

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT ADHI KARYA (PERSERO) Tbk

Jordan N Leobisa¹, Maria Goreti Malut²

^{1,2} Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomika Dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira

Email: jordanleobisa441@gmail.com

ABSTRAK

Perusahaan konstruksi dihadapkan pada berbagai tantangan yang rumit dalam menjaga kinerja terbaik, baik dari segi keuangan, mutu layanan, proses kerja, maupun pengembangan tenaga kerja, terutama di tengah persaingan dan perubahan proyek. Secara tradisional, pengukuran kinerja sering kali hanya menitikberatkan pada indikator keuangan, sehingga aspek non-keuangan kurang diperhatikan secara sistematis. Metode *Balanced Scorecard* (BSC) memberikan kerangka penilaian yang lebih menyeluruh melalui empat sudut pandang: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Tulisan ini mengevaluasi relevansi penggunaan BSC untuk PT ADHI KARYA (Persero) Tbk dengan membandingkan penelitian empiris dari perusahaan lain yang sejenis, serta merancang kerangka analisis yang bisa diterapkan untuk menilai kinerja perusahaan konstruksi. Temuan dari penelitian mengungkapkan bahwa BSC memungkinkan manajemen untuk melihat kinerja secara keseluruhan, mengidentifikasi kelemahan dan potensi perbaikan, serta membantu merumuskan rekomendasi strategis untuk peningkatan kinerja dalam jangka panjang.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, Kinerja

ABSTRACT

Construction companies face complex challenges in maintaining optimal performance, including financial performance, service quality, work processes, and workforce development, particularly amidst competition and project changes. Traditionally, performance measurement often focuses solely on financial indicators, leaving non-financial aspects underserved. The Balanced Scorecard (BSC) method provides a more comprehensive assessment framework through four perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. This paper evaluates the relevance of using the BSC for PT ADHI KARYA (Persero) Tbk by comparing empirical research from similar companies and designing an analytical framework that can be applied to assess the performance of construction companies. The findings of the study reveal that the BSC enables management to view overall performance, identify weaknesses and potential

Article history

Received: November 2025

Reviewed: November 2025

Published: Desember 2025

Plagiarism checker no 80

Prefix DOI :

[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

improvements, and help formulate strategic recommendations for long-term performance improvement.

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance*

1. PENDAHULUAN

Perusahaan wajib memiliki keunggulan bersaing agar dapat meraih keuntungan di zaman persaingan internasional saat ini. Diharapkan bahwa transformasi digital akan mendatangkan perubahan serta menjadi dasar bagi perubahan kebijakan, organisasi manajemen, dan sumber daya manusia (Malut et al., 2025). Sektor konstruksi memiliki peranan penting dalam pembangunan sarana dan prasarana serta pengembangan nasional, mencakup segala hal mulai dari jalan, jembatan, fasilitas umum, hingga properti. Perusahaan konstruksi besar seperti PT ADHI KARYA (Persero) Tbk menghadapi tantangan proyek yang kompleks, termasuk pengelolaan waktu, biaya, kualitas pembangunan, keselamatan kerja, manajemen klien, serta koordinasi dengan berbagai pemangku kepentingan (Hartawan Adi Satria et al., 2022). Dalam situasi yang dinamis ini, efektivitas dalam pengelolaan dan penilaian kinerja perusahaan menjadi penting agar bisa mencapai target finansial dan kualitas sembari memastikan keberlangsungan operasional (Hadidjija, 2025).

Persaingan dunia usaha yang semakin intensif antara berbagai pelaku di berbagai sektor saat ini telah memotivasi manajemen untuk mengadopsi taktik bisnis yang memungkinkan mereka untuk menjadi yang terdepan dalam persaingan (Man, 2008). Namun, dalam praktiknya, banyak perusahaan konstruksi cenderung hanya berfokus pada indikator keuangan seperti margin laba, pengembalian aset, dan likuiditas untuk menilai kinerja mereka (Wahdaniah & Ikham, 2019). Pendekatan seperti ini berisiko dapat mengabaikan aspek non-finansial yang penting, seperti kualitas layanan, kepuasan pelanggan, efisiensi proses proyek, inovasi, serta kemampuan dan motivasi tenaga kerja (Polimpung & Mardiana, 2023). Oleh karena itu, hasil keuangan semata tidak sepenuhnya mencerminkan kesehatan organisasi secara keseluruhan atau risiko jangka panjang yang mungkin timbul (Ahmad et al., 2025).

