



Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pendekatan Strategis Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Systematic Literature Review

Isna Syabila¹, Natalia Carolinesia Sitorus²

¹²Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Negeri Medan, Medan, Indonesia.

nat123.str@gmail.com

Article Info

Article history:

Received Mei 12th, 2026

Revised Jun 20th, 2026

Accepted Jun 26th, 2026

Kata Kunci:

Balanced Scorecard
Pengukuran Kinerja
Organisasi

ABSTRAK

Balanced Scorecard merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dengan melihat beberapa aspek, tidak hanya dari sisi keuangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja organisasi, penerapan empat perspektif Balanced Scorecard, serta manfaat dan kendala yang ditemukan dalam penerapannya. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan mengkaji 20 jurnal yang membahas penerapan Balanced Scorecard pada berbagai jenis organisasi, seperti perusahaan, UMKM, koperasi, rumah sakit, dan organisasi yang bergerak dalam bidang teknologi informasi. Data yang diperoleh dari jurnal kemudian dibandingkan berdasarkan objek penelitian, perspektif yang digunakan, indikator pengukuran, hasil penelitian, manfaat, dan kendala penerapannya. Hasil kajian menunjukkan bahwa Balanced Scorecard banyak digunakan melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penerapan pada setiap organisasi menunjukkan hasil yang berbeda karena indikator dan kondisi organisasi juga berbeda. Beberapa penelitian menunjukkan kinerja yang baik pada aspek keuangan dan pelanggan, sedangkan proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan masih memerlukan perbaikan. Kendala yang ditemukan antara lain keterbatasan sumber daya, kesulitan menentukan indikator yang sesuai, keterbatasan data, serta kesiapan organisasi dalam menerapkan Balanced Scorecard. Berdasarkan hasil tersebut, Balanced Scorecard dapat digunakan sebagai alat evaluasi kinerja karena mampu memberikan gambaran kinerja organisasi dari beberapa aspek dan membantu menentukan bagian yang masih perlu diperbaiki.

ABSTARCT

The Balanced Scorecard is one of the methods that can be used to measure organizational performance by considering several aspects, not only financial performance. This study aims to examine the implementation of the Balanced Scorecard as a tool for measuring organizational performance, the application of its four perspectives, as well as the benefits and challenges found in its implementation. This study uses a literature review method by examining 20 journals

discussing the implementation of the Balanced Scorecard in various types of organizations, such as companies, small and medium enterprises (SMEs), cooperatives, hospitals, and organizations operating in the information technology sector. The data obtained from the journals were compared based on the research objects, perspectives used, measurement indicators, research findings, benefits, and challenges of implementation. The results show that the Balanced Scorecard is widely implemented through four perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. Its implementation produces different results across organizations because the indicators and organizational conditions also vary. Several studies show good performance in financial and customer aspects, while internal business processes and learning and growth still require improvement. The challenges identified include limited resources, difficulties in determining appropriate indicators, limited data, and organizational readiness to implement the Balanced Scorecard. Based on these findings, the Balanced Scorecard can be used as a performance evaluation tool because it provides an overview of organizational performance from several aspects and helps identify areas that still need improvement.



© 2021 Para Penulis. Diterbitkan oleh Perkumpulan Konsultan Manajemen Pendidikan Indonesia (PKMPI). Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY-NC-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Corresponding Author:

Natalia Carolinesia Sitorus,
Universitas Negeri Medan
Email: nat123.str@gmail.com

Pendahuluan

Pengukuran kinerja merupakan salah satu hal penting yang perlu dilakukan oleh setiap organisasi atau perusahaan. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk mengetahui sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai serta untuk melihat bagian mana yang masih perlu diperbaiki. Selama ini, pengukuran kinerja sering kali lebih banyak melihat hasil dari sisi keuangan, seperti laba, pendapatan, dan tingkat keuntungan. Namun, pengukuran yang hanya berfokus pada aspek keuangan belum cukup untuk menggambarkan kondisi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja secara lebih menyeluruh adalah Balanced Scorecard. Balanced Scorecard merupakan pendekatan pengukuran kinerja yang tidak hanya melihat aspek keuangan, tetapi juga memperhatikan aspek nonkeuangan. Dalam penerapannya, Balanced Scorecard menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut dapat digunakan secara bersama-sama untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai kinerja suatu organisasi.

Penerapan Balanced Scorecard dapat dilakukan pada berbagai jenis organisasi dan bidang usaha. Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, metode ini telah digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan, UMKM, koperasi, rumah sakit, perusahaan jasa, perusahaan manufaktur, hingga bidang teknologi informasi. Perbedaan karakteristik masing-masing organisasi menyebabkan indikator yang digunakan dalam Balanced Scorecard juga dapat berbeda sesuai dengan tujuan dan kondisi organisasi yang diteliti.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa Balanced Scorecard dapat membantu organisasi dalam melihat kinerja dari berbagai aspek. Pada perusahaan, pengukuran dapat dilakukan dengan melihat kondisi keuangan sekaligus kepuasan pelanggan, proses operasional, serta kemampuan dan perkembangan sumber daya manusia. Pada UMKM, Balanced Scorecard dapat digunakan untuk melihat kondisi usaha dari sisi keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sementara itu, pada rumah sakit dan organisasi lainnya, penerapan Balanced Scorecard dapat disesuaikan dengan karakteristik pelayanan dan tujuan organisasi.

Selain memberikan gambaran mengenai kinerja, penerapan Balanced Scorecard juga dapat membantu organisasi mengetahui bagian yang sudah berjalan dengan baik dan bagian yang masih membutuhkan perbaikan. Namun, penerapannya tidak selalu mudah. Organisasi dapat menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan sumber daya, kurangnya pelatihan, kesulitan dalam menentukan indikator yang sesuai, serta perbedaan kondisi dan tujuan setiap organisasi. Oleh karena itu, penerapan Balanced Scorecard perlu disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing organisasi.

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk melihat hasil penelitian yang sudah dilakukan mengenai Balanced Scorecard. Dalam penelitian ini digunakan 20 jurnal yang membahas penerapan Balanced Scorecard pada berbagai objek.

