

Manajemen strategi berbasis data di taspen : menuju keberlanjutan keuangan

RA. Ulfatun Nikmah

Program studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
e-mail: alshannettaraun@gmail.com

Kata Kunci:

Manajemen Strategi Berbasis Data, Keberlanjutan Keuangan, PT. Taspen, Balanced Scorecard, Transformasi Digital

Keywords:

Data-Based Strategic Management, Financial Sustainability, PT. Taspen, Balanced Scorecard, Digital Transformation

ABSTRAK

Manajemen strategi berbasis data menjadi kunci bagi PT Taspen dalam mencapai keberlanjutan keuangan di tengah tantangan demografi, fluktuasi pasar, dan disrupsi teknologi. Penelitian ini mengkaji bagaimana PT Taspen, sebagai lembaga pengelola dana pensiun Pegawai Negeri Sipil, dapat mengadopsi pendekatan manajemen strategi berbasis data untuk mengoptimalkan pengelolaan dana dan memastikan solvabilitas jangka panjang. Dengan memanfaatkan analitik data, PT Taspen dapat meningkatkan akurasi prediksi aktuarial, pengelolaan risiko investasi, dan efisiensi operasional. Pendekatan balanced scorecard digunakan sebagai kerangka strategis untuk mengintegrasikan perspektif keuangan, pelanggan, proses

internal, dan pembelajaran organisasi. Selain itu, transformasi digital menjadi pilar utama dalam mendukung implementasi strategi ini melalui adopsi teknologi seperti big data dan kecerdasan buatan. Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen strategi berbasis data tidak hanya meningkatkan kinerja keuangan, tetapi juga memperkuat daya saing PT Taspen dalam ekosistem keuangan modern. Rekomendasi mencakup penguatan kapabilitas teknologi dan pelatihan SDM untuk mendukung keberlanjutan keuangan yang berkelanjutan.

ABSTRACT

Data-driven strategic management is key for PT Taspen in achieving financial sustainability amidst demographic challenges, market fluctuations, and technological disruption. This study examines how PT Taspen, as a Civil Servant Pension Fund management institution, can adopt a data-driven strategic management approach to optimize fund management and ensure long-term solvency. By utilizing data analytics, PT Taspen can improve the accuracy of actuarial predictions, investment risk management, and operational efficiency. The balanced scorecard approach is used as a strategic framework to integrate financial, customer, internal process, and organizational learning perspectives. In addition, digital transformation is a key pillar in supporting the implementation of this strategy through the adoption of technologies such as big data and artificial intelligence. This study shows that data-driven strategic management not only improves financial performance but also strengthens PT Taspen's competitiveness in the modern financial ecosystem. Recommendations include strengthening technological capabilities and human resource training to support sustainable financial sustainability.

Pendahuluan

Di tengah era disrupsi digital dan ketidakpastian ekonomi global, lembaga keuangan dituntut untuk lebih adaptif dalam merespons perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat. Dalam konteks tersebut, manajemen strategi berbasis data menjadi salah satu pendekatan penting bagi institusi keuangan untuk menjaga ketahanan dan



This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.

Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

keberlanjutan operasionalnya.(et al., 2023) PT Taspen, sebagai lembaga pengelola dana pensiun bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia, memiliki tanggung jawab besar terhadap pengelolaan aset bernilai triliunan rupiah yang menopang kesejahteraan jutaan pensiunan. Namun, di balik perannya yang strategis, Taspen dihadapkan pada tantangan kompleks: mulai dari dinamika demografi akibat meningkatnya jumlah pensiunan, volatilitas pasar keuangan, hingga disrupsi teknologi yang mengubah cara lembaga keuangan mengelola dana dan risiko.(Fauziah et al., 2021)

