempat kerja, penghargaan, dan pemberian atau pembatasan wewenang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

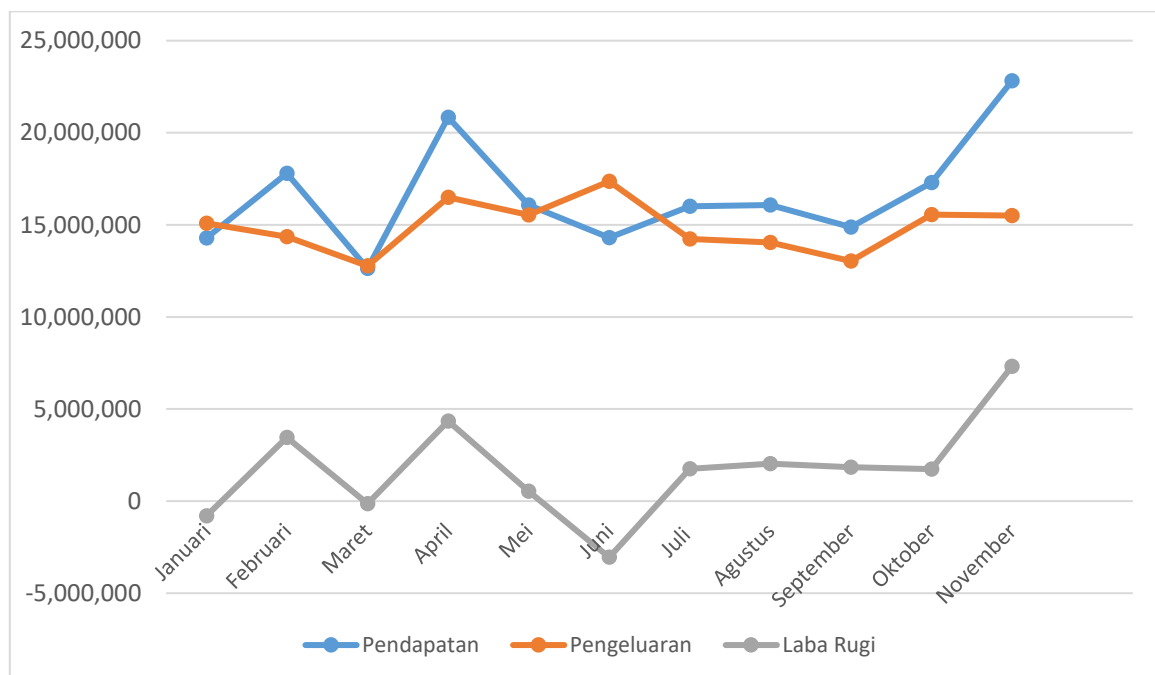


Prefektif Keuangan

Untuk memahami bagaimana prefektif keuangan pada Yayasan Unit Air Bersih Nagari Gurun maka berikut ini disajikan dalam bentuk table dan grafik.

Tabel 1. Pendapatan, Pengeluaran, Laba/Rugi

| NO | Bulan | Pendapatan | Pengeluaran | Laba Rugi |
|----|-----------|------------|-------------|------------|
| 1 | Januari | 14.287.000 | 15.082.000 | -795.000 |
| 2 | Febuari | 17.797.000 | 14.348.000 | 3.449.000 |
| 3 | Maret | 12.628.000 | 12.769.000 | -141.000 |
| 4 | April | 20.838.000 | 16.497.000 | 4.341.000 |
| 5 | Mei | 16.069.000 | 15.537.000 | 532.000 |
| 6 | Juni | 14.310.000 | 17.361.000 | -3.051.000 |
| 7 | Juli | 16.001.000 | 14.241.000 | 1.760.000 |
| 8 | Agustus | 16.079.000 | 14.045.000 | 2.034.000 |
| 9 | September | 14.870.000 | 13.031.000 | 1.839.000 |
| 10 | Oktober | 17.294.000 | 15.558.000 | 1.736.000 |
| 11 | November | 22.813.000 | 15.497.000 | 7.316.000 |



