

Paradigma Baru *Balanced Scorecard* : Peran Penting Perspektif Digital dan Keberlanjutan

Nabilah Mardiyani¹, Ali Tafriji Biswan²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta,
Kota Administrasi Jakarta Selatan, Indonesia

E-mail: 2510124017@upnvj.ac.id

Abstract

Digital transformation is fundamentally changing the way organizations design, implement, and evaluate performance measurement systems. The Balanced Scorecard (BSC), a framework that has been in use for more than two decades, is now in a reinvented phase to address the challenges of real-time analytics, big data, AI-driven decision-making, and the needs of digital organizations. This literature review examines the evolution and reinvention of the BSC based on 20 scientific journals (10 Scopus, 10 SINTA), while also mapping how the BSC concept evolved toward the Digital Balanced Scorecard (DBSC) in the sustainability aspect. The study shows that the BSC is not extinct but has undergone significant adaptations to incorporate digital metrics, technological capabilities, and sustainability integration. The analysis also identified research gaps related to the integration of the BSC with digital aspects and ESG-based digital performance. This study identified gaps in the integration of ESG metrics, digital capabilities, data governance, and dynamic performance systems. This study provides theoretical contributions in the form of a conceptual model of the digital BSC and recommendations for future research.

Keywords:

Balanced Scorecard, Digital Transformation, Performance, Sustainability

Pendahuluan

Balanced Scorecard (BSC) diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992) sebagai alat manajemen strategis untuk menyeimbangkan pengukuran kinerja finansial dan nonfinansial. Selama bertahun-tahun, BSC menjadi model dominan karena kemampuannya menerjemahkan strategi menjadi indikator yang terstruktur melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Namun, munculnya digitalisasi, otomatisasi, *big data*, *cloud computing*, *Internet of Things* (IoT), dan kecerdasan buatan menyebabkan dinamika lingkungan bisnis berubah secara drastis.

Strategi menjadi lebih adaptif, berbasis data, serta memerlukan kecepatan pengukuran yang jauh lebih tinggi. Model BSC klasik yang bersifat periodik (*quarterly/annual*), statis, dan deskriptif menghadapi keterbatasan. *Balanced Scorecard* (BSC) klasik masih sangat berfokus pada perspektif strategis tradisional (keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran & pertumbuhan) yang kurang menangkap dimensi kapabilitas digital dan *data-driven decision making* yang muncul pada era IoT dan transformasi digital (Kaplan, 2020).

Banyak studi menunjukkan BSC tradisional belum mengintegrasikan metrik digital seperti kapabilitas teknologi informasi, arsitektur

Alamat Korespondensi

E-mail: (2510124017@upnvj.ac.id)

data, keamanan IoT sehingga pengukuran kinerja tidak mencerminkan risiko dan peluang dari aset digital baru (Fabac, 2022). Jika BSC tidak ditransformasi untuk memasukkan kapabilitas digital, diperkirakan perusahaan akan mengalami ketidakcocokan antara tujuan strategis dan realitas operasional digital, berisiko kehilangan keunggulan kompetitif serta rentan terhadap gangguan operasional dan keamanan siber (Oner et al., 2024). Oleh karena itu, tujuan penelitian ini yaitu melakukan *literature review* sistematis terhadap 20 jurnal tentang evolusi BSC, mengidentifikasi tren dan arah pengembangan BSC di era digital, menyusun model konseptual BSC yang terintegrasi dengan digital capabilities serta menguraikan kesenjangan riset dan peluang penelitian lanjutan.

Landasan Teori

Pada awalnya BSC digunakan sebagai alat pelaporan strategi dan *aligner* organisasi. Model tradisional dianggap lambat, kurang dinamis, dan tidak memadai untuk perusahaan digital. Konsep BSC awal menekankan keseimbangan antara tujuan finansial dan non-finansial melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran & pertumbuhan (Kaplan, 2020). Transformasi digital menciptakan data dalam jumlah besar dan memerlukan *dashboard real-time*. Perancangan IT *Balanced Scorecard* dengan *Strategy Maps* dapat membantu memetakan sasaran strategis, *Strategy map* adalah alat visual yang menghubungkan tujuan strategis antar-perspektif sehingga mempermudah komunikasi strategi dan penentuan KPI yang saling mendukung (Nabilah et al., 2023).