Isu keberlanjutan keuangan Taspen menjadi semakin penting seiring dengan perubahan kondisi ekonomi nasional pascapandemi, laju inflasi yang fluktuatif, dan kebijakan regulasi yang terus berkembang. Tanpa strategi yang berbasis data dan mampu beradaptasi terhadap dinamika eksternal, Taspen berisiko menghadapi ketidakseimbangan antara aset dan kewajiban dana pensiun. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa keberlanjutan keuangan lembaga seperti Taspen tidak hanya ditentukan oleh besarnya alokasi dana, tetapi juga oleh kemampuan institusi dalam memanfaatkan data untuk memproyeksikan kebutuhan jangka panjang, mengidentifikasi risiko, dan mengoptimalkan hasil investasi. Dengan demikian, data bukan sekadar alat bantu administratif, tetapi menjadi fondasi dalam pengambilan keputusan strategis yang berdampak langsung pada solvabilitas lembaga.(Triwacananingrum & 'Alim, 2024)

Pendekatan manajemen strategi berbasis data memungkinkan Taspen untuk mengubah proses pengambilan keputusan menjadi lebih berbasis bukti (evidence-based). Melalui pemanfaatan analitik data dan teknologi prediktif seperti *machine learning*, lembaga dapat mengenali pola pergerakan pasar dan perilaku nasabah secara lebih akurat. Hal ini memberikan keunggulan kompetitif karena keputusan investasi tidak lagi bergantung pada intuisi, melainkan pada hasil analisis yang terukur. Dalam konteks penerapan strategi, *balanced scorecard* berperan sebagai kerangka kerja yang menyeluruh dan relevan untuk mendukung manajemen strategi berbasis data di Taspen. Pendekatan ini menyelaraskan empat perspektif utama—keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan—sehingga strategi yang dijalankan tidak semata berorientasi pada hasil keuangan. Misalnya, rasio solvabilitas dapat menjadi indikator pada perspektif keuangan, sementara tingkat kepuasan pensiunan dan efisiensi proses klaim mencerminkan perspektif pelanggan dan proses internal. Studi Adam (2012) menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* pada lembaga keuangan mendorong konsistensi strategi dan memperkuat sinergi antarunit dalam mencapai tujuan bersama.(Adam, 2012; Slamet & Esha, 2022)

Lebih jauh, transformasi digital menjadi katalis utama dalam implementasi strategi berbasis data.(Rahmati & Ibrahim, 2022) Penerapan teknologi seperti *big data analytics* dan kecerdasan buatan (AI) memungkinkan Taspen untuk memproses volume data besar dari berbagai sumber—baik internal maupun eksternal—guna memperoleh wawasan yang dapat ditindaklanjuti. Peralihan dari sistem manual menuju platform digital terintegrasi, seperti aplikasi klaim pensiun daring atau *dashboard* AI untuk pemantauan investasi, mempercepat proses pengambilan keputusan dan meningkatkan transparansi pengelolaan dana.(Nawirah, 2014) Secara keseluruhan, penelitian ini menyoroti bagaimana PT Taspen dapat mengadopsi manajemen strategi

berbasis data sebagai upaya memperkuat keberlanjutan keuangan melalui penerapan *balanced scorecard* dan transformasi digital yang terintegrasi. Pendekatan ini tidak hanya berpotensi meningkatkan kinerja keuangan, tetapi juga memperkuat daya saing Taspen di tengah lanskap keuangan nasional yang semakin berbasis teknologi. Tantangan yang dihadapi—seperti keterbatasan infrastruktur dan kapabilitas sumber daya manusia—menjadi alasan kuat perlunya investasi jangka panjang dalam pengembangan sistem dan kompetensi digital. Pada akhirnya, integrasi antara strategi berbasis data, *balanced scorecard*, dan transformasi digital menjadi landasan penting bagi Taspen dalam mewujudkan tata kelola keuangan yang adaptif dan berkelanjutan. Dalam konteks nasional, strategi ini sekaligus dapat menjadi model bagi lembaga pensiun lainnya dalam mengelola dana publik secara transparan, efisien, dan akuntabel.