Grafik Pendapatan, Pengeluaran dan Laba/Rugi

Menurut tabel dan diagram di atas, laba/rugi yayasan unit air bersih nagari gurun berfluktuasi setiap bulan. Ini menunjukkan bahwa Yayasan Unit Air bersih Nagari Gurun berhasil mengimbangi pertumbuhan pendapatan, yang memungkinkan yayasan unit air bersih nagari gurun mengambil tindakan yang tepat untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Yayasan unit air bersih nagari gurun juga diharapkan dapat berdampak positif bagi para karyawan. Penurunan laba juga terjadi pada bulan maret, mei, juni, dan oktober. Meskipun ada beberapa bulan di mana pendapatan mengalami penurunan sebab tidak mampu menutupi biaya. Namun secara umum dapat disimpulkan dari aspek keuangan kinerja sudah dikatakan cukup baik.

Prefektif Pelanggan



Kriteria Nilai Kepuasan Pelanggan (CSI)

Tabel 2. Kriteria Nilai Kepuasan Pelanggan (CSI)

- 1. Nilai index (100%) kriteria 80% <index kepuasan <100% sangat puas**
 - 2. Index kepuasan 60%—80% kepuasan**
 - 3. Indeks kepuasan 40% kurang dari 60% cukup puas**
 - 4. Index kepuasan 20% kurang dari 40% kepuasan rendah**
 - 5. Index kepuasan 5%, 20% tidak puas**
- Sumber: instruksi untuk survei kepuasan konsumen (kaplan, 2000:60)**

Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan yang diberikan

Tabel 3. Kepuasan Pelanggan

| NO | Kategori | Sangat Puas | Puas | Cukup Puas | Kurang Puas | Tidak Puas | Total Persentase |
|----|---------------|-------------|--------|------------|-------------|------------|------------------|
| 1 | Keandalan | - | 40,74% | 52% | 7,41% | - | 100% |
| 2 | Pelayanan | 7,41% | 40,47% | 44,44% | 7,41% | - | 100% |
| 3 | Cepat tanggap | 11,11% | 40,47% | 40,47% | 7,41% | - | 100% |
| 4 | Empati | 11,11% | 37,04% | 44,44% | 7,41% | - | 100% |
| 5 | Jaminan | 7,41% | 48,14% | 37,04% | 7,41% | - | 100% |

Sumber: Data Olahan Primer

Berdasarkan survei yang berikan tentang kepuasan pelanggan terhadap layanan yang ditawarkan oleh Yayasan Unit Air Bersih Nagari Gurun, berikut adalah pembahasannya:

Aspek keandalan menunjukkan bahwa Yayasan Unit Air Bersih Nagari Gurun telah berhasil memberikan layanan yang konsisten dan dapat diandalkan sebagian dan pelanggan merasa puas dengan keandalan layanan. Pada kategori layanan, sebagian besar pelanggan cukup puas dengan layanan yang diberikan, namun, 7,41% pelanggan menyatakan ketidakpuasan mereka. Ini mungkin area yang perlu ditingkatkan. Ini mungkin memerlukan peningkatan layanan atau pelatihan karyawan tambahan. Respon cepat tanggap Yayasan cukup diterima oleh pelanggan, dengan 51,58% menyatakan sangat puas atau puas. Namun, masih ada ruang untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan lebih cepat. Yayasan memberikan umpan balik yang baik kepada pelanggan, tetapi 7,41% tetap tidak puas. Tingkat kepuasan pelanggan dapat ditingkatkan melalui interaksi yang lebih dekat dengan pelanggan dan perhatian yang lebih besar terhadap kebutuhan pelanggan. Aspek jaminan yayasan cukup memuaskan pelanggan, dengan 55,55% merasa sangat puas atau puas; namun, 7,41% merasa kurang puas, menunjukkan bahwa lebih banyak harus dilakukan untuk memberikan pelanggan rasa aman dan kepercayaan.

Prefektif Proses Bisnis Internal

a. Inovasi

Salah satu tujuan dari inovasi Unit Air Bersih Nagari Gurun adalah untuk terus mengembangkan dan meningkatkan layanan air bersih kepada pelanggan secara konsisten, baik dari segi kualitas air maupun pelayanan, sehingga setiap pelanggan air bersih Nagari Gurun merasa puas dan percaya bahwa layanan yang mereka terima benar-benar berkualitas.