Konsep Balanced Scorecard (BSC) dirancang dan diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1992 untuk membantu akuntan manajemen memberikan informasi yang lebih mendalam mengenai keberhasilan perusahaan dalam pelaksanaan strategi (Ni Luh Ayu Atmi kamaratih & Achmad Maqsudi, 2024). BSC berpendapat bahwa kinerja finansial bukanlah satu-satunya aspek yang memengaruhi kinerja keseluruhan perusahaan (Mawarni et al., 2020). Untuk mengatasi hal ini, *Balanced Scorecard* (BSC) yang diperkenalkan oleh para ahli manajemen menyajikan sebuah kerangka kerja untuk pengukuran kinerja yang lebih seimbang dan menyeluruh (Erwin & Prabowo, 2015). Balanced Scorecard adalah salah satu pilihan untuk menilai kinerja, balanced scorecard menawarkan tujuan strategis organisasi dalam bentuk rangkaian ukuran kinerja yang saling berkaitan. Balanced Scorecard adalah suatu cara untuk mengukur kinerja yang tidak hanya menilai aspek keuangan, tetapi juga mencakup kinerja yang tidak berkaitan dengan keuangan (SkevoFilax, 2024). BSC mengintegrasikan indikator keuangan dan non-keuangan ke dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga memungkinkan manajemen untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan menjadi tujuan operasional dan ukuran yang dapat diukur (Kirbiyk, 2004). Pendekatan ini telah banyak diterapkan di berbagai perusahaan di Indonesia, termasuk sektor manufaktur, jasa, keuangan, dan konstruksi, menunjukkan bahwa BSC dapat memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai kekuatan, kelemahan, dan peluang peningkatan perusahaan (Hartawan Adi Satria et al., 2022).

Meskipun demikian, penerapan BSC pada perusahaan konstruksi besar seperti PT ADHI KARYA masih jarang dibahas dalam literatur publik terbaru, sehingga dibutuhkan penelitian

yang mengaitkan teori, praktik, dan konteks industri konstruksi di Indonesia. Oleh karena itu, artikel ini berusaha untuk menunjukkan relevansi BSC sebagai alat ukur kinerja bagi perusahaan konstruksi, menyusun suatu kerangka analisis yang dapat diterapkan pada PT ADHI KARYA, serta menyarankan indikator kinerja (KPI) yang sesuai dengan karakteristik perusahaan konstruksi.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard diciptakan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 sebagai metode untuk mengukur kinerja yang mengintegrasikan indikator finansial dan yang tidak finansial. Ide ini fokus pada empat sudut pandang, yaitu: aspek keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pengembangan. Dalam tulisan ini diterangkan bahwa BSC “tidak sekadar mengevaluasi aspek keuangan tetapi juga meliputi kinerja yang tidak berhubungan dengan keuangan,” sehingga menjadikannya alat ukur yang menyeluruh dalam organisasi masa kini.

Pendekatan ini sering diterapkan di berbagai bidang seperti produksi, layanan, dan pembangunan, sebab pendekatan ini memberikan pandangan komprehensif mengenai kinerja suatu organisasi, termasuk pengukuran strategi, efisiensi, kualitas pelayanan, dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dalam persaingan di industri.

Balanced Scorecard dalam Sektor Konstruksi

Penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa penerapan BSC di sektor konstruksi menghasilkan penilaian kinerja yang lebih menyeluruh dibandingkan teknik klasik. Sebuah studi dalam industri konstruksi mengungkapkan bahwa BSC mampu mencakup aspek-aspek krusial seperti proses internal, kualitas layanan, dan pengembangan sumber daya manusia yang biasanya tidak terdeteksi hanya dengan menggunakan ukuran finansial.

Penelitian lain yang dilakukan di PT Teknindo Geosistem Unggul (2024) menunjukkan bahwa meskipun indikator keuangan menunjukkan penurunan, kondisi internal dan kepuasan pelanggan justru berada dalam keadaan baik. Ini mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan di bidang konstruksi tidak bisa diukur hanya berdasarkan keuntungan, namun juga harus mencerminkan kepuasan pelanggan, waktu penyelesaian proyek, produktivitas karyawan, serta kualitas konstruksi.