Pembahasan

Manajemen Strategi Berbasis Data

Manajemen strategi berbasis data di PT Taspen menandai pergeseran besar dari pendekatan konvensional menuju model yang lebih adaptif dan berbasis bukti. Pergeseran ini mencerminkan respons terhadap tantangan baru yang dihadapi lembaga pengelola dana pensiun, mulai dari perubahan demografi hingga percepatan disrupsi teknologi. Melalui penerapan analitik data, PT Taspen berupaya mengoptimalkan pengelolaan dana pensiun, memastikan solvabilitas jangka panjang, serta meningkatkan efisiensi operasional. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas kesejahteraan jutaan pegawai negeri sipil, Taspen menempatkan data sebagai fondasi utama dalam merumuskan kebijakan strategis yang berorientasi keberlanjutan keuangan. (Mujahidin, 2024) Pendekatan ini berfokus pada pengumpulan dan analisis data secara sistematis untuk mendukung perencanaan jangka panjang. Salah satu contohnya adalah dalam menghadapi penuaan populasi pensiunan, di mana Taspen memanfaatkan data historis dan real-time untuk memperkirakan kebutuhan dana secara lebih akurat. Kolaborasi dengan BINAR turut memperkuat kompetensi tim data dalam menerapkan metode analisis seperti *A/B Testing* dan peramalan *time series*, yang menjadi bagian integral dari transformasi digital lembaga.

Dalam menghadapi fluktuasi pasar, strategi berbasis data membantu Taspen mengelola risiko investasi secara lebih hati-hati. Integrasi data dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) memungkinkan lembaga memprediksi volatilitas pasar dan menyusun strategi investasi yang adaptif. Di sisi lain, penggunaan teknologi keamanan seperti *Data Leakage Prevention* (DLP) dan *Data Encryption* memastikan kerahasiaan dan integritas data, yang menjadi syarat utama bagi strategi berbasis data yang kredibel dan berkelanjutan. (Siswadi et al., 2024) Disrupsi teknologi juga mempercepat adopsi *big data* dan kecerdasan buatan (AI) di lingkungan Taspen. Melalui aplikasi *Taspen Digital Enterprise Service* (T-DES), lembaga mampu mengelola data pegawai dan peserta secara lebih efisien, sekaligus mengurangi ketergantungan terhadap proses manual. Penggunaan analitik prediktif membantu meningkatkan akurasi proyeksi aktuarial, yang berpengaruh langsung terhadap stabilitas keuangan lembaga. Inovasi lain seperti aplikasi *Andal by Taspen* memperkuat efisiensi pembayaran pensiun digital, sejalan dengan upaya mewujudkan tata kelola keuangan yang lebih transparan dan

responsif. Implementasi strategi berbasis data juga mendukung efisiensi operasional di tingkat cabang, misalnya melalui sistem pengelolaan *flagging data* berbasis web di Taspen Cabang Bandar Lampung. Penerapan sistem ini terbukti mengurangi kesalahan administratif dan mempercepat pelayanan kepada peserta, sehingga memperkuat fondasi solvabilitas jangka panjang yang menjadi fokus utama lembaga.

Keberlanjutan Keuangan

Keberlanjutan keuangan menjadi isu sentral bagi PT Taspen di tengah dinamika ekonomi nasional yang terus berubah. Strategi berbasis data memainkan peran penting dalam menjaga kestabilan dana pensiun dan memastikan lembaga tetap likuid menghadapi tekanan ekonomi. (Aisyah & Roziqin, 2025) *Laporan Keberlanjutan 2023 Taspen Life* menunjukkan bahwa pendekatan keuangan berkelanjutan sudah diterapkan secara sistematis sesuai regulasi, terutama dalam pengelolaan aset jangka panjang.

Pendekatan berbasis data juga memungkinkan Taspen untuk memantau pertumbuhan aset melalui laporan keuangan bulanan dan publikasi tahunan yang transparan. Dengan memanfaatkan data keuangan secara akurat, lembaga dapat meminimalkan potensi defisit dana pensiun dan menjaga kepercayaan publik. Program *TASPENpreneur 2025* bahkan memperluas konsep keberlanjutan keuangan dengan mendukung digitalisasi UMKM milik pensiunan, menciptakan aliran ekonomi baru yang berkontribusi pada stabilitas lembaga. Selain itu, penelitian dari Universitas Jambi menunjukkan bahwa diversifikasi investasi berbasis data menjadi salah satu strategi kunci untuk mengurangi dampak ketidakpastian ekonomi dan demografi. Sinergi Taspen dengan Bank Mandiri Taspen melalui program *3 Pilar Mantap Indonesia* juga memperkuat arah lembaga dalam membangun sistem keuangan yang tangguh dan berorientasi masa depan.