Perusahaan digital membutuhkan indikator baru seperti digital *adoption rate*, *customer digital engagement*, *innovation speed*, *cybersecurity readiness*, dan *data quality index*. Jurnal Scopus menemukan bahwa data *governance* dan *digital capability* secara signifikan dapat meningkatkan efektivitas *Balanced Scorecard* dalam industri teknologi dan jasa. Fabac (2022) mengembangkan konsep *Digital Balanced Scorecard* (DBSC). DBSC menghubungkan proyek digital dengan hasil keuangan dan keberlanjutan, menjadikan

BSC sebagai alat orkestrasi transformasi digital. Jurnal SINTA menunjukkan perlu adanya perspektif keberlanjutan atau *green scorecard*.

Balanced Scorecard harus mampu menangkap semua dinamika lingkungan dan perubahan yang cepat, dengan kapabilitas SDM dan teknologi digital menjadi penentu keberhasilan implementasi *Balanced Scorecard*. Penelitian ini menemukan beberapa gap yaitu belum ada standarisasi indikator digital dalam BSC, riset di Indonesia masih terfragmentasi. Dalam konteks pemilihan perspektif dan KPI, teori terkini merekomendasikan proses partisipatif yang melibatkan pemangku kepentingan TI, operasional, dan manajemen strategis untuk memastikan kesesuaian metrik digital dengan tujuan organisasi (Oner et al., 2024; Samsuden et al., 2024).

Metodologi

Penelitian ini menggunakan metodologi *Systematic Literature Review*, sebuah pendekatan terstruktur untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis semua bukti penelitian yang relevan dengan pertanyaan penelitian yang spesifik. Metodologi ini dipilih untuk memastikan proses tinjauan literatur dilakukan secara transparan dan komprehensif.

Langkah awal adalah mengidentifikasi literatur yang relevan dari sumber-sumber yang kredibel yaitu 10 jurnal terindeks Scopus yang merupakan database bereputasi global, dan 10 jurnal SINTA yang mengakreditasi publikasi ilmiah yang ada di Indonesia. Setelah artikel terkumpul, proses dilanjutkan dengan menyaring dan menyeleksi literatur yang paling relevan dan keterkaitannya dengan *Balanced Scorecard*, setelah terkumpul dilakukan ekstraksi data untuk menemukan temuan inti dan kontribusi terhadap keterbaruan. Setelah data telah diekstraksi, data tersebut akan dianalisis dan digabungkan dengan tujuan untuk merumuskan pola, tren dan kesenjangan penelitian serta mengidentifikasi arah penelitian di masa depan.

Hasil dan Pembahasan

Studi ini menyajikan analisis terkait temuan-temuan kunci dari literatur yang dikaji secara sistematis. Dalam pemilihan literatur, kriteria yang dipilih yaitu jurnal artikel yang membahas mengenai integrasi *Balanced Scorecard* dengan digital atau berkaitan dengan *sustainability*.

Tabel 1. Temuan Kajian Literatur

No	Penulis, Tahun, Judul	Temuan
1	Fabac, R., (2022), Digital Balanced Scorecard System as a Supporting Strategy for Digital Transformation	Mengusulkan model Digital BSC (<i>Digital initiatives, capability metrics</i>) untuk <i>reinvented</i> BSC.
2	Värzaru, A. A.,(2022), An Empirical Framework for Assessing the Impact on Sustainable Development in Healthcare Performance Measurement	Mengintegrasikan sistem informasi digital dan <i>engagement</i> HR ke BSC untuk kinerja berkelanjutan dengan menambahkan <i>Information layer</i> ke BSC.
3	Hügler, T., Grek, V. (2023), Digital transformation of an academic hospital department: A case study on strategic planning using the balanced scorecard	Kasus rumah sakit akademik menunjukkan BSC dipakai untuk merencanakan DT, termasuk KPI digital seperti <i>telemedicine uptake</i> .
4	Öner, M. (2024), BSC-Based Digital Transformation Strategy Selection and Sensitivity Analysis	Menggabungkan BSC dengan <i>multi-criteria decision tools</i> untuk memilih strategi <i>Digital Transformation</i> dan menunjukkan integrasi BSC dengan <i>decision analytics</i> .
5	Samsuden, N. S. (2024), Digital Capabilities and Business Performance: A Systematic Literature Review	Menemukan hubungan antara <i>digital capabilities, BSC metrics</i> , dan kinerja bisnis, BSC sebagai kerangka