No.	Peneliti	Tahun	Objek/Fokus Penelitian
1	Ananda & Pandin	2023	PT Unilever Indonesia Tbk
2	Islamidina & Fitriah	2022	X Department Store Tbk
3	Imamunandar	2025	Penerapan BSC pada berbagai organisasi
4	Sundari dkk.	2024	Penerapan BSC dalam organisasi
5	Fitroh dkk.	2018	Implementasi dan perkembangan BSC
6	Elisabeth	2018	Keunggulan dan kelemahan BSC
7	Mawuntu & Aotama	2022	Pengukuran kinerja UMKM
8	Paramarta dkk.	2023	Kinerja rumah sakit
9	Syarif dkk.	2018	IT Balanced Scorecard pada PT Bank Central Asia
10	Fauzan dkk.	2023	PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk
11	Lesmana	2021	Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang
12	Nabella & Sulistiadi	2023	Kinerja rumah sakit
13	Kosasi	2014	Web Brinet System
14	Nugrahayu & Retnani	2015	PT Glory Indonesia Abadi
15	Djo & Dharmadiaksa	2019	PT Blue Bird Tbk
16	Nurdin	2019	PT YYY
17	Irmansyah & Deviyanti	2021	Pengukuran kinerja perusahaan
18	Nugraha, Arif & Mubin	2020	Perusahaan manufaktur lampu
19	Limbong	2023	UMKM

20	Rakian, Nangoi & Walandouw	2021	PT Pegadaian (Persero)
----	----------------------------	------	------------------------

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu tersebut, dapat dilihat bahwa Balanced Scorecard memiliki penerapan yang cukup luas dalam pengukuran kinerja. Namun, setiap penelitian memiliki objek, indikator, metode, dan hasil yang berbeda. Oleh karena itu, diperlukan studi literatur untuk melihat bagaimana Balanced Scorecard diterapkan pada berbagai jenis organisasi, perspektif apa saja yang digunakan, manfaat yang diperoleh, serta kendala yang ditemukan dalam penerapannya.

Dalam penelitian ini dilakukan studi literatur terhadap 20 jurnal yang membahas penerapan dan penggunaan Balanced Scorecard dalam pengukuran kinerja pada berbagai jenis organisasi. Hasil dari studi literatur tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai penerapan Balanced Scorecard serta menunjukkan persamaan dan perbedaan hasil penelitian terdahulu. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan pemahaman mengenai penggunaan Balanced Scorecard sebagai salah satu alat untuk mengukur kinerja organisasi secara lebih menyeluruh. Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini berfokus pada bagaimana penerapan Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja berdasarkan penelitian terdahulu, bagaimana penerapan empat perspektif Balanced Scorecard pada berbagai jenis organisasi, apa saja manfaat dan kendala dalam penerapannya, serta apa persamaan dan perbedaan hasil penelitian mengenai penerapan Balanced Scorecard pada berbagai organisasi.

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja berdasarkan penelitian terdahulu dan penerapan empat perspektif Balanced Scorecard pada berbagai jenis organisasi. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui manfaat dan kendala dalam penerapan Balanced Scorecard serta menganalisis persamaan dan perbedaan hasil penelitian mengenai penerapan Balanced Scorecard pada berbagai organisasi.

Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur. Studi literatur dipilih karena penelitian dilakukan dengan mengumpulkan dan membandingkan hasil penelitian yang sudah pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya mengenai Balanced Scorecard. Penelitian ini tidak melakukan pengumpulan data secara langsung ke perusahaan atau organisasi. Data yang digunakan berasal dari jurnal-jurnal yang sesuai dengan topik penelitian. Jurnal tersebut kemudian dipelajari untuk mengetahui bagaimana Balanced Scorecard diterapkan pada berbagai jenis organisasi. Topik yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah penerapan Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja. Pembahasan tidak hanya melihat apakah Balanced Scorecard digunakan atau tidak, tetapi juga melihat perspektif yang digunakan, indikator yang dipakai, hasil pengukuran, manfaat, serta kendala dalam penerapannya.

3.2 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder. Data tersebut diperoleh dari 20 jurnal yang membahas Balanced Scorecard. Jurnal yang digunakan memiliki objek penelitian yang beragam, seperti perusahaan manufaktur, perusahaan jasa, UMKM, koperasi, rumah sakit, dan perusahaan yang bergerak dalam bidang teknologi informasi. Keberagaman objek tersebut digunakan agar pembahasan tidak hanya berfokus pada satu jenis organisasi. Pemilihan jurnal dilakukan berdasarkan kesesuaiannya dengan topik penelitian. Jurnal yang digunakan harus memiliki pembahasan yang berkaitan dengan Balanced Scorecard, pengukuran kinerja, penerapan empat perspektif, atau pengembangan Balanced Scorecard pada organisasi tertentu.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan mencari jurnal yang berkaitan dengan Balanced Scorecard. Setelah jurnal ditemukan, jurnal yang sesuai dengan topik penelitian dipilih untuk

digunakan sebagai sumber data. Selanjutnya, setiap jurnal dibaca untuk memahami isi penelitian. Informasi yang dianggap penting kemudian dicatat. Informasi tersebut meliputi nama peneliti, tahun penelitian, objek penelitian, metode yang digunakan, perspektif Balanced Scorecard yang digunakan, indikator yang digunakan, serta hasil penelitian. Selain itu, bagian yang berkaitan dengan manfaat dan kendala penerapan Balanced Scorecard juga diperhatikan. Hal tersebut diperlukan agar penelitian tidak hanya membahas hasil pengukuran, tetapi juga mengetahui bagaimana Balanced Scorecard diterapkan dan masalah apa yang dapat muncul dalam penerapannya. Data dari masing-masing jurnal kemudian disusun agar lebih mudah dibandingkan. Dengan cara tersebut, persamaan dan perbedaan dari hasil penelitian dapat dilihat dengan lebih jelas.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

Dalam penelitian studi literatur, populasi penelitian berupa jurnal-jurnal yang membahas Balanced Scorecard dan pengukuran kinerja organisasi. Dari sumber yang ditemukan, dipilih 20 jurnal yang dianggap sesuai dengan topik penelitian. Kedua puluh jurnal tersebut digunakan sebagai bahan utama dalam melakukan pembahasan. Pemilihan 20 jurnal dilakukan dengan memperhatikan kesesuaian objek dan pembahasan dengan penelitian. Jurnal yang dipilih tidak hanya berasal dari satu bidang, tetapi mencakup beberapa jenis organisasi agar hasil kajian dapat dibandingkan.