PT. Taspen

PT Taspen (Persero), atau Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri, merupakan lembaga milik negara yang didirikan untuk mengelola program tabungan hari tua (THT) dan pensiun bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Sebagai salah satu pilar keuangan sosial di Indonesia, Taspen memegang tanggung jawab besar dalam menjaga kesejahteraan para pensiunan PNS serta ahli warisnya. Dengan nilai aset mencapai triliunan rupiah, lembaga ini tidak hanya berfungsi sebagai pengelola dana, tetapi juga sebagai penjaga keberlanjutan finansial bagi generasi yang telah mengabdikan diri pada negara. Secara operasional, PT Taspen menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Pertumbuhan jumlah pensiunan yang meningkat setiap tahunnya menuntut lembaga ini untuk memiliki sistem manajemen yang tangguh dan prediktif. Dalam konteks ini, data memainkan peran strategis dalam mendukung kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*). Melalui analisis data demografis peserta, Taspen dapat memperkirakan kebutuhan dana masa depan secara lebih akurat dan menyiapkan langkah antisipatif untuk menjaga solvabilitas jangka panjang. (Masrifah, 2025)

Transformasi layanan publik di Taspen juga mencerminkan adaptasi terhadap perubahan perilaku masyarakat yang semakin digital. Salah satu inovasi signifikan adalah implementasi Taspen One Hour Service (TOHS) di berbagai cabang, termasuk Bandung. Program ini dirancang untuk mempercepat proses administrasi, khususnya

layanan klaim, sehingga peserta dapat memperoleh haknya dengan lebih efisien. Selain itu, inisiatif Taspen Pesona menjadi contoh nyata penerapan prinsip *New Public Management*, di mana kinerja lembaga publik diukur berdasarkan efisiensi, transparansi, dan kepuasan pelanggan.. Taspen juga memperkuat aspek akuntabilitas publik melalui pengembangan kanal komunikasi dua arah seperti *call center*, media sosial resmi, serta aplikasi pengaduan berbasis daring. Pendekatan ini menunjukkan komitmen lembaga terhadap keterbukaan informasi dan pelayanan berbasis partisipasi. Lebih jauh, Taspen juga aktif membangun sinergi dengan lembaga lain seperti Bank Mandiri Taspen dan Taspen Life untuk memperluas jangkauan layanan, meningkatkan literasi keuangan peserta, serta memperkuat posisi sebagai lembaga dana pensiun yang berorientasi keberlanjutan dan inovasi sosial.(Yulkarneni, 2016)

Balanced Scorecard

Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) di PT Taspen berfungsi sebagai alat manajemen strategis yang membantu lembaga menyeimbangkan antara tujuan keuangan dan non-keuangan. Melalui empat perspektif utama—keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan—Taspen dapat mengukur kinerja secara menyeluruh dan berorientasi pada hasil.

Dalam perspektif keuangan, BSC digunakan untuk menilai efisiensi dan keberlanjutan pengelolaan dana pensiun, termasuk rasio solvabilitas dan tingkat pengembalian investasi. Pada sisi pelanggan, lembaga berfokus pada peningkatan kualitas pelayanan, seperti kecepatan proses klaim dan tingkat kepuasan peserta. Perspektif proses internal menekankan efisiensi operasional berbasis data, di mana sistem digital memudahkan pemantauan kinerja secara real-time.(Rukmini, 2022). Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berorientasi pada peningkatan kompetensi SDM, terutama dalam bidang analisis data dan manajemen risiko. Dengan penerapan BSC, Taspen tidak hanya menilai kinerja secara objektif, tetapi juga membangun budaya kerja yang adaptif dan berorientasi inovasi. Kerangka ini menjadi dasar bagi pengambilan keputusan strategis yang lebih akurat, terukur, dan selaras dengan visi keberlanjutan lembaga.(Darius et al., 2021)