Hasil penelitian ini penting bagi PT ADHI KARYA karena karakteristik industri konstruksi melibatkan berbagai faktor non-finansial, seperti risiko proyek, manajemen pelanggan, koordinasi antara berbagai pihak, serta pengelolaan kualitas dan keselamatan kerja.

BSC pada Perusahaan Jasa, Produksi, dan Asuransi

Penelitian lain yang dilakukan di sektor jasa umum, industri manufaktur, dan perusahaan asuransi menunjukkan bahwa BSC mampu mengaitkan strategi dengan proses operasional. Ini menegaskan bahwa BSC bukan hanya sekadar alat untuk mengukur kinerja, tetapi juga berfungsi sebagai alat manajemen strategis yang memastikan semua aktivitas organisasi selaras dengan tujuan jangka panjang.

Perusahaan-perusahaan di sektor non-konstruksi yang menerapkan BSC melaporkan:

- 1) Penyusunan strategi menjadi lebih terarah
- 2) Proses operasional menjadi lebih mudah diukur
- 3) Peningkatan kinerja pelanggan melalui pemantauan terhadap keluhan dan retensi
- 4) Efisiensi dalam proses internal meningkat

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian pada perusahaan konstruksi, sehingga semakin menguatkan posisi BSC sebagai alat evaluasi menyeluruh untuk PT ADHI KARYA.

Pentingnya Perspektif Keuangan dan Non-Keuangan dalam Konstruksi

Dokumen ini menjelaskan bahwa perusahaan di sektor konstruksi seringkali tetap terfokus pada indikator keuangan, seperti margin keuntungan, pengembalian aset, pengembalian

ekuitas, dan rasio likuiditas. Namun, penelitian sebelumnya menekankan bahwa mengandalkan hanya laporan keuangan tidak cukup untuk menggambarkan risiko jangka panjang dan kualitas operasi perusahaan dalam bidang konstruksi.

Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa indikator yang tidak terkait dengan keuangan, antara lain:

- 1) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan proyek
- 2) Tingkat kepuasan pemilik proyek
- 3) Efisiensi dalam proses internal
- 4) Keamanan kerja
- 5) Keterampilan pekerja dan teknologi

memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan dan kelangsungan hidup perusahaan konstruksi.

Relevansi BSC untuk PT Adhi Karya

Berdasarkan literatur dalam dokumen, BSC relevan untuk PT ADHI KARYA karena:

1. Industri konstruksi memiliki risiko tinggi dan sangat bergantung pada proses, kualitas, dan manajemen proyek.
2. Penelitian pada perusahaan konstruksi lain menunjukkan bahwa kinerja sering kali tidak dapat dinilai hanya dari aspek finansial.
3. BSC mampu mengungkap kelemahan internal atau peluang perbaikan meskipun indikator keuangan tampak stabil.
4. Temuan penelitian sebelumnya memperlihatkan bagaimana BSC mampu membantu perusahaan melihat gambaran kinerja yang lebih lengkap, sekaligus mengarahkan strategi operasional dan jangka panjang

Dengan demikian, PT ADHI KARYA sebaiknya menggunakan BSC sebagai sistem evaluasi kinerja menyeluruh yang mencakup semua aspek operasional dan strategis.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Karena artikel ini memiliki sifat konseptual dan berfokus pada kajian literatur (bukan data primer), pendekatan yang diambil adalah:

1. Melakukan studi literatur terhadap riset-riset empiris yang menerapkan *Balanced Scorecard* (BSC) untuk menilai kinerja perusahaan di Indonesia, terutama pada sektor konstruksi, manufaktur, jasa, dan BUMN. Kajian ini membantu untuk memahami bagaimana konstruk variabel dan indikator, proses analisis yang dilakukan, serta hasil yang dicapai.
2. Analisis perbandingan dilakukan untuk menilai hasil penerapan BSC pada penelitian sebelumnya (termasuk kelemahan dan saran) dengan ciri khas perusahaan konstruksi seperti PT ADHI KARYA.
3. Perancangan kerangka analitis akan menyusun model *Balanced Scorecard* khusus bagi PT ADHI KARYA, lengkap dengan rekomendasi indikator (KPI) yang relevan untuk setiap perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Model ini dapat menjadi dasar untuk penelitian empiris di masa depan.