Pada saat ini, Yayasan Unit Air Bersih Nagari Gurun menggunakan pipa yang masih lama dan kurang kuat, sehingga rentan terhadap kerusakan dan kebocoran, yang dapat menghambat penyaluran air bersih ke rumah pelanggan Nagari Gurun. Kemudian, kerusakan dan kebocoran menyebabkan air tidak steril.

Sehingga untuk meningkatkan kualitas serta kesesuaian terhadap pelanggan, Yayasan Unit Air Bersih Nagari Gurun melakukan perencanaan terhadap peralatan yang digunakan, dengan pipa yang memiliki kualitas bagus yaitu pipa PE yang telah diakui kualitasnya dan mendapatkan sertifikasi SNI sehingga menghasilkan air yang higienis, aman dan dapat menghindari air kotor, berlimut dan sebagainya.

Sebelum menggunakan WhatsApp, Yayasan Unit Air Bersih Nagari Gurun mengumumkan informasi dengan mendatangi setiap rumah pelanggan, yang membutuhkan waktu yang lama. Dengan mengikuti perkembangan zaman, Yayasan Unit Air Bersih Nagari Gurun mulai menggunakan teknologi informasi seperti WhatsApp untuk mengumpulkan umpan balik dan saran dari pelanggan.

Prefektif Pertumbuhan dan Perkembangan.

a. Kemampuan karyawan

Pada Yayasan Unit Air Bersih Nagari Gurun, karyawan hanya mengandalkan pengalaman dalam setiap pekerjaan mereka tidak mendapatkan pelatihan untuk meningkatkan kinerja mereka. Dengan kata lain, hal ini tidak mengurangi tingkat kinerja karyawan atau prospek kerja yang cukup baik bagi mereka, sehingga kinerja mereka tidak berkurang.

b. Kepuasan karyawan

Penelitian ini hanya melakukan wawancara untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan karyawan dikategorikan baik jika dibandingkan dengan kompensasi dan kenyamanan yang ditawarkan oleh unit air bersih nagari gurun.

Tingkat kepuasan karyawan di Yayasan Unit Air Bersih Nagari Gurun sangat tinggi, menurut salah satu karyawan yang bernama Dasril, karena karyawan memiliki akses ke transportasi dan gaji bulanan yang dibayarkan tepat waktu. Dia juga mengatakan bahwa pelanggan merasa puas dan karyawan juga.

KESIMPULAN

Dari sudut pandang keuangan, Laba/rugi yayasan unit air bersih nagari gurun meningkat setiap bulan. Ini menunjukkan bahwa yayasan unit air bersih nagari gurun berhasil mengimbangi pertumbuhan pendapatan, yang memungkinkan yayasan unit air bersih nagari gurun mengambil tindakan yang tepat untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja. Yayasan unit air bersih nagari gurun juga diharapkan dapat berdampak positif pada para karyawan. Maret, mei, juni, dan oktober juga menunjukkan penurunan laba. Meskipun ada beberapa bulan di mana pendapatan turun sedikit, hasilnya secara keseluruhan positif.

Dari data yang dikumpulkan dari kuisisioner yang diberikan, yang terdiri dari lima jenis pertanyaan yang mencakup keandalan, keterlambatan, jaminan, pelayanan, dan empati. Untuk mengukur kinerja dari perspektif pelanggan, metrik seperti kepuasan pelanggan, keandalan, jaminan, etika, dan cepat tanggap digunakan. Indikator kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan sangat puas dengan layanan yang diberikan oleh perusahaan, indikator keandalan dan cepat tanggap menunjukkan bahwa perusahaan selalu memberikan layanan terbaik bagi pelanggannya, dan indikator jaminan dan etika karyawan menunjukkan bahwa perusahaan selalu memberikan layanan terbaik bagi pelanggannya.

Prefektif proses bisnis internal tujuan dari inovasi Unit Air Bersih Nagari Gurun adalah untuk terus mengembangkan dan meningkatkan layanan kepada pelanggan secara konsisten, baik dari segi kualitas air maupun pelayanan, sehingga setiap pelanggan Air Bersih Nagari Gurun merasa puas dan percaya bahwa layanan yang mereka terima benar-benar berkualitas.

