

**ANALISIS KINERJA BUMDES SEJAHTERA MANDIRI DESA
TENARU KECAMATAN DRIYOREJO KABUPATEN GRESIK
MENGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD**

SKRIPSI

Oleh

SITI MASRIFAH

NIM: 08010222026



**UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
2026**

PERNYATAAN

Saya, Siti Masrifah, 08010222026, menyatakan bahwa:

1. Skripsi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Skripsi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di UIN Sunan Ampel Surabaya, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Di dalam skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar Pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis skripsi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di UIN Sunan Ampel Surabaya.

Surabaya, 27 Mei 2026

A blue official stamp from UIN Sunan Ampel Surabaya is visible. The stamp contains the text 'UIN SUNAN AMPEL SURABAYA' and 'KETERANGAN' followed by a handwritten number '08010222026'. A handwritten signature in black ink is written over the stamp.

Siti Masrifah
NIM. 08010222026

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Surabaya, 18 Mei 2026

Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Luqita Romaisyah'.

Luqita Romaisyah, S.A., M.A.

NIP. 199210262020122018

LEMBAR PENGESAHAN
ANALISIS KINERJA BUMDES SEJAHTERA MANDIRI DESA
TENARU KECAMATAN DRIYOREJO KABUPATEN GRESIK
MENGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Oleh
Siti Masrifah
NIM: 08010222026

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada
Tanggal, 12 Juni 2026 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk
diterima

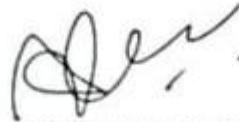
Susunan Dewan Penguji:

1. Luqita Romaisyah, S.A, M.A.
NIP 199210262020122018
(Penguji 1)
2. Dr. Binti Sofiatul Jannah, SE.,
M.SA, CSRS., CSRA., CPIA
NIP 199007292019032022
(Penguji 2)
3. Ade Irma Suryani Lating,
M.S.A., CSRS
NIP 199110012019032020
(Penguji 3)
4. Nufaisa, M.Ak
NIP 198907312019032014
(Penguji 4)

Tanda Tangan:









Surabaya, 12 Juni 2026

Dekan,



Dr. Sirajul Arifin, S.Ag., S.S., M.E.I.

NIP. 197005142000031001

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Siti Marifah
NIM : 08010222026
Fakultas/Jurusan : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam / Akuntansi
E-mail address : smarifah22@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

☒ Skripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

Analisis Kinerja BUMDes Sejahtera Mandiri Desa Tenaru
Kecamatan Driyorejo Kabupaten Gresik Menggunakan
Pendekatan Balanced Scorecard

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 27 Juni 2026

Penulis

()
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Balanced Scorecard adalah konsep pengukuran kinerja yang menilai kegiatan organisasi dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, organisasi tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga memperhatikan faktor non-keuangan yang bisa membantu keberhasilan organisasi di masa mendatang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja BUMDes Sejahtera Mandiri Tenaru menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian dilakukan berada di BUMDes Sejahtera Mandiri Tenaru, Kecamatan Driyorejo, Kabupaten Gresik. Informan dalam penelitian ini adalah direktur dan pengurus BUMDes. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan penyebaran kuesioner kepada pelanggan BUMDes Sejahtera Mandiri Tenaru.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kinerja BUMDes Sejahtera Mandiri Tenaru belum sepenuhnya maksimal. Pada perspektif keuangan, nilai *Net Profit Margin* dan *Return On Equity* masih dalam kondisi negatif meskipun menunjukkan perbaikan secara bertahap setiap tahunnya. Kondisi ini dipengaruhi oleh tingginya biaya operasional, pengembangan usaha, serta laba bersih yang masih mengalami kerugian. Pada perspektif pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan dapat dikatakan cukup baik karena pelayanan yang ramah dan kemudahan pelayanan, namun masih terdapat kendala pada kestabilan pelayanan dan fasilitas yang belum optimal. Pada perspektif proses bisnis internal, BUMDes telah mulai menggunakan sistem operasional berbasis teknologi, seperti aplikasi PPOB dan Google Spreadsheet, tetapi pencatatan keuangan masih dilakukan secara manual, belum adanya cash opname secara rutin, serta pengawasan pencatatan keuangan yang belum optimal. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kondisi sumber daya manusia menunjukkan hubungan kerja yang cukup baik dan adanya pelatihan bagi pengurus, namun penerapan hasil pelatihan, terutama dalam pengelolaan keuangan, masih belum optimal sehingga pencatatan dan pertanggungjawaban keuangan belum berjalan dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian, BUMDes disarankan agar BUMDes meningkatkan pengelolaan keuangan dan operasional dengan lebih terstruktur melalui pencatatan yang terkomputerisasi, pengawasan keuangan yang lebih teratur, pelaksanaan cash opname secara berkala, peningkatan kualitas pelayanan, serta pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan evaluasi kinerja yang berkelanjutan.