Pemilihan metode literatur dan konseptual ini sesuai, mengingat terbatasnya akses terhadap data primer internal PT ADHI KARYA di ruang publik, serta pentingnya untuk membangun dasar teoritis dan praktis sebelum melakukan implementasi empiris.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan dari Literatur: Keterkaitan BSC di Sektor Konstruksi dan Perusahaan

- 1) Sebuah penelitian pada perusahaan konstruksi mengungkapkan bahwa BSC dapat menangkap aspek-aspek kinerja yang seringkali tidak diperhatikan oleh pengukuran finansial semata, khususnya dalam hal proses internal, kualitas layanan, dan pengembangan sumber daya manusia (Siahaan et al., 2018).
- 2) Penelitian pada perusahaan konstruksi lainnya (seperti PT Teknindo Geosistem Unggul) dengan penggunaan BSC (2024) menunjukkan situasi di mana perspektif finansial mengalami penurunan, namun aspek internal bisnis dan kepuasan pelanggan tetap berfungsi dengan baik, yang menunjukkan bahwa BSC dapat memberikan gambaran kinerja yang lebih lengkap (Qur'ani et al., 2025).
- 3) Dalam konteks perusahaan jasa lainnya (seperti jasa umum, produksi, dan asuransi), penerapan BSC terbukti membantu menjelaskan hubungan antara strategi, proses, dan hasil, serta memfasilitasi proses perumusan strategi untuk perbaikan (Sumarlan & Setiadi, 2022).

Penemuan ini menegaskan bahwa BSC penting sebagai alat ukur untuk perusahaan di sektor konstruksi, karena karakteristik dari industri tersebut memerlukan keseimbangan antara aspek keuangan, operasi proyek, kualitas layanan, dan kemampuan organisasi.

Kerangka BSC yang diusulkan untuk PT ADHI KARYA

Berdasarkan kajian literatur dan fitur-fitur dari sektor konstruksi, berikut adalah struktur *Balanced Scorecard* yang disarankan untuk PT ADHI KARYA:

Tabel 1: Indikator Kinerja Utama (KPI) berdasarkan Perspektif *Balanced Scorecard* (BSC)

Perspektif BSC	Contoh Indikator /KPI yang Dianjurkan
Keuangan	Margin keuntungan bersih, Pengembalian aset/ekuitas, Rasio likuiditas, Efisiensi biaya proyek, Arus kas proyek
Pelanggan/Klien	Kepuasan pelanggan/pemilik proyek, Pelestarian klien, Jumlah proyek yang diulang, Durasi penyelesaian serta mutu proyek (sesuai dengan kriteria), Frekuensi keluhan/ pengaduan.
Proses Bisnis Internal	Efisiensi dalam penyelesaian proyek (pengiriman tepat waktu), Jumlah serta tingkat keberhasilan inovasi dalam konstruksi/metode baru, Kepatuhan terhadap standar keselamatan dan kesehatan kerja/kualitas/peraturan, Produktivitas pekerja per proyek, Efektivitas koordinasi dan pengelolaan proyek.
Pembelajaran & Pertumbuhan	Pelatihan serta sertifikasi sumber daya manusia, Retensi dan perputaran karyawan/pekerja proyek, Pemanfaatan teknologi/sistem pengelolaan proyek, Budaya keselamatan dan mutu, Peningkatan kemampuan manajemen proyek

Menghitung Perspektif Keuangan

a. Gross Profit Margin (GPM)

$$GPM = \frac{\text{Laba Bruto}}{\text{Pendapatan Usaha}}$$

$$GPM = \frac{1.628.056.855.215}{13.351.717.203.356} = 0,1219 = 12,19\%$$

Margin ini cukup baik untuk sektor konstruksi, sejalan dengan analisis manajemen (margin naik ke 12%).

b. Net Profit Margin (NPM)

$$NPM = \frac{\text{Laba Tahun Berjalan}}{\text{Pendapatan Usaha}}$$

$$NPM = \frac{281.147.921.989}{13.351.717.203.356} = 0,021 = 2,1\%$$

Cukup rendah, namun masih wajar untuk perusahaan konstruksi BUMN yang memiliki proyek JO besar.

c. Return on Assets (ROA)

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}}$$

$$ROA = \frac{281.147.921.989}{35.042.781.000.000} = 0,008 = 0,8\%$$

Rendah, menunjukkan aset besar tetapi profit kecil khas sektor konstruksi.