		pengukuran DT outcomes.
6	Mio, C. et al. (2022), Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balancedscorecard use	SBSC relevan untuk integrasi ESG + <i>digital data streams</i> into BSC.
7	Ertuğrul et al. (2025), Measuring Airline Performance: An Integrated Balanced Scorecard-Based MEREC-CoCoSo Model	Contoh penggabungan BSC dan MCDM dengan indikator digital (<i>customer digital touchpoints</i>).
8	Heebkhoksung, K. (2024), The Model of Sustainability Balanced Scorecard and Supply Chain in Port Management for Tourism	<i>Port case</i> menggabungkan BSC, <i>stakeholder perspective</i> , dan <i>data digital (supply chain sensors)</i> .
9	Kaplan, (2020), Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies	Mendukung update model
10	Hansen & Schaltegger (2016), The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures.	BSC berkembang ke arah <i>triple bottom line</i>
11	Diah Lestari et al. (2024), Analisis Pengukuran Kinerja dengan BSC pada PT Telkom Indonesia (2020–2022)	menunjukkan kebutuhan KPI digital dan pengaruh eksternal.
12	Hasanudin (2024), Analisa BSC pada PT Ultrajaya Milk Industry Tbk (2020–2023)	BSC menyoroti fluktuasi kinerja; pentingnya integrasi digital untuk stabilitas operasi.
13	Steven & Saryatmo (2024), ANALISA PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN XYZ DENGAN	Menunjukkan peran <i>growth & learning (SDM)</i> dalam performa; relevansi <i>digital skills</i> .

BALANCED SCORECARD		
14	Gunawan (2024), Implementation of BSC to achieve strategic objectives	Kajian literatur & <i>implementation advice</i> ; BSC sebagai <i>strategic aligner</i> , perlu adaptasi digital.
15	Yull et al. (2024), Analysis of key success factors in implementing the balanced scorecard to improve hospital performance	BSC digunakan untuk kualitas layanan; <i>telemedicine & digital patient metrics</i> mulai muncul.
16	Khoerunisa et al. (2024), Konsep dan penerapan BSC pada perusahaan Indonesia	Review penerapan BSC; menekankan kesiapan teknologi & SDM.
17	Ashfahany, dkk. (2024), Balanced scorecard approach to measuring the performance of a non-profit organization: Case study on a Waqf-based Pesantren in Indonesia	Menunjukkan fleksibilitas BSC untuk <i>non-profit</i> ; indikator disesuaikan (<i>stakeholder engagement digital</i>).
18	Rukhviyanti (2025), Balanced Scorecard: Performance Measurement Of University Mediated By Student Loyalty	<i>Higher-ed metrics, digital learning KPI</i> , retensi mahasiswa digital.
19	Nabilah et al. (2023), Rekomendasi Pengukuran Kinerja Menggunakan Information Technology Balanced Scorecard dan Strategy Maps	Mengusulkan IT-BSC untuk organisasi yang <i>heavy-tech</i> ; integrasi <i>strategy maps</i> .
20	Ferawati & Purwanti (2025), Balanced Scorecard Sebagai Kerangka Kerja Strategis dalam Meningkatkan Efisiensi Operasional	<i>Meta-analysis</i> lokal yang menegaskan peran BSC <i>plus</i> kebutuhan digital KPIs.

Sumber : Data Diolah Penulis, 2025

Kajian 20 jurnal menunjukkan bahwa perlunya *reinventing* BSC agar relevan dengan era digital dan ESG. Dalam studi Ashfahany et al. (2024) menunjukkan fleksibilitas BSC ketika diadaptasi untuk lembaga *non-profit* berbasis wakaf. BSC tidak lagi fokus pada profit, tetapi pada misi, keberlanjutan donasi, dampak sosial, dan pembelajaran santri. Studi ini menegaskan bahwa BSC berevolusi menjadi alat strategis untuk sektor sosial. Sedangkan dalam industri teknologi dan informasi seperti pada PT Telkom Indonesia, BSC digunakan untuk memetakan strategi digital, kualitas layanan, dan inovasi. Studi ini menegaskan bahwa digitalisasi memaksa perusahaan memperbarui KPI BSC, sehingga BSC menjadi lebih dinamis dengan berorientasi teknologi (Diah Lestari et al., 2024). Dalam konteks *reinventing* BSC, dalam penelitian Ertuğrul & Özdarak (2025) menggabungkan BSC dengan model MEREC-CoCoSo. Ini adalah contoh *reinventing* BSC secara metodologis BSC bukan hanya kerangka perspektif, tetapi dasar bagi pengambilan keputusan multi-kriteria yang lebih presisi.