Kata kunci: Balanced Scorecard, BUMDes, kinerja.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard is a performance measurement concept that assesses an organization's activities from four perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. With the Balanced Scorecard approach, organizations focus not only on financial aspects but also on non-financial factors that can contribute to future organizational success. This study aims to analyze the performance of the Sejahtera Mandiri Tenaru Village-Owned Enterprise (BUMDes) using the Balanced Scorecard approach.

This research employed a descriptive qualitative approach. The study was conducted at the Sejahtera Mandiri Tenaru Village-Owned Enterprise (BUMDes) in Driyorejo District, Gresik Regency. The respondents were the BUMDes director and management. Data collection techniques included interviews, observation, documentation, and the distribution of questionnaires to customers of the Sejahtera Mandiri Tenaru Village-Owned Enterprise (BUMDes).

The results indicate that the performance of the Sejahtera Mandiri Tenaru Village-Owned Enterprise (BUMDes) is not yet optimal. From a financial perspective, the Net Profit Margin and Return on Equity remain negative, despite showing gradual improvement each year. This condition is influenced by high operational costs and business development, as well as net profit losses. From a customer perspective, the level of customer satisfaction can be said to be quite good due to friendly service and ease of service, but there are still obstacles in the stability of services and facilities that are not optimal. From an internal business process perspective, BUMDes has begun using technology-based operational systems, such as PPOB applications and Google Spreadsheets, but financial recording is still done manually, there is no routine cash take, and financial recording supervision is not optimal. From a learning and growth perspective, the condition of human resources shows a fairly good working relationship and the existence of training for administrators, but the implementation of training results, especially in financial management, is still not optimal so that financial recording and accountability have not been running well.

Based on the research results, BUMDes is recommended to improve financial and operational management in a more structured way through computerized recording, more regular financial supervision, periodic cash take, improving service quality, and developing human resources through training and continuous performance evaluation.

Keywords: Balanced Scorecard, BUMDes, performance.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	13
1.3 Batasan Masalah	14
1.4 Rumusan Masalah	15
1.5 Tujuan Penelitian.....	15
1.6 Manfaat Penelitian.....	16
BAB II	18
LANDASAN TEORI.....	18
2.1 Akuntansi Manajemen.....	18
2.1.1 Pengertian Akuntansi Manajemen.....	18
2.1.2 Peran Akuntansi Manajemen Dalam Penilaian dan Evaluasi Kinerja.....	20
2.2 Kinerja Organisasi dan Evaluasi Kinerja.....	22
2.2.1 Pengertian Kinerja.....	22
2.2.2 Konsep Evaluasi Kinerja.....	24
2.2.3 Tujuan dan Manfaat Evaluasi Kinerja.....	26
2.3 Balanced Scorecard	28
2.3.1 Pengertian Balanced Scorecard.....	28

2.3.2	Kelebihan dan Kekurangan Penggunaan Balanced Scorecard.....	32
2.4	Empat Perspektif dalam Balanced Scorecard.....	35
2.4.1	Perspektif Keuangan	35
2.4.2	Perspektif Pelanggan.....	37
2.4.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	38
2.4.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	40
2.5	Badan Usaha Milik Desa	42
2.5.1	Pengertian BUMDes	42
2.5.2	Tujuan Pendirian BUMDes.....	45
2.5.3	Prinsip-prinsip Pengelolaan BUMDes	47
2.6	Penelitian Terdahulu.....	51
2.7	Kerangka Berpikir.....	67
BAB III.		70
METODE PENELITIAN		70
3.1	Jenis Penelitian	70
3.2	Tempat atau Lokasi Penelitian.....	70
3.3	Definisi Operasional.....	71
3.4	Jenis dan Sumber Data	73
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	74
3.6	Teknik Analisis Data.....	77
3.7	Keabsahan Data.....	80
BAB IV		82
HASIL DAN PEMBAHASAN		82
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	82
4.1.1	Profil Bumdes Sejahtera Mandiri Tenaru.....	82
4.1.2	Visi dan Misi BUMDes Tenaru.....	86
4.1.3	Struktur Organisasi	87
4.1.4	Dasar Hukum Pembentukan BUMDes Tenaru	89
4.1.5	Unit Usaha BUMDes Tenaru	90
4.2	Hasil	93
4.2.1	Perspektif Keuangan	93
4.2.2	Perspektif Pelanggan.....	95
4.2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	101