d. Return on Equity (ROE)

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}}$$

$$ROE = \frac{281.147.921.989}{9.675.190.000.000} = 0,029 = 2,9\%$$

Profitabilitas terhadap modal pemilik masih rendah.

e. Debt to Equity Ratio (DER)

$$DER = \frac{\text{Liabilitas}}{\text{Ekuitas}}$$

$$DER = \frac{25,37T}{9,68T} = 2,62$$

Tinggi, namun wajar untuk BUMN konstruksi yang padat modal dan utang proyek (SkevoFilax, 2024)

Kerangka ini memberikan kesempatan bagi PT ADHI KARYA untuk tidak hanya mengevaluasi hasil keuangan, tetapi juga menilai bagaimana proses internal dan kemampuan organisasi mendukung pencapaian sasaran jangka Panjang, sejalan dengan prinsip BSC sebagai sarana untuk menerjemahkan strategi ke dalam ukuran operasional.

Peluang & Tantangan Implementasi BSC di PT ADHI KARYA

Peluang:

- 1) Menyediakan pandangan menyeluruh mengenai kinerja yang mendukung manajemen dalam membuat keputusan strategis.
- 2) Menemukan area yang membutuhkan perbaikan non-keuangan (seperti proses internal, mutu proyek, sumber daya manusia), sehingga dapat direncanakan langkah-langkah perbaikan.
- 3) Memfasilitasi keterbukaan dan tanggung jawab yang sangat penting bagi BUMN serta pihak luar (klien, pemerintah, investor).

Tantangan:

- 1) Ketersediaan serta mutu data non-finansial: contohnya adalah informasi kepuasan pelanggan, efisiensi proyek, dan kualitas hasil penyelesaian, yang mungkin belum tercatat secara terstruktur.
- 2) Penolakan dari dalam: tim proyek, manajemen lapangan, dan bagian administratif harus dilibatkan agar pengukuran dapat dilakukan dengan valid dan konsisten.
- 3) Penentuan KPI dan sasaran yang wajar dan relevan dengan ciri khas setiap proyek, yang berbeda dalam ukuran, waktu pelaksanaan, dan tingkat risiko.

Diperlukan sebuah sistem pemantauan dan evaluasi secara berkala supaya BSC tidak menjadi "dokumen yang kaku" tetapi tetap berfungsi sebagai alat manajemen yang fleksibel.

5.KESIMPULAN

Berdasarkan tinjauan literatur dan analisis perbandingan, *Balanced Scorecard* terbukti menjadi suatu kerangka yang relevan untuk mengukur kinerja di perusahaan konstruksi, termasuk PT ADHI KARYA. Kerangka BSC memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk mengevaluasi kinerja dalam perspektif yang lebih komprehensif: mencakup tidak hanya pendapatan finansial, tetapi juga aspek pelanggan, proses operasional, kualitas proyek, serta pengembangan sumber daya manusia.

Untuk menerapkan BSC dengan efektif di PT ADHI KARYA, beberapa langkah yang disarankan adalah:

- a. Menyusun kerangka indikator kinerja utama (KPI) yang sesuai dengan karakteristik proyek konstruksi, dengan melibatkan kolaborasi antara manajemen proyek, tim lapangan, dan departemen pendukung.
- b. Membangun sistem pengumpulan data yang teratur dan terstruktur mencakup data finansial dan non-finansial termasuk dokumentasi proyek, survei kepuasan pelanggan, pemantauan kualitas, dan laporan terkait SDM.
- c. Melaksanakan pelatihan dan sosialisasi di dalam perusahaan agar seluruh pihak yang terlibat memahami tujuan dari BSC dan berkomitmen terhadap pengukuran serta evaluasi.
- d. Mengintegrasikan BSC ke dalam sistem manajemen strategis perusahaan menjadikannya bagian dari proses perencanaan, pemantauan, dan evaluasi secara berkala (misalnya setiap triwulan atau tahunan), serta sebagai dasar untuk perbaikan strategi jangka panjang.
- e. Untuk keperluan penelitian akademis: melaksanakan studi empiris dengan mengumpulkan data primer (laporan proyek, survei pelanggan, dan kuesioner untuk karyawan) untuk menilai kinerja ADHI KARYA berdasarkan kerangka BSC yang telah dirumuskan, sehingga dapat diperoleh bukti empiris mengenai efektivitas BSC di perusahaan konstruksi yang besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Saryatmo, M. A., K, L., & Adelia. (2025). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Bsc) Pada Perusahaan Jasa Konstruksi. *Jurnal Serina Sains, Teknik Dan Kedokteran*, 2(1), 125-140. <https://doi.org/10.24912/jsstk.v2i1.33543>
- Erwin, E., & Prabowo, H. (2015). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada PT.Bahtera Utama. *Binus Business Review*, 6(1), 35. <https://doi.org/10.21512/bbr.v6i1.1438>
- Hadidjija, K. (2025). Implementasi Metode Balanced Scorecard untuk Sistem Pengukuran Kinerja KPI pada CV Tri Tunggal Jaya. *Jurnal Tecnoscienza*, 9(2), 345-355.