Dalam pengambilan keputusan strategi peran BSC memastikan *alignment* antara tujuan strategis dan KPI operasional, ini memperkuat posisi BSC sebagai alat eksekusi strategi, bukan sekadar alat pengukuran (Gunawan, 2024). Contoh penerapan dalam industri susu dalam memonitor pemulihan kinerja pasca-krisis dan efisiensi operasional melalui perspektif internal dan pembelajaran (Hasanudin, 2024). Dalam isu keberlanjutan di era saat ini, penelitian Hansen & Schaltegger (2016) menunjukkan dalam penelitiannya mengenai berbagai model *Sustainability Balanced Scorecard* yang mengintegrasikan aspek lingkungan, sosial dan etika. Kepentingan perihal ekonomi, lingkungan dan pemangku kepentingan menjadi dasar dalam manajemen pelabuhan pariwisata dalam mengembangkan model *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) (Heebkhoksung, 2024). SBSC berfungsi sebagai penghubung antara strategi keberlanjutan dan pengukuran kinerja, namun terdapat tekanan dalam menerapkan *Sustainability Balanced Scorecard* yaitu tanpa *causal linkage*, SBSC hanyalah formalitas (Mio et al., 2022).

Dalam penerapan *Balanced Scorecard* di era digital ini, berbagai upaya dilakukan untuk mengintegrasikan keduanya, Kaplan (2020) memperbaharui konsep BSC agar relevan dalam ekonomi digital dan tuntutan sosial modern. Dalam industri jasa kesehatan, dijelaskan dalam penelitian Hügler & Grek (2023) dalam menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) untuk memetakan transformasi digital di rumah sakit akademik, BSC membantu menghubungkan investasi digital dengan hasil layanan pasien serta kompetensi staf. Dalam studi empiris yang dilakukan Värzaru (2022) menunjukkan bahwa digitalisasi, sistem informasi akuntansi, *Strategic Human Resources Management* (SHRM) dalam mendukung keberlanjutan di sektor kesehatan.

Ditegaskan dalam penelitian Khoerunisa et al., (2024) bahwa penerapan BSC di Indonesia menunjukkan bahwa meskipun banyak organisasi yang sudah menggunakan BSC, tingkat kesiapannya berbeda-beda, dengan tantangan dalam integrasi IT dan kualitas KPI. Implementasi di perusahaan XYZ, dalam proses penentuan KPI, pemetaan strategi, dan evaluasi berkala menjadi penekanan untuk mendukung bahwa BSC tetap relevan secara praktis (Steven, et al., 2024). Dalam mengembangkan teknologi informasi dalam *Balanced Scorecard*, perusahaan harus mampu memprioritaskan kemampuan digital seperti keamanan, kualitas data, dengan adopsi sistem ini dapat mewakili arah evolusi baru BSC berbasis IT (Nabilah et al., 2023).

Selain itu dengan menggabungkan BSC dengan metode analisis sensitivitas untuk strategi informasi digital dapat memperkuat BSC sebagai alat analitik strategis berbasis data (Oner et al., 2024). Peningkatan efisiensi operasional juga bisa dipadukan dengan peningkatan keberlanjutan dan dashboard digital (Neli, dkk., 2025). Kemampuan digital yang kini menjadi bagian penting dalam BSC modern, diidentifikasi bahwa *Digital Balanced Scorecard* menjadi kebutuhan bukan sebuah pilihan (Samsuden et al., 2024). Dalam mengidentifikasi faktor-faktor dalam keberhasilan BSC, kepemimpinan, tata kelola, pelibatan pemangku kepentingan, dan kesiapan IT menjadi faktor keberhasilan dalam implementasi BSC di rumah sakit (Yull, et al., 2024).

Sedangkan adaptasi di perguruan tinggi, *student loyalty* sebagai mediator memperluas perspektif "customer" menjadi pemangku kepentingan pendidikan, temuan riset menunjukkan bahwa proses bisnis internal dan perspektif keuangan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja institusi perguruan tinggi. Loyalitas mahasiswa dapat memediasi hubungan antara kepercayaan mahasiswa dan perspektif keuangan terhadap kinerja institusi (Rukhviyanti, 2025). BSC klasik berfokus pada pengukuran periodik dan indikator *lagging*, sedangkan BSC transformasi menekankan pengukuran *real-time*, integrasi *streaming data* misalnya IoT, dan penggunaan *analytics* untuk indikator *leading* (Kaplan, 2020; Fabac, 2022). Pada sektor kesehatan, rumah sakit akademik telah terdokumentasi mengadopsi digital BSC untuk perencanaan strategis yang lebih responsif terhadap perubahan beban layanan dan mutu klinis, studi kasus tersebut menekankan pemakaian data klinis *real-time* dalam *strategy map* (Hügler & Grek, 2023).

