MUSYTARI

Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

ISSN : 3025-9495

ANALISIS BALANCED SCORECARD UNTUK PENGUKURAN KINERJA STRATEGI PADA PT BANK CENTRAL ASIA TBK

Mariana Ratu Rosario Meni [1], Maria Goreti Malu [2]
[1,2] Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Prodi Akuntansi, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang
Email: marianaraturosariomeni@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini secara cermat menganalisis implementasi Balanced Scorecard (BSC) sebagai kerangka pengukuran kinerja strategis pada PT Bank Central Asia Tbk (BCA) untuk periode 2021-2025. Menggunakan pendekatan studi kasus deskriptif kualitatif, penelitian ini mensintesis temuan dari 15 jurnal akademik peer-reviewed, termasuk studi kasus langsung tentang BCA dan aplikasi BSC secara umum dalam perbankan Indonesia. Studi ini secara sistematis mengevaluasi kinerja BCA pada empat perspektif inti BSC: Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan Pembelajaran & Pertumbuhan. Temuan utama menunjukkan bahwa BCA secara efektif mengintegrasikan BSC melalui Sistem Manajemen Kinerja-nya. Perspektif Keuangan menunjukkan kinerja yang kuat, dipengaruhi oleh inovasi digital dan operasi yang efisien. Perspektif Pelanggan unggul berkat adopsi perbankan digital yang kuat dan fokus pada kepuasan pelanggan. Proses Bisnis Internal, meskipun efisien, menunjukkan dampak kinerja korporat langsung yang terbatas meskipun ada korelasi yang kuat dengan kinerja karyawan. Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan menyoroti komitmen BCA terhadap pengembangan karyawan berkelanjutan, yang krusial untuk kelincahan strategis di masa depan. Tantangan meliputi inkonsistensi dalam penerapan BSC di tingkat cabang dan kebutuhan akan keterkaitan yang lebih kuat antara hasil non-keuangan dan keuangan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa BSC adalah alat manajemen strategis yang sangat penting bagi BCA, memungkinkan pandangan holistik terhadap kinerja di luar indikator keuangan semata. Rekomendasi mencakup standardisasi implementasi BSC di seluruh unit, memperkuat hubungan sebab-akibat antara proses internal dan hasil keuangan, memanfaatkan IT-BSC untuk inovasi digital, dan terus-menerus mengadaptasi BSC terhadap kondisi pasar yang dinamis. Sintesis ini menggarisbawahi peran penting BSC dalam mempertahankan keunggulan kompetitif BCA di sektor perbankan Indonesia.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, Kinerja BCA, Manajemen Strategis, Perbankan Indonesia, Perbankan Digital, Kepuasan Pelanggan, Pengukuran Kinerja

ABSTRACT

This research rigorously analyzes the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) as a strategic performance measurement framework at PT Bank Central Asia Tbk (BCA) for

Article history
Received: November 2025
Reviewed: Desember 2025
Published: Desember 2025

Plagiarism checker no 80
Prefix DOI :
10.8734/musytari.v1i2.365
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

MUSYTARI
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359
ISSN : 3025-9495

the period 2021-2025. Utilizing a qualitative descriptive case study approach, the study synthesizes findings from 15 peer-reviewed academic journals, including direct case studies on BCA and general BSC applications in Indonesian banking. It systematically evaluates BCA's performance across BSC's four core perspectives: Financial, Customer, Internal Business Processes, and Learning & Growth. Key findings reveal that BCA effectively integrates BSC through its Performance Management System. The Financial perspective demonstrates robust performance, influenced by digital innovations and efficient operations. The Customer perspective excels due to strong digital banking adoption and focus on customer satisfaction. Internal Business Processes, while efficient, show a limited direct corporate performance impact despite strong employee correlation. The Learning & Growth perspective highlights BCA's commitment to continuous employee development, crucial for future strategic agility. Challenges include inconsistencies in BSC application at branch levels and the persistent need for stronger linkages between non-financial and financial outcomes. The study concludes that BSC is a pivotal strategic management tool for BCA, enabling a holistic view of performance beyond mere financial indicators. Recommendations include standardizing BSC implementation across all units, reinforcing cause-and-effect relationships between internal processes and financial results, leveraging IT-BSC for digital innovation, and continuously adapting BSC to dynamic market conditions. This synthesis underscores BSC's critical role in sustaining BCA's competitive advantage in the Indonesian banking sector.
***Keywords**: Balanced Scorecard, BCA Performance, Strategic Management, Indonesian Banking, Digital Banking, Customer Satisfaction, Performance Measurement*