<https://doi.org/10.51158/gtsyxz32>

- Hartawan Adi Satria, K., Nurlaela Wati, L., & Kristen Krida Wacana, U. (2022). BALANCED SCORECARD SEBAGAI SISTEM PENGUKURAN KINERJA STRATEGIS DI PT HUTAMA KARYA PERSERO Pasca Sarjana Universitas Terbuka Jakarta 2 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Jakarta 3. *Bisnis & Manajemen*, 12(1), 15-32. <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis>
- Kırbıyık, S. (2004). No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における 健康関連指標に関する分散構造分析Title. *Metallurgical and Materials Transactions A*, 30(8), 2221.
- Malut, M. G., Baso, S. P., & Timuneno, A. Y. W. (2025). Integrasi Transformasi Digital melalui Pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Bank NTT. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 6(4), 963-975. <https://doi.org/10.35912/jakman.v6i4.4335>
- Man, S. (2008). *Analisis Kinerja Manajemen Bank: suatu pendekatan Balanced Scorecard (Studi pada Bank Nusa Tenggara Timur)*.
- Mawarni, M. B., Wutun, G., Ekonomika, F., Bisnis, D., & Kupang, U. (2020). ANALISIS BALANCED SCORECARD DALAM PENGUKURAN KINERJA RADIO REPUBLIK INDONESIA KUPANG ANALYSIS OF BALANCED SCORECARD IN MEASURING RADIO PERFORMANCE OF RADIO REPUBLIK INDONESIA KUPANG. In *Jurnal Inspirasi Ekonomi* (Vol. 2, Issue 4). Online.
- Ni Luh Ayu Atmi kamaratih, & Achmad Maqsudi. (2024). Penerapan Metode Balanced Scorecard Untuk Menilai Kinerja Perusahaan Pada PT Teknindo Geosistem Unggul. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1), 35-43. <https://doi.org/10.55606/jimak.v3i1.2735>
- Polimpung, L. J. C., & Mardiana, A. (2023). Performance Measurement Of Companies Using The Balanced Scorecard Method. *Economics and Digital Business ...*, 4(2), 328-339. <https://ojs.stieamkop.ac.id/index.php/ecotal/article/view/799%0Ahttps://ojs.stieamkop.ac.id/index.php/ecotal/article/download/799/539>
- Qur'ani, N., Alam, S., & Wahyuni, N. (2025). Perumusan Rencana Strategis Dalam Menilai Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada PT. Bumi Sarana Beton Makassar. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 6548-6556. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1660>
- Siahaan, A., Gunawan, J., & Juda, I. (2018). Analysis of Performance Parameter From Balanced Scorecard Perspective in Indonesian Construction Firm. *Emerging Markets : Business and Management Studies Journal*, 2(2), 43-51. <https://doi.org/10.33555/ijembm.v2i2.24>
- SkevoFilax, M. (2024). Creating Legacy. *Ultimate Profit Management*, 112-122. <https://doi.org/10.4324/9781032710983-10>
- Sumarlan, A., & Setiadi, Y. W. (2022). Pengukuran Kinerja Perusahaan Berdasarkan Balance Scorecard Pada Pt Asuransi Multi Artha Guna Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ilmiah Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi Islam (JAM-EKIS)*, 5(1), 104-122. <https://doi.org/10.36085/jam-ekis.v5i1.2745>
- Wahdaniah, W., & Ikhrum, A. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Jasa Konstruksi). *MANDAR (Management Development and Applied Research Journal)*, 2(1), 1-7.