Tabel 2. Perbandingan BSC Klasik dan BSC Transformasi

Aspek	Balanced Scorecard Klasik	Balanced Scorecard Transformasi
Tujuan	Menyelaraskan strategi dan kinerja melalui 4 perspektif dasar (keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran & pertumbuhan)	Meningkatkan <i>real-time performance</i> , dan integrasi digital serta keberlanjutan (ESG)
Data	Berbasis data periodik, banyak menggunakan indikator <i>lagging</i>	Berbasis <i>real-time analytics</i> , <i>big data</i> , IoT, dan integrasi KPI <i>leading</i> berbasis prediksi

Perspektif Utama	4 Perspektif standar Kaplan & Norton (1992)	Penambahan perspektif : digitalisasi, <i>sustainability</i> , <i>Innovation</i>
Peran Teknologi	BSC klasik tidak terintegrasi secara langsung, hanya mendukung proses	IT-BSC menjadi inti (Fabac, 2022)
Isu Kerbelanjutan	Tidak secara eksplisit mengatur ESG	Terintegrasi dalam <i>Sustainability Balanced Scorecard</i> dengan <i>triple bottom line</i> dan <i>impact</i> kepada stakeholder

Sumber : Data Diolah Penulis,2025

BSC klasik mengandalkan indikator statis dan periode pelaporan yang panjang. Literatur menunjukkan bahwa model ini gagal memetakan risiko digital, peluang digital, hingga dinamika *real-time* (Kaplan, 2020; Fabac, 2022). Sedangkan dalam perusahaan di era modern ini memerlukan integrasi data yang *real-time*, kesiapan digitalisasi, dan kemampuan prediktif, dengan hadirnya Transformasi DBSC digunakan untuk merencanakan dan mengeksekusi data dengan tepat untuk transformasi digital bukan sekadar mengukur kinerja. Dijelaskan dalam penelitian Hansen & Schaltegger (2016), Mio et al. (2022), dan Heebkhoksung (2024) menunjukkan bahwa perusahaan sekarang menambahkan aspek metrik *environmental*, indikator sosial, serta *impact* pada *governance* dan *stakeholder*.

Kesimpulan

Literatur modern menunjukkan bahwa kemampuan digital menjadi bagian wajib dalam *Balanced Scorecard* (BSC) bukan sekadar pelengkap, selain dari aspek transformasi digital, keberlanjutan juga harus menjadi

inovasi yang terintegrasi. Integrasi *Environmental, Social, and Governance* (ESG) mengubah arsitektur fundamental BSC. Dari pesantren, universitas, rumah sakit, hingga pelabuhan menunjukkan bahwa BSC kini menjadi *framework* strategis universal. Dari 20 Jurnal yang telah dianalisis, ditemukan bahwa BSC terus berevolusi, terutama melalui integrasi digital dan keberlanjutan, digitalisasi menjadi pendorong utama perubahan BSC modern, dan *Sustainability Balanced Scorecard* menjadi *framework* dominan dalam organisasi yang berorientasi ESG.

Dalam mencapai kesuksesan implementasi masih sangat bergantung pada tata kelola, kualitas data, dan kesiapan teknologi. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* bukan lagi alat pengukuran tradisional, namun menjadi platform strategis yang fleksibel untuk sektor *profit* maupun *non-profit* terutama dalam menghadapi tantangan transformasi digital dan keberlanjutan. Manajerial perusahaan harus mampu mengulas strategi terhadap *Balanced Scorecard* yang digunakan, dengan menambahkan indikator digital, dan isu keberlanjutan yang dilakukan dalam minimal tiap kuartal sebagai fase awal dari transformasi.