LATAR BELAKANG

Dalam lanskap bisnis global yang kian dinamis dan kompetitif, pengukuran kinerja bukan lagi sekedar evaluasi hasil akhir, melainkan sebuah instrumen strategis untuk memandu arah dan menciptakan nilai berkelanjutan. Robert Kaplan dan David Norton memperkenalkan Balanced Scorecard (BSC) sebagai sebuah kerangka kerja revolusioner yang melampaui keterbatasan sistem pengukuran kinerja tradisional yang terlalu berfokus pada metrik keuangan historis. BSC mengintegrasikan empat perspektif kunci Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan untuk memberikan gambaran kinerja yang holistik dan berorientasi masa depan. Konsep Blanced Scorecard (BSC) dikembangkan dan diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Narton pada pada tahun 1992 untuk membantu akuntansi manajemen memberikan lebih banyak informasi perusahaan dalam menerapakan strategi. BSC menganggap bahwa kinerja keuangan bukanlah satu aspek yang berdiri sendiri dalam membentuk kinerja perusaahan secara keseluruhan. Dengan menerapkan BSC, akuntan manajemen dapat melakukan lebih dari memprediksi keuntungan, memberikan informasi untuk keputusan tentang harga pokok atau membeli peralatan baru.

Sektor perbankan Indonesia merupakan salah satu industri yang sangat kompetitif dan teregulasi, menghadapi tantangan signifikan dari disrupsi digital, kehadiran fintech, serta

MUSYTARI
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359
ISSN : 3025-9495

tuntutan akan layanan yang lebih personal dan efisien. Dalam konteks ini, adopsi kerangka kerja manajemen kinerja strategis seperti BSC menjadi imperatif. Studi oleh Saputera et al, mengonfirmasi bahwa penggunaan Performance Management System berbasis BSC telah terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja keuangan dan kepuasan pelanggan di PT Bank Central Asia Tbk (BCA). Bahkan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam BSC menyoroti komitmen BCA dalam pengembangan dan peningkatan kompetensi karyawannya secara berkelanjutan. PT Bank Central Asia Tbk, sebagai salah satu bank swasta terbesar di Indonesia, memiliki posisi strategis dengan rekam jejak kinerja yang kuat. BCA telah dikenal luas karena keunggulan dalam layanan perbankan transaksional dan inovasi digital. Implementasi BSC oleh BCA merupakan indikasi kesadaran akan pentingnya manajemen kinerja yang tidak hanya berorientasi profit semata, melainkan juga pada penciptaan nilai jangka panjang melalui kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan pengembangan sumber daya manusia.

Namun, keberhasilan ini tidak tanpa tantangan. Sribuan dalam tesisnya menyoroti adanya inkonsistensi dalam implementasi BSC di tingkat cabang BCA Grha Surya, yang menunjukkan perlunya penyempurnaan agar selaras dengan konsep ideal Kaplan-Norton. Selain itu, Saputera et al. juga menemukan bahwa meskipun perspektif proses bisnis internal sangat memengaruhi kinerja karyawan, dampaknya terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan belum menunjukkan korelasi yang signifikan. Balanced Scorecard merupakan alat manajemen kontemporer yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan perusahaan yang luar biasa secara berkelanjutan. Kinerja keuangan dicapai dengan meningkatkan perhatian kepada pelanggan, meningkatkan produktivitas, proses yang efisien dan efektif, serta meningkatkan kemampuan dan komitmen sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis komprehensif terhadap implementasi Balanced Scorecard di PT Bank Central Asia Tbk untuk periode 2021-2025, dengan mensintesis wawasan dari lima belas jurnal ilmiah. Jurnal-jurnal ini meliputi studi kasus langsung BCA, analisis BSC di perbankan Indonesia, dan karya fundamental Kaplan & Norton. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana BCA mengelola kinerja strategisnya dan mengidentifikasi area-area kunci untuk peningkatan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memberikan gambaran yang mendalam dan komprehensif mengenai implementasi Balanced Scorecard (BSC) di PT Bank Central Asia Tbk (BCA). Analisis kualitatif deskriptif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara rinci "bagaimana" dan "mengapa" praktik BSC diterapkan, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta dampak yang ditimbulkan, berdasarkan sintesis literatur yang tersedia. Fokus pada studi kasus BCA melalui tinjauan literatur memungkinkan pemahaman kontekstual yang kaya tentang pengalaman spesifik bank tersebut.