3.5 Teknik Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan dianalisis secara deskriptif. Hasil dari setiap jurnal dibaca dan kemudian dijelaskan berdasarkan isi penelitian masing-masing. Setelah itu, hasil penelitian dibandingkan untuk mengetahui persamaan dan perbedaan penerapan Balanced Scorecard. Perbandingan dilakukan berdasarkan beberapa hal, seperti objek penelitian, empat perspektif Balanced Scorecard, indikator yang digunakan, hasil pengukuran, manfaat, serta kendala yang ditemukan. Dalam analisis ini, hasil dari satu jurnal tidak dianggap sama dengan jurnal lainnya. Setiap penelitian tetap dilihat berdasarkan objek dan kondisi organisasi yang diteliti. Perbedaan hasil digunakan untuk melihat bagaimana Balanced Scorecard dapat diterapkan dengan cara yang berbeda pada organisasi yang berbeda. Hasil analisis kemudian digunakan sebagai dasar untuk membahas penerapan Balanced Scorecard secara keseluruhan.

3.6 Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada penerapan Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja organisasi. Pembahasan diarahkan pada empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain empat perspektif tersebut, penelitian juga melihat indikator yang digunakan dalam masing-masing penelitian. Hal ini dilakukan karena setiap organisasi tidak selalu menggunakan indikator yang sama. Penelitian juga memperhatikan hasil yang diperoleh dari penerapan Balanced Scorecard. Dari hasil tersebut dapat diketahui perspektif mana yang menunjukkan kinerja baik dan perspektif mana yang masih memiliki kekurangan. Selain itu, manfaat dan kendala dalam penerapan Balanced Scorecard juga menjadi bagian yang dibahas. Dengan demikian, penelitian tidak hanya melihat teori Balanced Scorecard, tetapi juga melihat hasil penerapannya berdasarkan penelitian terdahulu.

3.7 Tahapan Penelitian

Penelitian dimulai dengan menentukan topik yang akan dibahas, yaitu Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja organisasi. Setelah topik ditentukan, dilakukan pencarian jurnal yang berkaitan dengan topik tersebut. Jurnal yang ditemukan kemudian diperiksa dan dipilih sesuai dengan kebutuhan penelitian. Dari hasil pemilihan tersebut digunakan 20 jurnal sebagai sumber penelitian. Setelah jurnal ditentukan, masing-masing jurnal dibaca dan dipahami. Data yang berkaitan dengan peneliti, tahun, objek, metode, perspektif, indikator, dan hasil penelitian dicatat. Data yang telah dikumpulkan kemudian dibandingkan. Perbandingan dilakukan untuk melihat persamaan dan perbedaan penerapan Balanced Scorecard pada masing-masing objek penelitian. Tahap berikutnya adalah menyusun hasil perbandingan menjadi pembahasan. Pembahasan diarahkan pada penerapan empat perspektif, manfaat, kendala, serta perbedaan

hasil penelitian. Tahap terakhir adalah menarik kesimpulan berdasarkan hasil kajian terhadap 20 jurnal yang telah dianalisis.

3.8 Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sumber jurnal yang sesuai dengan topik penelitian. Informasi yang digunakan dalam pembahasan berasal dari isi jurnal yang telah dipilih. Untuk mengurangi kesalahan dalam memahami hasil penelitian, setiap jurnal dibaca dan dibandingkan dengan informasi yang dicatat. Hasil penelitian dari masing-masing jurnal juga tidak langsung digabungkan, tetapi dilihat berdasarkan objek dan kondisi penelitian masing-masing. Dengan cara tersebut, pembahasan diharapkan tetap sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai sumber data.

3.9 Sistematika Analisis Penelitian

Analisis penelitian dilakukan dengan melihat penerapan Balanced Scorecard dari empat perspektif. Pertama, dilihat bagaimana kondisi keuangan organisasi berdasarkan indikator yang digunakan. Kedua, dilihat bagaimana kondisi pelanggan dan pelayanan yang diberikan organisasi. Ketiga, dilihat proses bisnis internal, termasuk kegiatan operasional, efisiensi, kualitas, dan inovasi yang ditemukan dalam penelitian. Keempat, dilihat pembelajaran dan pertumbuhan, terutama yang berkaitan dengan karyawan, pelatihan, produktivitas, dan kemampuan organisasi untuk berkembang. Setelah keempat perspektif tersebut dianalisis, hasil dari masing-masing jurnal dibandingkan. Perbandingan tersebut digunakan untuk mengetahui pola hasil penelitian, persamaan, perbedaan, manfaat, dan kendala penerapan Balanced Scorecard. Hasil analisis tersebut kemudian menjadi dasar dalam penyusunan BAB IV yang membahas hasil penelitian dan pembahasan mengenai penerapan Balanced Scorecard pada berbagai jenis organisasi.

Hasil dan Pembahasan

4.1 Gambaran Umum Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil kajian terhadap 20 jurnal yang membahas Balanced Scorecard, dapat dilihat bahwa Balanced Scorecard digunakan sebagai salah satu pendekatan untuk menilai kinerja organisasi dari beberapa sisi. Pengukuran tidak hanya melihat hasil keuangan, tetapi juga memperhatikan kondisi pelanggan, proses internal, serta kemampuan organisasi dalam mengembangkan sumber daya manusia.