4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	106
4.3 Pembahasan.....	116
4.3.1 Perspektif Keuangan	116
4.3.2 Perspektif Pelanggan.....	126
4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	136
4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	149
BAB V	169
KESIMPULAN	169
5.1 Kesimpulan	169
5.2 Implikasi.....	170
5.3 Saran.....	171
5.3.1 Bagi BUMDes.....	171
5.3.2 Bagi Pemerintah.....	172
DAFTAR PUSTAKA	173
LAMPIRAN.....	181

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laba Rugi BUMDes Tenaru Tahun 2022-2024.....	8
Tabel 1.2 Penelitian Terdahulu.....	51
Tabel 1.3 Indikator Empat Perspektif.....	72
Tabel 1.4 Objek Penelitian	76
Tabel 1.5 Struktur BUMDes Tenaru	87
Tabel 1.6 Net Profit Margin BUMDes Tenaru Tahun 2022-2024.....	94
Tabel 1.7 Return On Equity BUMDes Tenaru Tahun 2022-2024	94
Tabel 1.8 Tingkat Kepuasan Pelanggan	95
Tabel 1.9 Loyalitas Pelanggan	96
Tabel 1.10 Ketepatan Waktu Pelayanan	104
Tabel 1.11 Pelatihan Pengurus BUMDes.....	107
Tabel 1.12 Ringkasan Hasil Penelitian.....	110

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Konseptual	67
Gambar 1. 2 Pengukuran Skala Likert	77
Gambar 1. 3 Brosur WIFI BUMDes Tenaru	98
Gambar 1. 4 Data Jumlah Pelanggan PPOB Tahun 2022-2024	98
Gambar 1. 5 Data Pelanggan BUMDes Tahun 2024	99
Gambar 1. 6 Data Siswa Bola Voli	99
Gambar 1. 7 Proses Menginput Data PPOB Ke Google Spreadsheet.....	102
Gambar 1. 8 Proses Menginput Data Wifi Ke Google Spreadsheet	102
Gambar 1. 9 Proses Menginput Data SBV Ke Google Spreadsheet.....	103
Gambar 1. 10 Analisis Balanced Scorecard	163

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 5. 1 Daftar Pertanyaan Wawancara Direktur BUMDes.....	181
Lampiran 5. 2 Daftar Pertanyaan Wawancara Pengurus BUMDes	183
Lampiran 5. 3 Kuisisioner Pelanggan BUMDes	185
Lampiran 5.4 Transkrip Wawancara Direktur BUMDes.....	186
Lampiran 5.5 Transkrip Wawancara Pengurus BUMDes	189
Lampiran 5.6 Transkrip Kuisisioner Pelanggan BUMDes	195
Lampiran 5.7 Laporan Keuangan BUMDes Tenaru Tahun 2022-2024	197
Lampiran 5. 8 Pendapatan BUMDes Tahun 2022-2024	200
Lampiran 5. 9 Dokumentasi Foto Pengurus Bumdes dan Proses Administrasi..	201
Lampiran 5. 10 Unit Usaha BUMDes Tenaru.....	202
Lampiran 5. 11 Biodata Penulis	204