Sumber Data

Penelitian ini sepenuhnya mengandalkan data sekunder yang berasal dari publikasi akademik. Sumber data utama adalah 15 jurnal yang dipilih berdasarkan relevansinya dengan: (1) studi kasus langsung implementasi BSC di PT Bank Central Asia Tbk, (2) jurnal tentang aplikasi BSC yang relevan dengan pengukuran kinerja strategis, dan (3) karya fundamental tentang BSC. Rentang waktu fokus penelitian adalah 2021-2025. Meskipun jurnal dengan data spesifik 2021-2025 untuk BCA mungkin terbatas, pemilihan jurnal diupayakan yang terbaru atau yang pembahasannya dapat diekstrapolasi untuk periode tersebut.

Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yang menggunakan metode studi kasus. Jenis penelitian ini bertujuan memberikan gambaran mendalam dan kontekstual

MUSYTARI
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359
ISSN : 3025-9495

mengenai implementasi Balanced Scorecard (BSC) di PT Bank Central Asia Tbk (BCA) melalui sintesis literatur akademik.

Objek dan Fokus Penelitian

Objek penelitian adalah implementasi Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja strategis. Fokus penelitian tertuju pada PT Bank Central Asia Tbk (BCA), dengan analisis kinerja dari empat perspektif BSC (Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran & Pertumbuhan), faktor keberhasilan, tantangan, dan perbandingan kinerja, berdasarkan sintesis jurnal akademik periode 2021-2025.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data utama yang digunakan adalah studi literatur dan dokumentasi. Prosedurnya meliputi: (1) Pencarian dan Seleksi Jurnal: Jurnal dipilih berdasarkan relevansinya dengan BCA, BSC di perbankan Indonesia, dan dasar teori BSC; (2) Ekstraksi Data: Pembacaan cermat dan ekstraksi temuan spesifik terkait kinerja BCA dari empat perspektif BSC, metodologi studi, faktor keberhasilan/tantangan, dan pandangan teoritis dari setiap jurnal.

Metode Analisis Data

Metode analisis data utama yang digunakan adalah Analisis Isi (Content Analysis) kualitatif. Tahapan analisis meliputi: (1) Reduksi Data: Menyaring dan mengkategorikan informasi mengenai kinerja, keberhasilan, dan tantangan BSC BCA periode 2021-2025; (2) Penyajian Data: Menyajikan temuan secara naratif deskriptif, diorganisir per perspektif BSC, serta mengidentifikasi perbedaan atau konsensus antar jurnal; (3) Interpretasi Data: Menganalisis temuan dengan menghubungkan data antar jurnal, mengidentifikasi hubungan sebab-akibat dalam BSC, faktor keberhasilan/hambatan, serta implikasinya terhadap kinerja strategis BCA. Untuk meningkatkan kredibilitas, penelitian ini menerapkan Triangulasi Sumber dengan membandingkan dan mengkonfirmasi temuan dari beberapa jurnal yang berbeda.

Sumber Dana Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian mandiri yang sepenuhnya didanai oleh peneliti sendiri. Tidak ada dukungan finansial dari lembaga, organisasi, atau pihak ketiga manapun

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil analisis Balanced Scorecard PT Bank Central Asia Tbk berdasarkan sintesis dari 15 jurnal untuk periode 2021-2025.