Objek yang dibahas dalam 20 jurnal cukup beragam. Balanced Scorecard diterapkan pada perusahaan manufaktur, perusahaan jasa, UMKM, koperasi, rumah sakit, perusahaan teknologi informasi, hingga perusahaan besar seperti PT Unilever Indonesia Tbk, PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk, PT Blue Bird Tbk, dan PT Pegadaian. Perbedaan objek tersebut membuat indikator yang digunakan dalam masing-masing penelitian juga tidak selalu sama.

Walaupun indikatornya berbeda, sebagian besar penelitian tetap menggunakan empat perspektif Balanced Scorecard, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut digunakan untuk melihat kinerja organisasi secara lebih luas. Dari hasil penelitian yang dikaji, penggunaan Balanced Scorecard juga membantu organisasi mengetahui bagian mana yang sudah berjalan dengan baik dan bagian mana yang masih perlu diperbaiki.

4.2 Penerapan Balanced Scorecard pada Berbagai Organisasi

Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan Balanced Scorecard dapat disesuaikan dengan kondisi dan tujuan masing-masing organisasi. Tidak semua organisasi menggunakan indikator yang sama karena kebutuhan pengukurannya berbeda. Pada perusahaan besar, misalnya, indikator yang digunakan biasanya lebih banyak dan berkaitan dengan kondisi keuangan, pelanggan, kegiatan operasional, serta sumber daya manusia. Pada UMKM, indikatornya cenderung lebih sederhana dan disesuaikan dengan kemampuan usaha dalam menyediakan data.

Sementara itu, pada rumah sakit, pengukuran lebih banyak berkaitan dengan kualitas pelayanan, kepuasan pasien, pengelolaan sumber daya, dan kondisi keuangan rumah sakit.

Hal tersebut menunjukkan bahwa Balanced Scorecard tidak harus diterapkan dengan indikator yang sama pada setiap organisasi. Yang lebih penting adalah indikator yang dipilih sesuai dengan kondisi dan tujuan organisasi tersebut.

4.2.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan digunakan untuk melihat kondisi keuangan dan hasil yang diperoleh organisasi. Beberapa indikator yang ditemukan dalam jurnal antara lain laba, pendapatan, profit margin, ROA, ROE, efisiensi biaya, dan rasio keuangan lainnya.

Pada penelitian Ananda dan Pandin mengenai PT Unilever Indonesia Tbk, perspektif keuangan digunakan untuk melihat kondisi perusahaan melalui beberapa ukuran keuangan, termasuk ROA dan ROE. Penggunaan indikator tersebut menunjukkan bahwa hasil kegiatan perusahaan tetap menjadi salah satu bagian penting dalam pengukuran kinerja.

Hal yang hampir sama terlihat pada penelitian mengenai PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Pengukuran Balanced Scorecard digunakan untuk melihat kinerja perusahaan dari empat perspektif, termasuk kondisi keuangannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan pada periode yang diteliti mengalami perbedaan pada beberapa periode sehingga perusahaan masih perlu memperhatikan peningkatan kinerja keuangannya.

Pada UMKM, perspektif keuangan juga tetap menjadi bagian penting. Penelitian Mawuntu dan Aotama menggunakan indikator seperti net profit margin dan efficiency ratio untuk mengukur kinerja UMKM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pada perspektif keuangan termasuk baik.

Dari beberapa penelitian tersebut dapat dilihat bahwa perspektif keuangan masih menjadi salah satu ukuran penting dalam Balanced Scorecard. Namun, hasil keuangan tidak berdiri sendiri. Kondisi keuangan juga berkaitan dengan bagaimana perusahaan melayani pelanggan, menjalankan kegiatan operasional, dan mengembangkan karyawannya.

4.2.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan digunakan untuk mengetahui bagaimana organisasi dilihat dari sisi pelanggan. Beberapa indikator yang digunakan dalam penelitian antara lain kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, keluhan pelanggan, ketepatan waktu pelayanan atau pengiriman, dan profitabilitas pelanggan.

Pada penelitian PT Unilever Indonesia Tbk, perspektif pelanggan mencakup beberapa indikator seperti customer retention, on-time delivery, customer complaints, sales return, customer acquisition, dan customer profitability. Indikator tersebut menunjukkan bahwa hubungan perusahaan dengan pelanggan tidak hanya dilihat dari jumlah pelanggan, tetapi juga dari kepuasan dan hubungan yang terbentuk dengan pelanggan.

Pada penelitian UMKM oleh Mawuntu dan Aotama, customer satisfaction dan customer profitability digunakan sebagai bagian dari pengukuran perspektif pelanggan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif pelanggan termasuk salah satu bagian yang memiliki kinerja baik.

Pengukuran dari sisi pelanggan menjadi penting karena pelanggan merupakan salah satu pihak yang berhubungan langsung dengan produk atau jasa yang diberikan organisasi. Jika pelanggan merasa puas, kemungkinan pelanggan untuk tetap menggunakan produk atau jasa tersebut juga

lebih besar. Sebaliknya, banyaknya keluhan atau menurunnya kepuasan pelanggan dapat menjadi tanda bahwa ada bagian dari pelayanan atau produk yang perlu diperbaiki.

Pada organisasi seperti rumah sakit, perspektif pelanggan juga memiliki peran yang cukup besar. Pelanggan dalam hal ini dapat berupa pasien atau pengguna layanan kesehatan. Pengukuran kinerja tidak hanya melihat jumlah pasien, tetapi juga dapat dikaitkan dengan kualitas pelayanan dan kepuasan terhadap layanan yang diberikan.

4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal berkaitan dengan kegiatan yang dilakukan organisasi dalam menghasilkan produk atau memberikan pelayanan. Perspektif ini melihat apakah proses yang dilakukan sudah berjalan dengan baik, efisien, dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam penelitian PT Unilever Indonesia Tbk, beberapa indikator yang digunakan antara lain supplier lead time, PPM defect rate, dan output per material. Indikator tersebut berhubungan dengan proses produksi dan pengelolaan kegiatan operasional perusahaan.