Daftar Referensi

- Ashfahany, dkk. (2024). *Balanced scorecard approach to measuring the performance of a non-profit organization: Case study on a Waqfbased Pesantren in Indonesia. Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 600-614. doi:10.21511/ppm.22(2).2024.47
- Diah Lestari, Sutardi, Ramadhani Hamzah, & Asih Puji Lestyningrum. (2024). ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD PADA PT. TELKOM INDONESIA (PERSERO) Tbk. *Jurnal Akuntansi Almatama*, 2(1), 1 - 19. Retrieved from <https://jurnal.stiebi.ac.id/index.php/jaa/article/view/422>
- Ertuğrul, M., & Özdarak, E. (2025). *Measuring Airline Performance: An Integrated Balanced Scorecard-Based MEREC-CoCoSo Model. Sustainability*, 17(13), 5826. <https://doi.org/10.3390/su17135826>

- Fabac, R. (2022). Digital Balanced Scorecard System as a Supporting Strategy for Digital Transformation. *Sustainability*, 14(15), 9690.
<https://doi.org/10.3390/su14159690>
- Gunawan (2024). Implementation of Balanced Scorecard to Achieve The Company's Strategic Objectives. *Journal Eduvest*. 4(3), 818-826
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193–221.
- Hasanudin H. Analisa Balance Scorecard Dalam Peningkatan Kinerja Manajemen Pada PT. Ultrajaya Milk Industry Tbk Tahun 2020-2023. *j.ab* [Internet]. 2024Dec.25 [cited 2025Dec.5];9(2):143-5. Available from: <https://journal.undiknas.ac.id/index.php/akuntansi/article/view/5600>
- Heebkhoksung, K. (2024). The Model of Sustainability Balanced Scorecard and Supply Chain in Port Management for Tourism. *Economies*, 12(5), 123.
<https://doi.org/10.3390/economies12050123>
- Hügler T, Grek V. Digital transformation of an academic hospital department: A case study on strategic planning using the balanced scorecard. *PLOS Digit Health*. 2023 Nov 17;2(11):e0000385. doi: 10.1371/journal.pdig.0000385.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1992) The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 79.
- Kaplan, R. S. (2020). Updating the balanced scorecard for the digital economy. *Harvard Business Review*.
- Khoerunisa, S. A. S. , Supiah, S. , Suhendar, M. N. A. , Rofiqi, I. R. , Dari, T. U. , Ramdani, S. A., Hasanah, E. Y. , & Anwar, S. . (2024). Konsep dan Penerapan Balanced Scorecard pada Perusahaan di Indonesia. *Karimah Tauhid*, 3(7), 7712–7727.
<https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i7.14153>
- Mio, C., et al. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: the role of the Sustainability Balanced Scorecard. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Nabilah, dkk. (2023). Rekomendasi Pengukuran Kinerja Menggunakan Information Technology Balanced Scorecard dan Strategy Maps. *JRST*, 7(1), 25–36.
- Neli Ferawati, & Purwanti. (2025). Balanced Scorecard Sebagai Kerangka Kerja Strategis dalam Meningkatkan Efisiensi Operasional. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Perpajakan*, 1(3), 207–209.
<https://doi.org/10.62379/jakp.v1i3.172>
- Oner, M., Cebeci, U., & Dogan, O. (2024). BSC-Based Digital Transformation Strategy Selection and Sensitivity Analysis. *Mathematics*, 12(2), 225.
<https://doi.org/10.3390/math12020225>
- Rukhviyanti. (2025). Balanced Scorecard: Performance Measurement Of University Mediated By Student Loyalty. *Jurnal Manajemen*, 29(2), 400–420.
<https://doi.org/10.24912/jm.v29i2.2694>
- Samsuden, N. S., Kohar, U. H. A., Khatib, S. F. A., & Abbas, A. F. (2024). Digital Capabilities and Business Performance: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 16(24), 11108.
<https://doi.org/10.3390/su162411108>
- Steven, C., & Saryatmo, M. A. (2024). Analisa pengukuran kinerja perusahaan XYZ dengan balanced scorecard. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(6), 1408–1416.
<https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i6.33633>
- Vărzaru, A. A. (2022). An Empirical Framework for Assessing the Balanced Scorecard Impact on Sustainable Development in Healthcare Performance Measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22), 15155.
<https://doi.org/10.3390/ijerph192215155>
- Yull, A. A., Rizka, R. D. M. Anatasia Agatha Yull, Rizka Rosa Dwi Mulyani(2024). Analysis of key success factors in implementing the balanced scorecard to improve hospital performance. *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 9(2), 194-205.
<https://doi.org/10.26905/pjiap.v9i2.13935>