Analisis Kinerja BCA dari Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan BCA, berdasarkan sintesis jurnal, menunjukkan pola yang konsisten dengan karakteristik bank besar yang efisien. Profitabilitas dan Pertumbuhan: Studi Saputera et al. (2021), meskipun menggunakan data hingga 2020, menyimpulkan bahwa implementasi BSC di BCA efektif dalam meningkatkan kinerja keuangan. Jurnal tentang kinerja perbankan Indonesia secara umum juga mengindikasikan bahwa BSC membantu bank mencapai profitabilitas yang sehat dan pertumbuhan yang stabil. Dalam konteks BCA, efisiensi operasional dan pertumbuhan pendapatan dari layanan digital kemungkinan besar menjadi pendorong utama. Efisiensi Operasional: Jurnal Wijaya (2018) tentang IT Balanced Scorecard di BCA, menunjukkan bahwa perspektif keuangan BCA dinilai sangat baik dengan skor 71.71%, mengindikasikan bahwa investasi dan manajemen teknologi informasi BCA berkontribusi signifikan pada efisiensi biaya dan keuntungan finansial. Efisiensi ini menjadi kunci dalam mempertahankan marjin yang sehat. Pembahasan: Perspektif keuangan BCA konsisten menunjukkan performa prima, didukung oleh pengelolaan aset yang prudent dan inovasi yang efisien. Temuan jurnal mengonfirmasi bahwa BSC, termasuk IT-BSC, memberikan kerangka untuk mengukur dan meningkatkan kontribusi finansial.

Analisis Kinerja BCA dari Perspektif Pelanggan

BCA menunjukkan keunggulan yang kuat dalam perspektif pelanggan, yang merupakan pilar penting dalam strategi pertumbuhan bank. Kepuasan dan Loyalitas: Saputera et al. (2021) secara eksplisit menemukan bahwa evaluasi kinerja berbasis BSC di BCA mendorong peningkatan

MUSYTARI
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359
ISSN : 3025-9495

kepuasan pelanggan. Hal ini didukung oleh temuan umum dalam literatur perbankan Indonesia yang menekankan pentingnya kualitas layanan digital terhadap kepuasan dan loyalitas nasabah. BCA dikenal dengan infrastruktur digital yang kuat, yang menunjang pengalaman pelanggan yang mulus. Adopsi Digital: Meskipun data spesifik dari jurnal tidak mencakup persentase transaksi digital 2021-2025, tren umum dalam perbankan Indonesia menunjukkan peningkatan adopsi digital yang masif. BCA, sebagai pemimpin pasar, diperkirakan terus unggul dalam metrik ini, didukung oleh studi tentang kepuasan nasabah perbankan digital. Pembahasan: Kualitas layanan dan inovasi digital BCA adalah kunci keberhasilan di perspektif pelanggan. BSC membantu BCA memantau dan meningkatkan aspek-aspek non-keuangan ini, yang pada akhirnya berkontribusi pada pertumbuhan dan profitabilitas.

Analisis Kinerja BCA dari Perspektif Proses Bisnis Internal

BCA menunjukkan efisiensi yang tinggi, namun dengan temuan menarik mengenai dampaknya. Efisiensi dan Inovasi: Studi-studi tentang BCA mengindikasikan proses bisnis internal yang efisien, terutama didorong oleh investasi teknologi. Inovasi proses, khususnya di perbankan digital, sangat ditekankan. Jurnal umum tentang BSC perbankan Indonesia juga menggarisbawahi pentingnya proses internal yang optimal untuk mendukung layanan dan produk yang kompetitif. Dampak pada Karyawan vs. Perusahaan: Saputera et al. (2021) menemukan bahwa perspektif proses bisnis internal BCA memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak memiliki efek signifikan secara langsung terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Temuan serupa dalam literatur menunjukkan kompleksitas dalam menghubungkan secara langsung efisiensi proses internal dengan metrik finansial korporat. Hal ini mungkin mengindikasikan perlunya perbaikan dalam linkage strategi. Inkonsistensi Implementasi: Sribuan (2014), dalam tesisnya tentang BCA cabang Grha Surya, mengidentifikasi perlunya penyempurnaan implementasi BSC agar sesuai konsep ideal Kaplan. Ini menunjukkan bahwa konsistensi penerapan proses bisnis internal yang optimal di seluruh unit operasional masih menjadi tantangan. Pembahasan: BCA memiliki proses internal yang canggih dan efisien, terutama didukung IT. Namun, perlu ada penekanan lebih lanjut dalam merumuskan hubungan sebab-akibat yang lebih kuat antara perbaikan proses ini dengan tujuan finansial korporat, serta memastikan konsistensi implementasi di semua tingkat organisasi.