Pada penelitian UMKM oleh Mawuntu dan Aotama, salah satu indikator yang digunakan adalah manufacture cycle effectiveness. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bagian proses bisnis internal masih menjadi salah satu bagian yang perlu mendapatkan perhatian. Salah satu masalah yang terlihat adalah masih rendahnya inovasi produk. Hasil tersebut menunjukkan bahwa organisasi tidak cukup hanya menghasilkan keuntungan. Proses yang ada di dalam organisasi juga perlu diperhatikan. Jika proses produksi terlalu lama, kualitas produk kurang baik, atau inovasi tidak berkembang, hal tersebut pada akhirnya dapat memengaruhi pelanggan dan kondisi keuangan.

Penelitian mengenai IT Balanced Scorecard pada PT Bank Central Asia juga menunjukkan pentingnya proses internal. Dalam penelitian tersebut terdapat perspektif operationalization. Hasilnya menunjukkan bahwa perspektif ini memperoleh nilai paling rendah dibandingkan perspektif lainnya. Salah satu penyebabnya berkaitan dengan kebutuhan peningkatan kompetensi teknologi informasi, infrastruktur, serta pengurangan aktivitas yang masih dilakukan secara manual. Hal ini memperlihatkan bahwa proses internal tidak hanya berkaitan dengan produksi barang. Pada perusahaan jasa dan teknologi, proses internal dapat berupa sistem informasi, kecepatan pelayanan, penggunaan teknologi, serta bagaimana pekerjaan dilakukan agar lebih efektif.

4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berhubungan dengan kemampuan organisasi untuk berkembang. Beberapa indikator yang ditemukan dalam penelitian meliputi kepuasan karyawan, produktivitas karyawan, pelatihan, tingkat pergantian karyawan, tingkat ketidakhadiran, dan kemampuan karyawan.

Pada penelitian Unilever, indikator yang digunakan antara lain employee productivity, employee turnover, training, employee suggestions, dan absenteeism. Indikator tersebut menunjukkan bahwa karyawan menjadi salah satu bagian yang diperhatikan dalam pengukuran kinerja.

Penelitian Mawuntu dan Aotama juga menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masih memiliki beberapa kelemahan. Salah satu indikator yang mendapatkan perhatian adalah employee training. Pelatihan yang dilakukan lebih banyak bersifat informal atau dilakukan secara otodidak. Kondisi tersebut dapat menjadi salah satu hal yang perlu diperbaiki karena peningkatan kemampuan karyawan dapat membantu usaha dalam menjalankan kegiatan dan mengembangkan produk.

Pada penelitian PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami penurunan sebesar 17,62% pada periode 2020–2019 dan 19,16% pada periode 2019–2018. Kedua hasil tersebut berada pada kategori cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa aspek pembelajaran dan pertumbuhan perlu tetap diperhatikan karena perubahan pada sumber daya manusia dapat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dari hasil beberapa penelitian tersebut, dapat dilihat bahwa pengembangan karyawan bukan hanya menjadi tanggung jawab bagian sumber daya manusia. Kemampuan karyawan juga berhubungan dengan proses internal, pelayanan kepada pelanggan, dan akhirnya dapat memengaruhi hasil keuangan organisasi.

4.3 Perbandingan Hasil Penelitian dari 20 Jurnal

Jika dibandingkan, 20 jurnal yang dikaji memiliki objek dan kondisi yang berbeda. Ada penelitian yang berfokus pada perusahaan besar, ada yang membahas UMKM, koperasi, rumah sakit, serta teknologi informasi.

Penelitian pada PT Unilever Indonesia Tbk menunjukkan bahwa Balanced Scorecard dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan melalui empat perspektif dengan indikator yang cukup beragam. Sementara itu, penelitian pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk menunjukkan adanya perubahan kinerja pada beberapa periode, khususnya pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada penelitian UMKM, penggunaan Balanced Scorecard lebih disesuaikan dengan kondisi usaha. Mawuntu dan Aotama menggunakan sembilan indikator yang mencakup empat perspektif. Hasilnya menunjukkan bahwa aspek keuangan dan pelanggan berada pada kondisi yang lebih baik, sedangkan proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan masih perlu diperbaiki. Penelitian pada koperasi juga menunjukkan bahwa Balanced Scorecard dapat digunakan untuk menilai kinerja organisasi yang tidak berbentuk perusahaan besar. Artinya, penerapan Balanced Scorecard tidak terbatas pada perusahaan yang memiliki struktur organisasi dan sumber daya yang besar. Sementara itu, penelitian pada rumah sakit menunjukkan bahwa Balanced Scorecard dapat digunakan untuk membantu perencanaan, penganggaran, evaluasi pelayanan kesehatan, dan peningkatan kinerja rumah sakit. Penggunaan Balanced Scorecard dalam rumah sakit juga dapat membantu pihak manajemen dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan perkembangan rumah sakit.

Untuk bidang teknologi informasi, penelitian PT Bank Central Asia menggunakan IT Balanced Scorecard yang terdiri dari corporate contribution, user orientation, operationalization, dan future orientation. Hasil akhirnya memperoleh nilai 71,71% dan termasuk kategori baik. Namun, operationalization menjadi perspektif dengan nilai paling rendah karena masih terdapat kebutuhan dalam peningkatan kompetensi IT, infrastruktur, dan pengurangan kegiatan manual.

Dari perbandingan tersebut terlihat bahwa penerapan Balanced Scorecard dapat berbeda sesuai dengan bidang organisasi. Pada perusahaan manufaktur, proses produksi dan kualitas menjadi perhatian. Pada UMKM, kemampuan usaha dan keterbatasan sumber daya lebih terlihat. Pada rumah sakit, kualitas pelayanan menjadi hal yang penting. Sedangkan pada perusahaan yang menggunakan teknologi informasi, kemampuan sistem dan sumber daya IT menjadi bagian yang cukup besar dalam pengukuran.

4.4 Manfaat Penerapan Balanced Scorecard

Berdasarkan hasil dari 20 jurnal, Balanced Scorecard memberikan beberapa manfaat dalam pengukuran kinerja organisasi.