Prefektif pertumbuhan dan pengembangan Yayasan Unit Air Bersih Nagari Gurun Pada Yayasan Unit Air Bersih Nagari Gurun, karyawan hanya mengandalkan pengalaman dalam setiap pekerjaan mereka tidak mendapatkan pelatihan untuk meningkatkan kinerja mereka. Tingkat kepuasan karyawan di Yayasan Unit Air Bersih Nagari Gurun sangat tinggi, menurut salah satu karyawan yang bernama Dasril, karena karyawan memiliki akses ke transportasi dan gaji bulanan yang dibayarkan tepat waktu. Dia juga mengatakan bahwa pelanggan merasa puas dan karyawan juga.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, A. Z. (n.d.). *Balanced Scorecard*. Insight Mediatama.
- Agarwal, S., Garg, G., & Sharma, V. (2022). Exploring sustainability balanced scorecard for humanitarian organizations. *More Sustainability*, 5(1), Article 39. <https://doi.org/10.3390/MOSUSTAINABILITY5010039>
- Arifuddin, A., Hasan, M., & Rizal, A. (2022). Evaluation of financial performance measurement in Islamic cooperative using balanced scorecard. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 13(4), 545-561. <https://doi.org/10.1108/JIABR-10-2020-0398>
- Colbran, R. (2019). A systematic review of organisational performance measures for non-acute health charities. *BMC Health Services Research*, 19, 719. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-3952-1>
- Gomes, R. C., Silva, A., & Ferreira, M. P. (2023). Balanced scorecard: Trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Halimah, R. N. (2015). Implementasi Balanced Scorecard untuk penilaian kinerja pada Bank Syariah Muamalat Samarinda. *Ekonomia*, 4(2), 84-94.
- Kumar, A., Brar, V., Chaudhari, C., & Raibagkar, S. S. (2022). Performance management through the balanced scorecard approach by the South African Revenue Service. *Public Performance & Management Review*, 44(4), 763-786. <https://doi.org/10.1080/15309576.2021.1898454>
- Marheni, M. (2019). Penilaian mutu perguruan tinggi dengan perspektif balanced scorecard di IAIN Syaikh Abdurrahman Siddik Bangka Belitung. *SUSTAINABLE: Jurnal Kajian Mutu Pendidikan*, 2(2), 228-244.

- Mariza, I. (n.d.). Pengukuran kinerja dengan balanced scorecard. *Journal The Winners*, 4(2), 127-137.
- Octaviana, O., Marsiwi, M., & Ardiana, L. (2023). The influence of applying balanced scorecard to improve MSMEs performance in Trenggalek Regency. *Monex-Journal of Accounting Research*, 12(2), 282-296.
- Pundi, I. K., Harjadi, B., & Suwandi. (2020). Analisis kinerja organisasi melalui balanced scorecard: Studi pada lembaga zakat. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 9(1), 67-79.
- Pratiwi, M. A. (2022). Analisis evaluasi kinerja UMKM dengan metode balanced scorecard (studi kasus Bintang Snack Millennium). *Manajerial dan Bisnis Tanjungpinang*, 4(2), 149-158.
- Rangkuti, F. (2013). *SWOT-Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sari, R. A., Oktaviani, A. R., & Mukti, S. A. C. (2023). Analisa efektivitas persediaan UMKM menggunakan metode EOQ. *Manajemen, Bisnis dan Ekonomi*, 1(2), 58-72. <https://doi.org/10.26798/manise.v1i2.821>
- Sumardi, R., & Efendi, S. (2019). Upaya meningkatkan kinerja dengan pendekatan aplikasi balanced scorecard pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. *Populis: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 4(2), 220-232.
- Supono, S. (2019). Analisis kinerja keperawatan di rumah sakit Aisyiyah Kabupaten Kudus dengan pendekatan balanced scorecard. *Jurnal Ilmu Keperawatan dan Kebidanan*, 10(1), 182-189.
- Suwarto, T., Hartitia, T., & Sulisno, M. (2019). Analisis kinerja keperawatan di rumah sakit Aisyiyah Kabupaten Kudus dengan pendekatan balanced scorecard. *Jurnal Ilmu Keperawatan dan Kebidanan*, 10(1), 182-189.
- Treinta, F. T., Souza, D., & Pereira, A. (2020). Design and implementation factors for performance measurement systems (PMSs) in NPOs. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1722225. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.172222>