Analisis Kinerja BCA dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Komitmen BCA terhadap pengembangan sumber daya manusia dan inovasi berkelanjutan terlihat jelas dalam perspektif ini. Pengembangan Kompetensi Karyawan: Saputera et al. (2021) menyoroti bahwa BCA secara aktif melakukan upaya perbaikan berkelanjutan dengan mengevaluasi kinerja pembelajaran dan terus-menerus meningkatkan kompetensi karyawannya. Jurnal Perdana et al. (2022) menekankan bahwa BSC sebagai fondasi pertumbuhan SDM berkelanjutan sangat relevan untuk perusahaan seperti BCA. Budaya Inovasi dan Teknologi: BSC mendorong perusahaan untuk berinvestasi pada kapabilitas karyawan dan sistem informasi. Dalam konteks BCA, ini berarti investasi pada pelatihan digital dan pengembangan talenta yang mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi. Popescu & Popescu (2019) mengemukakan bahwa pelatihan dan budaya organisasi merupakan kunci sukses implementasi BSC. Pembahasan: Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menjadi fondasi yang kokoh bagi BCA. Investasi pada karyawan dan teknologi mendorong peningkatan efisiensi proses internal dan inovasi yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan.

Analisis Komparatif Kinerja BCA vs Bank Pesaing Utama

Meskipun artikel ini tidak memiliki data kuantitatif BCA 2021-2025 yang disintesis dari jurnal, literatur umum tentang BSC di perbankan Indonesia memberikan konteks perbandingan. Keunggulan Kompetitif: Jurnal-jurnal yang membahas perbandingan kinerja bank di Indonesia menunjukkan bahwa bank-bank besar seperti BCA secara konsisten unggul dalam metrik keuangan dan non-keuangan. Keunggulan ini seringkali dikaitkan dengan strategi yang kuat dan pengelolaan yang efisien, di mana BSC memainkan peran penting. Peran BSC dalam Keunggulan:

MUSYTARI
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359
ISSN : 3025-9495

Krisnanthi & Ambarini (2017) menyimpulkan bahwa implementasi BSC berkorelasi positif dengan kinerja perusahaan perbankan di Indonesia. Ini menguatkan bahwa penerapan BSC yang komprehensif, seperti di BCA, berkontribusi pada posisi kepemimpinan mereka. Pembahasan: Posisi BCA sebagai pemimpin pasar sangat mungkin didukung oleh implementasi BSC yang efektif, yang memungkinkan bank untuk menyeimbangkan tujuan keuangan dan non-keuangan dalam strategi mereka.

Tantangan dan Hambatan Implementasi BSC di BCA

Meskipun BCA menunjukkan kinerja yang kuat, jurnal-jurnal juga menyoroti tantangan umum dan spesifik dalam implementasi BSC. Inkonsistensi Implementasi Cabang: Sribuan (2014) secara langsung mengidentifikasi adanya kebutuhan penyempurnaan implementasi BSC di cabang BCA Grha Surya. Ini menunjukkan bahwa menyelaraskan praktik BSC di seluruh unit operasional besar adalah tantangan berkelanjutan. Kesenjangan Keterkaitan: Seperti dibahas di bagian Proses Bisnis Internal, Saputera et al. (2021) menunjukkan bahwa ada kesenjangan dalam korelasi langsung antara perbaikan proses internal dengan kinerja korporat keseluruhan. Memperkuat linkage sebab-akibat ini adalah hambatan penting. Tantangan Umum BSC: Jurnal-jurnal seperti Banchieri et al. (2011) membahas hambatan umum implementasi BSC seperti kurangnya komitmen manajemen, resistensi karyawan, dan kesulitan dalam mengadaptasi kerangka kerja ke budaya organisasi. Pembahasan: Mengatasi tantangan ini memerlukan komitmen manajemen yang berkelanjutan, komunikasi yang efektif, dan fleksibilitas dalam menyesuaikan kerangka BSC agar tidak hanya menjadi alat pengukuran, tetapi juga sistem manajemen strategis yang dinamis.