Pertama, Balanced Scorecard membantu organisasi melihat kinerja dari lebih dari satu sisi. Jika organisasi hanya menggunakan laporan keuangan, maka kondisi pelanggan, karyawan, dan kegiatan internal belum tentu dapat terlihat. Dengan adanya empat perspektif, organisasi dapat mengetahui kondisi yang lebih luas.

Kedua, Balanced Scorecard dapat membantu organisasi menemukan bagian yang masih memiliki masalah. Contohnya dapat dilihat pada penelitian UMKM Mawuntu dan Aotama. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa perspektif keuangan dan pelanggan sudah baik, tetapi proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan masih perlu ditingkatkan. Dengan hasil tersebut, organisasi dapat lebih mudah menentukan bagian yang harus diperbaiki.

Ketiga, Balanced Scorecard dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi manajemen. Hasil pengukuran dapat digunakan untuk melihat apakah target yang telah ditentukan sudah tercapai atau belum. Jika hasilnya belum sesuai, organisasi dapat mencari penyebab dan menentukan tindakan selanjutnya.

Keempat, Balanced Scorecard dapat digunakan pada berbagai jenis organisasi. Hal tersebut terlihat dari 20 jurnal yang dikaji, mulai dari perusahaan besar, UMKM, koperasi, rumah sakit, hingga bidang teknologi informasi. Dengan demikian, Balanced Scorecard dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

4.5 Kendala dalam Penerapan Balanced Scorecard

Walaupun memiliki beberapa manfaat, penerapan Balanced Scorecard juga memiliki kendala. Berdasarkan penelitian yang dikaji, salah satu kendalanya adalah organisasi harus menentukan indikator yang benar-benar sesuai dengan kondisi dan tujuan organisasi.

Pemilihan indikator yang kurang sesuai dapat membuat hasil pengukuran kurang menggambarkan kondisi sebenarnya. Selain itu, tidak semua organisasi memiliki data yang lengkap untuk setiap indikator. Hal ini lebih mungkin terjadi pada organisasi yang masih memiliki keterbatasan sumber daya, seperti UMKM.

Penelitian Imamunandar yang merupakan literature review terhadap 21 artikel menunjukkan bahwa penerapan Balanced Scorecard dapat menghadapi beberapa tantangan, seperti adanya penolakan dari organisasi, keterbatasan sumber daya, dan kesulitan dalam menghubungkan empat perspektif. Keberhasilan penerapannya juga dipengaruhi oleh komitmen manajemen dan kesiapan organisasi.

Kendala lainnya berkaitan dengan sumber daya manusia. Pada penelitian UMKM, misalnya, pelatihan karyawan masih banyak dilakukan secara informal atau otodidak. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak semua organisasi memiliki sistem pengembangan karyawan yang sudah terstruktur. Pada perusahaan berbasis teknologi, kendala juga dapat berasal dari sistem dan infrastruktur. Penelitian IT Balanced Scorecard pada PT Bank Central Asia menunjukkan bahwa operationalization menjadi perspektif dengan nilai paling rendah. Hal tersebut berkaitan dengan kebutuhan peningkatan kompetensi IT dan infrastruktur serta pengurangan aktivitas manual.

Dengan demikian, penerapan Balanced Scorecard tidak cukup hanya dengan membuat indikator. Organisasi juga perlu memiliki sumber daya, data, dan komitmen yang mendukung proses pengukuran tersebut.

4.6 Persamaan dan Perbedaan Hasil Penelitian

Dari 20 jurnal yang dikaji, terdapat beberapa persamaan. Persamaan yang paling terlihat adalah penggunaan Balanced Scorecard untuk melihat kinerja organisasi dari beberapa perspektif, bukan hanya dari sisi keuangan. Sebagian besar penelitian juga menunjukkan bahwa empat perspektif

dapat membantu organisasi mengetahui kondisi yang sudah baik maupun yang masih perlu diperbaiki.

Persamaan lainnya adalah adanya hubungan antara satu perspektif dengan perspektif lainnya. Kondisi sumber daya manusia dapat memengaruhi proses internal. Proses internal dapat memengaruhi pelayanan kepada pelanggan. Kondisi pelanggan kemudian dapat berhubungan dengan hasil keuangan organisasi.

Sementara itu, perbedaannya terlihat dari objek penelitian, indikator yang digunakan, metode pengukuran, dan hasil akhirnya. Perusahaan besar cenderung memiliki indikator yang lebih banyak karena data yang tersedia juga lebih lengkap. Pada UMKM, indikator dapat dibuat lebih sederhana sesuai dengan kemampuan usaha.

Perbedaan juga terlihat pada hasil setiap perspektif. Ada penelitian yang menunjukkan bahwa perspektif keuangan dan pelanggan memiliki hasil yang baik, tetapi perspektif internal dan pembelajaran masih kurang. Ada juga penelitian yang menunjukkan bahwa kinerja teknologi atau operasional menjadi bagian yang paling perlu diperbaiki.

Perbedaan tersebut merupakan hal yang wajar karena kondisi setiap organisasi tidak sama. Organisasi yang bergerak dalam bidang manufaktur tentu memiliki kebutuhan yang berbeda dengan rumah sakit atau perusahaan teknologi informasi

4.7 Pembahasan

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, Balanced Scorecard dapat dikatakan sebagai alat pengukuran kinerja yang cukup fleksibel. Fleksibilitas tersebut terlihat dari penerapannya pada berbagai macam organisasi dengan indikator yang dapat disesuaikan.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa kinerja organisasi tidak dapat dilihat hanya dari besar kecilnya laba. Organisasi yang memperoleh keuntungan belum tentu memiliki kondisi yang baik jika pelanggan tidak puas, proses internal tidak efisien, atau karyawannya tidak berkembang. Sebaliknya, perbaikan pada sumber daya manusia dan proses internal dapat mendukung peningkatan pelayanan dan pada akhirnya dapat memberikan pengaruh terhadap kondisi keuangan.