Transformasi Digital

Transformasi digital di PT Taspen merupakan langkah penting menuju modernisasi layanan dana pensiun. Proses ini tidak hanya melibatkan digitalisasi sistem, tetapi juga perubahan pola kerja dan budaya organisasi agar lebih responsif terhadap kemajuan teknologi.(Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945, 2025) Melalui pengembangan aplikasi seperti *Andal by Taspen* dan *Taspen Otentikasi*, peserta kini dapat melakukan klaim dan verifikasi secara daring, cepat, dan aman.Taspen juga mengintegrasikan teknologi *big data analytics* untuk menganalisis tren peserta dan risiko keuangan. Sistem seperti *T-DES (Taspen Digital Enterprise Service)* memungkinkan pengelolaan data secara terpusat dan real-time, memperkuat transparansi serta akurasi laporan keuangan. Selain itu, platform *TASBOARD* digunakan oleh manajemen untuk memantau kinerja digital secara langsung.(Firmansyah et al., 2025)

Transformasi ini terbukti meningkatkan efisiensi layanan publik, menurunkan tingkat kesalahan administratif, dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Lebih dari

sekadar inovasi teknologi, digitalisasi telah menjadi pondasi penting dalam memperkuat manajemen berbasis data dan memastikan keberlanjutan keuangan Taspen di era digital. (Sudarmanto et al., 2024)

Kesimpulan dan Saran

Teks Manajemen strategi berbasis data di PT. Taspen menunjukkan pergeseran signifikan dari pendekatan konvensional menuju model pengelolaan yang adaptif, terukur, dan berorientasi keberlanjutan. Melalui pemanfaatan analitik data, lembaga ini mampu mengoptimalkan pengelolaan dana pensiun, meningkatkan akurasi proyeksi aktuarial, serta memperkuat manajemen risiko investasi di tengah dinamika demografi dan fluktuasi pasar. Integrasi strategi ini tidak hanya menjamin solvabilitas jangka panjang, tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional berkat dukungan teknologi digital yang terus dikembangkan. Penerapan *Balanced Scorecard* memperkuat langkah Taspen dalam membangun tata kelola strategis yang komprehensif. Melalui empat perspektif utama—keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan—Taspen mampu menyeimbangkan kinerja organisasi dengan kebutuhan pemangku kepentingan. Pendekatan ini memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data yang lebih adaptif terhadap perubahan eksternal, sekaligus memperkuat budaya organisasi yang kolaboratif dan inovatif.

Transformasi digital menjadi elemen kunci yang mempercepat keberhasilan strategi tersebut. Aplikasi seperti T-DES, TASBOARD, dan Andal by Taspen berperan penting dalam meningkatkan transparansi, efisiensi layanan, serta keamanan data peserta. Sinergi antara big data, kecerdasan buatan, dan sistem digital internal menjadikan PT Taspen salah satu pionir dalam pengelolaan dana pensiun berbasis data di Indonesia. Namun, keberlanjutan keuangan Taspen tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada pembangunan budaya kerja yang berbasis data (*data-driven culture*). Setiap keputusan strategis perlu didasarkan pada bukti empiris agar mampu mengurangi risiko defisit dana dan memaksimalkan hasil investasi. Untuk itu, penguatan kapasitas SDM menjadi langkah krusial. Melalui pelatihan berkelanjutan di bidang analisis data dan manajemen risiko, seperti kerja sama dengan BINAR atau lembaga pendidikan tinggi, Taspen dapat memperkuat daya saing internalnya.

Selain itu, perluasan integrasi sistem digital dan evaluasi berkala terhadap implementasi *Balanced Scorecard* akan memastikan bahwa setiap cabang Taspen memiliki standar kinerja yang konsisten dan terukur. Pendekatan diversifikasi investasi berbasis data juga disarankan untuk mengantisipasi perubahan pasar dan memperkuat ketahanan keuangan jangka panjang. Secara keseluruhan, sinergi antara manajemen strategi berbasis data, *Balanced Scorecard*, dan transformasi digital menjadikan PT Taspen model ideal lembaga pensiun modern yang berorientasi pada keberlanjutan keuangan. Dengan komitmen terhadap inovasi, kolaborasi lintas sektor, dan pengembangan sumber daya manusia yang unggul, PT Taspen berpotensi besar menjadi teladan bagi lembaga keuangan publik lainnya di Indonesia.