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR PUSTAKA

- Adana, A. H., Irham, I., & Hardyastuti, S. (2019). Performance Measurement of “Panggung Lestari” Village Owned Enterprise Using Balanced Scorecard Approach. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(2), 207–216. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.02.03>
- Adiansyah, D., Haryadi, S., Khan, A., Hamiid, G. Al, & ... (2025). ... Balanced Scorecard Dan Sistem Pengukuran Kinerja Dalam Meningkatkan Efektivitas Strategi Organisasi Publik: Tinjauan *Dan Manajemen ...*, 6(3). <https://ejournals.com/ojs/index.php/jkmt/article/view/2906%0Ahttps://ejournals.com/ojs/index.php/jkmt/article/download/2906/3856>
- Agustina, N. Iaras. (2019). Balance Scorecard 4 Kunci Sukses dalam Bisnis di Semua Level. In *Takaza INNOVATIX LABS*.
- Aprillia, A. R., Cahyono, D., & Nastiti, A. S. (2021). Systematic Literature Review (SLR): Keberhasilan dan Kegagalan Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDES). *Jurnal Akuntansi Terapan Dan Bisnis*, 1(1), 35–44. <https://doi.org/10.25047/asersi.v1i1.2681>
- Arifin, M. A., Nurmala, N., Emilda, E., Lilianti, E., Jusmani, J., & Putra, A. E. (2023). Pengenalan Akuntansi Manajerial Dalam Pengambilan Keputusan Bisnis Bagi Siswa Sma. *Jurnal Pengabdian Kolaborasi Dan Inovasi IPTEKS*, 1(6), 994–998. <https://doi.org/10.59407/jpki2.v1i6.209>
- Chalid, L., Lannai, D., Syafi, M., & Basalamah, A. (2021). *Performance Measurement Through Balanced Scorecard Approach*. 8(2), 352–359.
- Dwiningwarni, S. S., & Amrulloh, A. Z. (2020). Peranan Pengelolaan Dana Desa Untuk Meningkatkan Pendapatan Masyarakat Di Jombang Jawa Timur. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(1), 1–20. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i1.4128>
- Hailudin, H. (2021). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Desa Labuhan Haji Lombok Timur. *Elastisitas - Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 3(1), 1–9. <https://doi.org/10.29303/e-jep.v3i1.32>
- Haris, M., & Zulfatillah, A. (2024). Evaluasi Kinerja Organisasi Berdasarkan Analisis Balanced Scorecard: Studi Kasus BUMDES Martajasah Kabupaten Bangkalan. *Jurnal Ilmiah Raflesia Akuntansi*, 10(2), 497–508. <https://doi.org/10.53494/jira.v10i2.587>
- Hartini, H., & Habibi, D. (2023). Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 3(2), 198–209. <https://doi.org/10.54373/ifijeb.v3i2.156>

- Hidayat, A. F., & Hidayah, D. D. (2023). Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Madiasari Kecamatan Cineam Kabupaten Tasikmalaya. *JURNAL SYNTAX IMPERATIF : Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 4(4), 436–444. <https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v4i4.268>
- Jamaluddin, J., Haliah, H., & Kusumawati, A. (2022). Efektivitas Dan Efisiensi Implementasi Balance Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Daerah (Study Literatur). *Jurnal Akuntansi Sektor Publik*, 1(2), 59–66.
- Kalsum, U., Susanto, E., Junaid, A., & S., S. S. (2022). Pkm : Pengelolaan Dana Bumdes. *SWARNA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(3), 335–340. <https://doi.org/10.55681/swarna.v1i3.137>
- Kholmi, M. (2019). *AKUNTANSI MANAJEMEN*.
- Kirani, S., & Handayani, M. (2024). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajerial Sektor Publik (Studi Kasus Pada Bumdes Usaha Sejahtera Desa Kandat). 1(2)*, 138–149.
- Marumu, N., Hilmi, & Satrina. (2021). Pengaruh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Terhadap Peningkatan Ekonomi Masyarakat Desa di Kabupaten Tolitoli. *Journal Actual Organization of Economic*, 2(1), 127–132.
- Maulida, N., Am, S., & Jumaidi, L. T. (2022). *Development of village-owned enterprises performance measurement model based on balanced scorecard : A case study of BUMDes Jempol Makmur. Sari 2019*, 168–174.
- Munir, W. M., Hakim, A. L., & Wahyuningsih, Y. (2024). *Strategi Evaluasi Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Company Performance Evaluation Strategy With Balanced Scorecard Approach. 13(1)*, 1–10.
- Mutolib, A., Nikmatullah, D., & Effendi, I. (2019). Kontribusi Dana Desa dalam Pembangunan Badan Usaha Milik Desa Di Desa Hanura, Kabupaten Pesawaran, Provinsi Lampung. *JSHP : Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 3(1), 10–19. <https://doi.org/10.32487/jshp.v3i1.535>
- Nasdar Wijaya. (2023). STRATEGI PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA (Studi Kasus: Desa Bojonggede Kecamatan Bojonggede Kabupaten Bogor). *Bulan Mei*, 10(1), 2477–4707.
- 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>
- Oktapiani, A., Irama, D., Pratiwi, F. A., Della, M., Rahmawati, A., Ayu, N., Dewi, A., Fadilah, O. N., Manajemen, P. S., Bisnis, E., Bina, U., & Informatika, S. (2024). *Analisis Penerapan Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan penelitian ini yaitu bagaimana Penerapan*

Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan ? Dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis Penerapan Akuntansi. 2(3), 1–9.

- Permana, I. A. (2020). Analisis Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus Stt Sangkakala). *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(2), 89. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i2.2437>
- Pratama, A., Nugraheri, A., Dwiyanti, L., Amanda, S., Sari, R., Akuntansi, J., Ekonomi, F., Sriwijaya, U., & Author, C. (2025). Evaluasi Efektivitas Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal*, 2(2), 2165.
- Puspitasari, S., & Bayu, S. (2021). <http://journal.univpancasila.ac.id/index.php/SULUH>.
- Putra, G., & Karjati, P. D. (2019). Evaluasi Pengelolaan Dana Desa di Desa Putren Kecamatan Sukomoro Kabupaten Nganjuk. *Economie: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 1(1), 62. <https://doi.org/10.30742/economie.v1i1.822>
- Qomaruddin, H. S. (2024). *Kajian Teoritis tentang Teknik Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman Qomaruddin*. 1(2), 77–84.
- Ridlwani, Z. (2015). Urgensi Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Pembangun Perekonomian Desa. *FIAT JUSTISIA: Jurnal Ilmu Hukum*, 8(3), 424–440. <https://doi.org/10.25041/fiatjustisia.v8no3.314>
- Riwu, S. L., & Wibowo, A. (2021). Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard: Systematic Review. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr. Soetomo*, 7(2), 267. <https://doi.org/10.29241/jmk.v7i2.638>
- Safarudin, R., Kustati, M., & Sepriyanti, N. (2023). *Penelitian Kualitatif*. 3, 9680–9694.
- Samadi, & Rahman. (2019). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam peningkatan ekonomi masyarakat (Studi Pada Bumdes Desa Pekan Tebih Kecamatan Kepenuhan Hulu Kabupaten Rokan Hulu). *Jurnal*, 2(1), 1–19.
- Saputra, I., & Rahmat, H. K. (2024). Evaluasi Kinerja Karyawan dalam Suatu Perusahaan : Sebuah Kajian Kepustakaan. *Journal of Current Research in Management, Policy, and Social Studies*, 1(1), 21. <https://ejournal.hakhara-institute.com/MPSS/article/view/17>
- Sari, I. P. (2021). Penerapan Corporate Governance terhadap Kinerja Perusahaan. *Juripol*, 4(1), 90–97. <https://doi.org/10.33395/juripol.v4i1.10987>
- Sari, P. N., Hariputra, A., Agribisnis, P. S., & Pertanian, F. (2025). KINERJA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) MANUNGGAL SEJAHTERA

BERDASARKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD DI KABUPATEN MAGETAN Performance. *Jurnal Ilmiah Sosio Agribis (JISA)*, 25, 192–202.

Sinaga, O. S. (2020). *Manajemen Kinerja dalam Organisasi*.
oogole.co.id/books/edition/Manajemen_Kinerja_dalam_Organisasi/0kX8DwA
AQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=kinerja+menurut+sinambela&printsec=frontco
ver

Sinarwati, N. K., & Prayudi, M. A. (2021). Kinerja Badan Usaha Milik Desa Dan Kontribusinya Bagi Pendapatan Asli Desa. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 10(3), 505. <https://doi.org/10.23887/jish-undiksha.v10i3.37931>

Siregar, S., Setiawan, B., & Novita, D. (2023). Analisis Program Badan Usaha Milik Desa di Desa Melati II Kecamatan Perbaungan. *Jurnal Agrica*, 16(2), 177–189. <https://doi.org/10.31289/agrica.v16i2.7802>

Sri, A., & Dewi, K. (2014). *SEBAGAI UPAYA DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA (PADes) SERTA MENUMBUHKAN PEREKONOMIAN DESA*. V(1), 1–14.