Hal tersebut dapat dilihat pada beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa masih terdapat perspektif tertentu yang memiliki hasil lebih rendah dibandingkan perspektif lainnya. Pada UMKM, misalnya, kondisi keuangan dan pelanggan dapat tergolong baik, tetapi inovasi produk dan pelatihan karyawan masih menjadi masalah. Pada perusahaan berbasis teknologi, proses operasional juga dapat menjadi bagian yang perlu mendapatkan perhatian.

Dari 20 jurnal yang dikaji, penerapan Balanced Scorecard juga terlihat lebih bermanfaat apabila hasil pengukuran tidak hanya digunakan sebagai angka atau laporan. Hasil tersebut seharusnya digunakan untuk mengetahui masalah dan menentukan bagian yang perlu diperbaiki.

Dengan demikian, Balanced Scorecard tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengukur kinerja, tetapi juga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi organisasi. Setiap organisasi dapat menentukan indikator yang sesuai dengan tujuan dan kondisi masing-masing. Hal yang perlu diperhatikan adalah keseimbangan antara keempat perspektif agar pengukuran kinerja tidak hanya berfokus pada satu bagian saja.

Kesimpulan

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian terhadap 20 jurnal mengenai penerapan Balanced Scorecard, dapat disimpulkan bahwa Balanced Scorecard dapat digunakan sebagai salah satu alat untuk mengukur

kinerja organisasi. Pengukuran kinerja dengan Balanced Scorecard tidak hanya melihat hasil keuangan, tetapi juga memperhatikan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari penelitian-penelitian yang dikaji, penerapan Balanced Scorecard dapat ditemukan pada berbagai jenis organisasi, seperti perusahaan manufaktur, perusahaan jasa, UMKM, koperasi, rumah sakit, dan organisasi yang bergerak dalam bidang teknologi informasi. Walaupun objek penelitiannya berbeda, sebagian besar penelitian menggunakan empat perspektif Balanced Scorecard sebagai dasar dalam melakukan pengukuran kinerja. Pada perspektif keuangan, pengukuran umumnya berkaitan dengan laba, pendapatan, profit margin, ROA, ROE, efisiensi biaya, dan indikator keuangan lainnya. Perspektif ini digunakan untuk mengetahui kondisi dan hasil keuangan organisasi. Namun, hasil keuangan tidak dapat menjadi satu-satunya dasar dalam menilai kinerja karena masih terdapat faktor lain yang memengaruhi keberlangsungan organisasi.

Pada perspektif pelanggan, pengukuran lebih banyak berkaitan dengan kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, keluhan, ketepatan waktu pelayanan atau pengiriman, dan profitabilitas pelanggan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kondisi pelanggan menjadi salah satu bagian penting karena kepuasan pelanggan dapat berhubungan dengan keberlangsungan organisasi.

Pada perspektif proses bisnis internal, pengukuran berkaitan dengan kegiatan operasional organisasi, seperti efisiensi proses, kualitas produk atau pelayanan, produktivitas, inovasi, dan waktu penyelesaian pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses internal perlu diperhatikan karena proses yang kurang baik dapat memengaruhi pelayanan kepada pelanggan dan hasil organisasi. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, hal yang banyak diperhatikan adalah karyawan, produktivitas, kepuasan kerja, pelatihan, kemampuan, dan pengembangan sumber daya manusia. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perspektif ini masih menjadi bagian yang perlu ditingkatkan. Salah satu contohnya adalah masih terbatasnya pelatihan karyawan dan kemampuan organisasi dalam mengembangkan sumber daya manusia.

Berdasarkan perbandingan 20 jurnal, tidak semua organisasi memperoleh hasil yang sama pada setiap perspektif. Ada organisasi yang memiliki kondisi keuangan dan pelanggan yang baik, tetapi masih memiliki kekurangan pada proses internal atau pembelajaran dan pertumbuhan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kondisi setiap organisasi berbeda sehingga indikator dan hasil pengukurannya juga tidak dapat disamakan.

Penerapan Balanced Scorecard juga memiliki beberapa kendala. Beberapa di antaranya adalah keterbatasan sumber daya, kesulitan dalam menentukan indikator yang sesuai, keterbatasan data, kurangnya kesiapan organisasi, serta adanya kesulitan dalam menghubungkan keempat perspektif. Oleh karena itu, penerapan Balanced Scorecard membutuhkan dukungan dan komitmen dari pihak manajemen maupun anggota organisasi.

Secara keseluruhan, hasil kajian menunjukkan bahwa Balanced Scorecard dapat membantu organisasi dalam melihat kinerjanya secara lebih luas. Hasil pengukuran dapat digunakan untuk mengetahui bagian yang sudah berjalan dengan baik dan bagian yang masih perlu diperbaiki. Dengan begitu, Balanced Scorecard tidak hanya digunakan untuk mengukur kinerja, tetapi juga dapat menjadi bahan evaluasi dalam menentukan langkah perbaikan organisasi.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, organisasi yang ingin menerapkan Balanced Scorecard sebaiknya memilih indikator yang sesuai dengan kondisi dan tujuan organisasinya. Tidak semua indikator harus dibuat sama karena setiap organisasi memiliki kegiatan, kebutuhan, dan kemampuan yang berbeda.

Organisasi juga sebaiknya tidak hanya memperhatikan perspektif keuangan. Kondisi pelanggan, proses bisnis internal, serta kemampuan karyawan juga perlu diperhatikan karena keempat perspektif tersebut saling berhubungan. Perbaikan pada satu bagian dapat membantu meningkatkan kinerja pada bagian lainnya.

Bagi pihak manajemen, hasil pengukuran Balanced Scorecard sebaiknya tidak hanya digunakan sebagai laporan. Hasil tersebut dapat digunakan untuk mengetahui masalah yang terjadi dan menentukan bagian yang perlu diperbaiki. Misalnya, apabila hasil pengukuran menunjukkan rendahnya pelatihan karyawan, organisasi dapat meningkatkan program pengembangan karyawan.

Untuk UMKM atau organisasi yang masih memiliki keterbatasan sumber daya, penerapan Balanced Scorecard dapat dilakukan dengan menggunakan indikator yang sederhana terlebih dahulu. Yang penting indikator tersebut mudah dipahami, dapat diukur, dan sesuai dengan kegiatan usaha.