KESIMPULAN

Berdasarkan sintesis 15 jurnal, penelitian terhadap implementasi Balanced Scorecard di PT Bank Central Asia Tbk menunjukkan bahwa BSC adalah alat yang sangat efektif dalam mengelola kinerja strategis bank. BCA telah berhasil mengintegrasikan empat perspektif BSC Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Kinerja Keuangan BCA sangat kuat, didukung oleh efisiensi operasional dan inovasi digital. Perspektif Pelanggan unggul melalui adopsi perbankan digital yang tinggi dan fokus pada kepuasan nasabah. Proses Bisnis Internal menunjukkan efisiensi, tetapi perlu penguatan keterkaitan langsung dengan kinerja keuangan korporat. Pembelajaran dan Pertumbuhan menyoroti komitmen BCA pada pengembangan SDM dan teknologi sebagai fondasi strategis. Meskipun demikian, tantangan seperti inkonsistensi implementasi di tingkat cabang dan kompleksitas dalam menghubungkan semua perspektif secara langsung dengan hasil finansial korporat perlu terus diatasi. Secara keseluruhan, BSC telah memainkan peran krusial dalam mempertahankan posisi BCA sebagai pemimpin di sektor perbankan Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Arafat, H., Daryanto, A., & Sumarsono, S. (2025). Analisis perbandingan kinerja keuangan bank umum swasta nasional go public dan bank umum milik negara menggunakan metode CAMEL. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi, XX(YY), ZZ-YY.

Banchieri, L., Campa Planas, F., & Sanchez Rebull, M. (2011). What has been said, and what remains to be said, about the balanced scorecard? In Proceedings of Rijeka Faculty of Economics: Journal of Economics and Business (pp. 155–192). Ekonomski fakultet u Rijeci.

Effendy, O. U. (2013). Ilmu komunikasi teori dan praktek. PT Remaja Rosadakarya.

Falani, A. Z., Modjanarko, S. W., & Linsmara, A. D. (2019). Analysis of the effect of balanced scorecard perspective implementation on improving MSME performance. Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri, 4(1), 1–14.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.

ISSN : 3025-9495
Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.

Krisnanthi, M., & Ambarini, M. A. (2017). Analisis pengaruh implementasi balanced scorecard terhadap kinerja perusahaan pada perbankan di Indonesia. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi, 6(4), 1–20.

Mardiana, A., & Sumarsono, R. (2018). Pengukuran kinerja Bank Syariah Mandiri dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard. Jurnal Akuntansi dan Bisnis, 18(2), 162–171.

Perdana, B. Y., Yuliantoro, P., & Supatmin, S. (2022). Systems perspective of the use of the balanced scorecard for measuring performance in companies. Jurnal Economia, 18(1), 105–117.

Popescu, C. R., & Popescu, G. N. (2019). The balanced scorecard method. The Review of Contemporary Economic Issues, 24(2), 5–14.

Putri, M. R., & Setyarini, N. A. (2022). Analisis balanced scorecard sebagai pengukur kinerja keuangan bank. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia, 19(1), 1–14.

Rillyan, N. R., Satria, G., Raihan, R., & Wibisono, D. (2016). A study on linkages among balanced scorecard perspectives: The case of Indonesian local banks. Asia Pacific Institute of Advanced Research, 2(2), 136–147.

Saputera, D., Amri, W. A. A., Affandi, R. N., & Alam, G. N. (2021). Balance scorecard a tool for performance evaluation: A specific geographical setting case study on Bank Central Asia Tbk, Indonesia. Review of International Geographical Education Online, 11(1), 469–483.

Sribuan, S. (2014). Evaluasi terhadap pengembangan balanced scorecard pada PT. Bank Central Asia Tbk cabang Grha Surya [Tesis master, Universitas Gadjah Mada]. UGM Repository.

Wijaya, A. F. (2018). Analisis kinerja sistem informasi pada PT. Bank Central Asia menggunakan IT balanced scorecard. Jurnal Sistem Informasi Bisnis, 7, 58–67.