Sugiyono, P. D. (2013). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF KUALITATIF DAN R&D*.

Tasia, E., & Martiningsih, R. S. P. (2023). IMPLEMENTASI TATA KELOLA BADAN USAHA MILIK DESA DALAM MEWUJUDKAN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS DESA (Studi Kasus: BUMDes Bahtera Mandiri di Desa Jenggala, KLU). *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 3(3), 105–117. <https://doi.org/10.29303/risma.v3i3.880>

Undari Sulung, M. M. (2024). Jurnal Edu Research Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS) Page 110. *Jurnal Edu Research*, 5(September), 110–116.

Wahid, M. P. |, Ali, A. B. D. M. | R. N. R. R. Z. | S., Putri, L. P. S. | M. K., Tarigan, R. B. | E. J. W. E. R. | H., Sukemi, A. R. | A. W. F. M. |, & Riris, A. S. | I. R. (2020). *Manajemen Kinerja (Perspektif Balanced Scorecard)*.

Wowor, M., Singkoh, F., & Waworundeng, W. (2019). PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) DALAM PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DESA KAMANGA KECAMATAN TOMPASO. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Publik*, (3)(3), 2337–5736.

Yuni, P., Dewi, T., Sudana, I. M., & Suarta, I. M. (2024). *Performance analysis of the Village Credit Institution (LPD) of Tanjung Bungkak Traditional Village using the balanced scorecard approach*. 7(2), 127–141.

Zebua, P. J., & Ndraha, A. B. (2023). Pengelolaan Dana Desa (Studi Kasus Desa Orahili Tumori Kecamatan Gunungsitoli Barat Kota Gunungsitoli). *Balance: Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 6(2), 1–9.

<https://jurnal.uniraya.ac.id/index.php/balance>

Adana, A. H., Irham, I., & Hardyastuti, S. (2019). Performance Measurement of “Panggung Lestari” Village Owned Enterprise Using Balanced Scorecard Approach. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(2), 207–216.
<https://doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.02.03>

Adiansyah, D., Haryadi, S., Khan, A., Hamiid, G. Al, & ... (2025). ... Balanced Scorecard Dan Sistem Pengukuran Kinerja Dalam Meningkatkan Efektivitas Strategi Organisasi Publik: Tinjauan *Dan Manajemen* ..., 6(3).
<https://ejournals.com/ojs/index.php/jkmt/article/view/2906%0Ahttps://ejournals.com/ojs/index.php/jkmt/article/download/2906/3856>

Agustina, N. Iaras. (2019). Balance Scorecard 4 Kunci Sukses dalam Bisnis di Semua Level. In *Takaza INNOVATIX LABS*.

Aprillia, A. R., Cahyono, D., & Nastiti, A. S. (2021). Systematic Literature Review (SLR): Keberhasilan dan Kegagalan Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDES). *Jurnal Akuntansi Terapan Dan Bisnis*, 1(1), 35–44.
<https://doi.org/10.25047/asersi.v1i1.2681>

Arifin, M. A., Nurmala, N., Emilda, E., Lilianti, E., Jusmani, J., & Putra, A. E. (2023). Pengenalan Akuntansi Manajerial Dalam Pengambilan Keputusan Bisnis Bagi Siswa Sma. *Jurnal Pengabdian Kolaborasi Dan Inovasi IPTEKS*, 1(6), 994–998. <https://doi.org/10.59407/jpki2.v1i6.209>

Chalid, L., Lannai, D., Syafi, M., & Basalamah, A. (2021). *Performance Measurement Through Balanced Scorecard Approach*. 8(2), 352–359.