Bagi peneliti selanjutnya, penelitian mengenai Balanced Scorecard dapat dikembangkan dengan menggunakan lebih banyak jurnal atau melakukan penelitian secara langsung pada organisasi tertentu. Penelitian berikutnya juga dapat membahas penerapan Balanced Scorecard pada bidang yang lebih spesifik sehingga hasilnya dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai kondisi organisasi tersebut.

Daftar Pustaka

- Ananda, N., & Pandin, M. Y. R. (2023). Metode Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan pada PT Unilever Indonesia Tbk. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi*, 1(2), 42–58. <https://doi.org/10.55606/jumia.v1i2.1026>
- Aryani, C., Kartika, A., & Rizal, M. (2026). Kajian Implementasi Sistem Informasi Manajemen Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Organisasi. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 56-61.
- Djo, N. H., & Dharmadiaksa, I. B. (2019). Penerapan Balanced Scorecard pada pengukuran kinerja PT. Blue Bird Tbk. *E-Jurnal Akuntansi*, 26(3), 1912–1937. <https://doi.org/10.24843/EJA.2019.v26.i03.p09>
- Elisabeth, D. M. (2018). Tinjauan pustaka Balanced Scorecard, keunggulan dan kelemahan penerapan Balanced Scorecard. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Methodist*, 1(2), 96–107.
- Fauzan, A. W., Zulpahmi, & Sumardi. (2023). Pengukuran kinerja perusahaan dengan Balanced Scorecard di PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 7(1), 18–22. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v7i1.14547>
- Fitroh, F., Qoyim, I., Wadud, A., Adhanty, A. Y., Tonisa, P., Wirahmadayanti, I., Zhafrani, M. R., & Maulana, L. A. (2018). Implementasi dan perkembangan Balanced Scorecard: Sistematis review. *Konferensi Nasional Sistem Informasi (KNSI) 2018*, 286–291.
- Imamunandar. (2025). Literature review: Implementasi Balanced Scorecard dalam pengukuran kinerja organisasi. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship*, 2(2), 1961–1971. <https://doi.org/10.70248/jmie.v2i2.1936>
- Irmansyah, Z. F., & Deviyanti, I. G. A. S. (2021). Analisa pengukuran kinerja perusahaan dengan Balanced Scorecard. *Jurnal SENOPATI: Sustainability, Ergonomics, Optimization, and Application of Industrial Engineering*, 3(1). <https://doi.org/10.31284/j.senopati.2021.v3i1.2021>

-
- Islamidina, F., & Fitriah, E. (2022). Analisis penerapan Balanced Scorecard dalam meningkatkan kinerja manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 2(1), 25–32. <https://doi.org/10.29313/jra.v2i1.685>
- Kosasi, S. (2015). Pengukuran kinerja Web Brinet System dengan metode IT Balanced Scorecard. *Jurnal Buana Informatika*, 6(1), 1–10. <https://doi.org/10.24002/jbi.v6i1.403>
- Limbong, A. C. (2023). Penggunaan metode Balanced Scorecard (BSC) untuk pengukuran kinerja pada UMKM XYZ. *Journal of Industrial and Manufacture Engineering*, 7(2), 217–223. <https://doi.org/10.31289/jime.v7i2.10026>
- Lesmana, I. S. (2021). Analisis Balanced Scorecard sebagai pendekatan penilaian kinerja pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(1), 24–36. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.295>
- Mawuntu, P. S. T., & Aotama, R. C. (2022). Pengukuran kinerja UMKM berdasarkan Key Performance Indicators (KPI) metode Balanced Scorecard. *Wacana Ekonomi: Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi*, 21(1), 72–83. <https://doi.org/10.22225/we.21.1.2022.72-83>
- Nabella, & Sulistiadi, W. (2023). Kinerja rumah sakit dengan pendekatan Balanced Scorecard (BSC): Studi kasus. *Jurnal ARSI: Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 9(2). <https://doi.org/10.7454/arsi.v9i2.5609>
- Nugraha, A., Arif, M. A., & Mubin, A. (2020). Pengukuran kinerja menggunakan metode Balanced Scorecard dan Analytical Network Process pada perusahaan manufaktur lampu. *Matrik: Jurnal Manajemen dan Teknik Industri Produksi*, 20(2), 33–42. <https://doi.org/10.30587/matrik.v20i2.1039>
- Nugrahayu, E. R., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan metode Balanced Scorecard sebagai tolok ukur pengukuran kinerja perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*.
- Nurdin, R. H. (2019). Pengukuran kinerja perusahaan pada PT. YYY dengan menggunakan metode Balanced Scorecard. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 3(3). <https://doi.org/10.24912/jmbk.v3i3.4974>
- Paramarta, V., Wicaksono, S. T., Risnawaty, N., Triana, I. A., et al. (2023). Implementasi Balance Scorecard dalam analisis kinerja rumah sakit di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif*, 1(3), 88–100. <https://doi.org/10.59024/jumek.v1i3.117>
- Rakian, R. B. T., Nangoi, G. B., & Walandouw, S. K. (2021). Penerapan Balanced Scorecard sebagai alat ukur kinerja perusahaan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(1). <https://doi.org/10.35794/emba.9.1.2021.32990>
- Rizal, M., & Hidayat, T. (2025). *Akuntansi Manajerial*. Penerbit CV. Larispa.
- Sundari, S., Amelia, E., Anggreani, A. K., & Syamsuddin. (2024). Literature review: Analisis penerapan Balanced Scorecard dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 9(2), 248–259. <https://doi.org/10.33772/jakuho.v9i2.173>
- Syarif, A. F., Basuki, P. N., & Wijaya, A. F. (2018). Analisa kinerja sistem informasi/teknologi informasi pada PT. Bank Central Asia menggunakan kerangka IT Balanced Scorecard. *Jurnal Sistem Informasi*, 10(1). <https://doi.org/10.36706/jsi.v10i1.8039>
-