Daftar Pustaka

- Adam, H. (2012). Internalisasi Akuntansi Manajemen Perspektif Balance Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi. *EL MUHASABA: Jurnal Akuntansi (e-Journal)*, 1(1). <https://doi.org/10.18860/em.v1i1.1876>
- Aisyah, E. N., & Roziqin, M. K. (2025). How Do Sustainable Growth Rate Affect Financial Performance of Islamic Banking? Evidence in Southeast Asia Region. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 11(3), 869. <https://doi.org/10.17358/jabm.11.3.869>
- Darius, A. J. C., Saerang, D. P. E., & Pangerapan, S. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajerial Pada Pt Taspen (Persero) Cabang Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(3), 832–842. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/35056>
- Fauziyah, Z. P., Prabawani, B., & Dewi, R. S. (2021). Analisa Penerapan Whistleblowing System pada PT TASPEN. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 10(1), 929–944. <https://doi.org/10.14710/jiab.2021.30055>
- Firmansyah, F., & Purnamasari, P. E. (2023). Omnichannel Strategy in Increasing Customer Satisfaction Post Covid-19 in Automotive Industry. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 06(09), 4322–4328. <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i9-20>
- Firmansyah, M. I., Rizqiyah, S. M., Nisa, S. F., Savitrah, R. M., Syariah, E., Ekonomi, F., Islam, B., Islam, U., Kiai, N., Achmad, H., & Jember, S. (2025). Transformasi Digital Dalam Pembayaran Pensiun: Edukasi Dan Sosialisasi Aplikasi Andal Taspen Di Kalangan Pensiunan. *Jurnal Penelitian Nusantara*, 1, 738–746.
- Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945, S. (2025). *Digital Banking: Transformasi Layanan Keuangan di Era Teknologi*. 3, 996–1002.
- Masrifah, S. (2025). Eksplorasi Efektivitas Sistem Layanan Administrasi di PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Bandung. *Jurnal Digital Bisnis, Modal Manusia, Marketing, Entrepreneurship, Finance, & Strategi Bisnis (Dimensi)*, 5(1), 14–17. <https://doi.org/10.32897/dimmensi.v5i1.4080>
- Mujahidin, M. (2024). *Optimalisasi Strategi Manajemen Berbasis Data Untuk Peningkatan Kualitas Pengajaran Di Sekolah Dasar*. 02(Desember), 1–10.
- Nawirah, N. (2014). Penerapan Sistem Manajemen Strategi Berbasis Balance Scorecard Pada Organisasi Sektor Publik. *El Muhasaba: Jurnal Akuntansi*, 4(2). <https://doi.org/10.18860/em.v4i2.2455>
- Rahmati, A., & Ibrahim, A. (2022). Strategi Pengembangan Perbankan Syariah Dalam Menghadapi Financial Technology. *Istinbath*, 21(1), 125–141. <https://doi.org/10.20414/ijhi.v21i1.490>
- Rukmini. (2022). Pengaruh Konsep Balanced Scorecard Terhadap Kinerja PT. Taspen (Persero) Cabang Surakarta. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 22(02), 1–12. <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jap>

- Siswadi, S., Kuswanto, I., & Widyastuti, R. (2024). Strategi Manajemen Pembiayaan dengan Perencanaan Berbasis Data. *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(8), 8338–8343. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i8.4974>
- Slamet, S., & Esha, M. I. (2022). PERFORMANCE MEASUREMENT OF PUBLIC SERVICE AGENCY IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A Balanced-Scorecard Model Approach. *ULUL ALBAB Jurnal Studi Islam*, 23(1), 156–185. <https://doi.org/10.18860/ua.v23i1.15559>
- Sudarmanto, E., Yuliana, I., Wahyuni, N., Yusuf, S. R., & Zaki, A. (2024). Transformasi Digital dalam Keuangan Islam: Peluang dan Tantangan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 10(1), 645. <https://doi.org/10.29040/jiei.v10i1.11628>
- Triwacananingrum, W., & 'Alim, N. (2024). Green Accounting and Different Perspective of Financial Performance. *EL MUHASABA: Jurnal Akuntansi (e-Journal)*, 15(2), 187–203. <https://doi.org/10.18860/em.v15i2.26775>
- Yulkarneni, H. (2016). STRATEGI PENINGKATAN LAYANAN KLIM DANA Pensiun di KANTOR PT.TASPEN SURABAYA. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(1).