Dwiningwarni, S. S., & Amrulloh, A. Z. (2020). Peranan Pengelolaan Dana Desa Untuk Meningkatkan Pendapatan Masyarakat Di Jombang Jawa Timur. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(1), 1–20.
<https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i1.4128>

Hailudin, H. (2021). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Desa Labuhan Haji Lombok Timur. *Elastisitas - Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 3(1), 1–9.
<https://doi.org/10.29303/e-jep.v3i1.32>

Haris, M., & Zulfatillah, A. (2024). Evaluasi Kinerja Organisasi Berdasarkan Analisis Balanced Scorecard: Studi Kasus BUMDES Martajasah Kabupaten Bangkalan. *Jurnal Ilmiah Raflesia Akuntansi*, 10(2), 497–508.
<https://doi.org/10.53494/jira.v10i2.587>

Hartini, H., & Habibi, D. (2023). Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 3(2), 198–209. <https://doi.org/10.54373/ifijeb.v3i2.156>

Hidayat, A. F., & Hidayah, D. D. (2023). Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Madiasari Kecamatan Cineam Kabupaten Tasikmalaya. *JURNAL SYNTAX IMPERATIF : Jurnal Ilmu*

- Sosial Dan Pendidikan*, 4(4), 436–444. <https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v4i4.268>
- Jamaluddin, J., Haliah, H., & Kusumawati, A. (2022). Efektivitas Dan Efisiensi Implementasi Balance Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Daerah (Study Literatur). *Jurnal Akuntansi Sektor Publik*, 1(2), 59–66.
- Kalsum, U., Susanto, E., Junaid, A., & S., S. S. (2022). Pkm : Pengelolaan Dana Bumdes. *SWARNA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(3), 335–340. <https://doi.org/10.55681/swarna.v1i3.137>
- Kholmi, M. (2019). *AKUNTANSI MANAJEMEN*.
- Kirani, S., & Handayani, M. (2024). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajerial Sektor Publik (Studi Kasus Pada Bumdes Usaha Sejahtera Desa Kandat)*. 1(2), 138–149.
- Marumu, N., Hilmi, & Satrina. (2021). Pengaruh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Terhadap Peningkatan Ekonomi Masyarakat Desa di Kabupaten Tolitoli. *Journal Actual Organization of Economic*, 2(1), 127–132.
- Maulida, N., Am, S., & Jumaidi, L. T. (2022). *Development of village-owned enterprises performance measurement model based on balanced scorecard : A case study of BUMDes Jempol Makmur*. Sari 2019, 168–174.
- Munir, W. M., Hakim, A. L., & Wahyuningsih, Y. (2024). *Strategi Evaluasi Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Company Performance Evaluation Strategy With Balanced Scorecard Approach*. 13(1), 1–10.
- Mutolib, A., Nikmatullah, D., & Effendi, I. (2019). Kontribusi Dana Desa dalam Pembangunan Badan Usaha Milik Desa Di Desa Hanura, Kabupaten Pesawaran, Provinsi Lampung. *JSHP : Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 3(1), 10–19. <https://doi.org/10.32487/jsdp.v3i1.535>
- Nasdar Wijaya. (2023). STRATEGI PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA (Studi Kasus: Desa Bojonggede Kecamatan Bojonggede Kabupaten Bogor). *Bulan Mei*, 10(1), 2477–4707.
- 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>
- Oktapiani, A., Irama, D., Pratiwi, F. A., Della, M., Rahmawati, A., Ayu, N., Dewi, A., Fadilah, O. N., Manajemen, P. S., Bisnis, E., Bina, U., & Informatika, S. (2024). *Analisis Penerapan Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan penelitian ini yaitu bagaimana Penerapan Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan ? Dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis Penerapan Akuntansi*. 2(3), 1–9.

- Permana, I. A. (2020). Analisis Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus Stt Sangkakala). *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(2), 89. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i2.2437>
- Pratama, A., Nugraheri, A., Dwiyantri, L., Amanda, S., Sari, R., Akuntansi, J., Ekonomi, F., Sriwijaya, U., & Author, C. (2025). Evaluasi Efektivitas Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal*, 2(2), 2165.
- Puspitasari, S., & Bayu, S. (2021). <http://journal.univpancasila.ac.id/index.php/SULUH>.
- Putra, G., & Karjati, P. D. (2019). Evaluasi Pengelolaan Dana Desa di Desa Putren Kecamatan Sukomoro Kabupaten Nganjuk. *Economie: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 1(1), 62. <https://doi.org/10.30742/economie.v1i1.822>
- Qomaruddin, H. S. (2024). *Kajian Teoritis tentang Teknik Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman Qomaruddin*. 1(2), 77–84.
- Ridlwani, Z. (2015). Urgensi Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Pembangunan Perekonomian Desa. *FIAT JUSTISIA: Jurnal Ilmu Hukum*, 8(3), 424–440. <https://doi.org/10.25041/fiatjustisia.v8no3.314>
- Riwu, S. L., & Wibowo, A. (2021). Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard: Systematic Review. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr. Soetomo*, 7(2), 267. <https://doi.org/10.29241/jmk.v7i2.638>
- Safarudin, R., Kustati, M., & Sepriyanti, N. (2023). *Penelitian Kualitatif*. 3, 9680–9694.
- Samadi, & Rahman. (2019). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam peningkatan ekonomi masyarakat (Studi Pada Bumdes Desa Pekan Tebih Kecamatan Kepenuhan Hulu Kabupaten Rokan Hulu). *Jurnal*, 2(1), 1–19.
- Saputra, I., & Rahmat, H. K. (2024). Evaluasi Kinerja Karyawan dalam Suatu Perusahaan : Sebuah Kajian Kepustakaan. *Journal of Current Research in Management, Policy, and Social Studies*, 1(1), 21. <https://ejournal.hakhara-institute.com/MPSS/article/view/17>
- Sari, I. P. (2021). Penerapan Corporate Governance terhadap Kinerja Perusahaan. *Juripol*, 4(1), 90–97. <https://doi.org/10.33395/juripol.v4i1.10987>
- Sari, P. N., Hariputra, A., Agribisnis, P. S., & Pertanian, F. (2025). KINERJA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) MANUNGGAL SEJAHTERA BERDASARKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD DI KABUPATEN MAGETAN Performance. *Jurnal Ilmiah Sosio Agribis (JISA)*, 25, 192–202.

- Sinaga, O. S. (2020). *Manajemen Kinerja dalam Organisasi*.
oogole.co.id/books/edition/Manajemen_Kinerja_dalam_Organisasi/0kX8DwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=kinerja+menurut+sinambela&printsec=frontcover
- Sinarwati, N. K., & Prayudi, M. A. (2021). Kinerja Badan Usaha Milik Desa Dan Kontribusinya Bagi Pendapatan Asli Desa. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 10(3), 505. <https://doi.org/10.23887/jish-undiksha.v10i3.37931>
- Siregar, S., Setiawan, B., & Novita, D. (2023). Analisis Program Badan Usaha Milik Desa di Desa Melati II Kecamatan Perbaungan. *Jurnal Agrica*, 16(2), 177–189. <https://doi.org/10.31289/agrica.v16i2.7802>
- Sri, A., & Dewi, K. (2014). *SEBAGAI UPAYA DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA (PADes) SERTA MENUMBUHKAN PEREKONOMIAN DESA*. V(1), 1–14.
- Sugiyono, P. D. (2013). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF KUALITATIF DAN R&D*.
- Tasia, E., & Martiningsih, R. S. P. (2023). IMPLEMENTASI TATA KELOLA BADAN USAHA MILIK DESA DALAM MEWUJUDKAN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS DESA (Studi Kasus: BUMDes Bahtera Mandiri di Desa Jenggala, KLU). *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 3(3), 105–117. <https://doi.org/10.29303/risma.v3i3.880>
- Undari Sulung, M. M. (2024). Jurnal Edu Research Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS) Page 110. *Jurnal Edu Research*, 5(September), 110–116.
- Wahid, M. P. |, Ali, A. B. D. M. | R. N. R. R. Z. | S., Putri, L. P. S. | M. K., Tarigan, R. B. | E. J. W. E. R. | H., Sukemi, A. R. | A. W. F. M. |, & Risris, A. S. | I. R. (2020). *Manajemen Kinerja (Perspektif Balanced Scorecard)*.
- Wowor, M., Singkoh, F., & Waworundeng, W. (2019). PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) DALAM PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DESA KAMANGA KECAMATAN TOMPASO. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Publik*, (3)(3), 2337–5736.
- Yuni, P., Dewi, T., Sudana, I. M., & Suarta, I. M. (2024). *Performance analysis of the Village Credit Institution (LPD) of Tanjung Bungkak Traditional Village using the balanced scorecard approach*. 7(2), 127–141.
- Zebua, P. J., & Ndraha, A. B. (2023). Pengelolaan Dana Desa (Studi Kasus Desa Orahili Tumori Kecamatan Gunungsitoli Barat Kota Gunungsitoli). *Balance: Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 6(2), 1–9. <https://jurnal.uniraya.ac.id/index.php/balance>