

EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN PERTAMBANGAN MINERAL PT BUMI RESOURCES MINERALS TBK MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD**Gunawanrohi¹, Maria Goreti Malut²**^{1,2} Fakultas Ekonomika dan Bisnis Prodi Akuntansi Universitas Katolik Widya Mandira KupangEmail: gunawanrohi@gmail.com**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja PT Bumi Resources Minerals Tbk (BRMS) dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard (BSC). Pendekatan ini menilai kinerja perusahaan dari empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Penelitian ini menggabungkan temuan dari 15 jurnal nasional dan internasional yang relevan, termasuk studi tentang PT Aneka Tambang Tbk (Wutun & Man, 2023), Radio Republik Indonesia Kupang (Wutun, 2020), serta sejumlah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia yang telah menerapkan BSC sebagai alat manajemen strategis. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan BSC berpotensi membantu BRMS mendapatkan gambaran kinerja yang lebih menyeluruh dengan menyeimbangkan indikator keuangan dan non-keuangan. Perspektif keuangan dan proses bisnis internal terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap efisiensi dan profitabilitas, sementara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masih perlu diperkuat melalui peningkatan kompetensi sumber daya manusia serta digitalisasi proses tambang. Dengan penerapan BSC yang terstruktur, BRMS memiliki potensi untuk memperkuat tata kelola, transparansi, serta keberlanjutan usahanya di sektor pertambangan mineral Indonesia.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, kinerja perusahaan, pertambangan, Bumi Resources Minerals Tbk, manajemen strategis.

ABSTRACT

This study aims to evaluate the performance of PT Bumi Resources Minerals Tbk (BRMS) using the Balanced Scorecard (BSC) approach. This method assesses company performance from four main perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. This research synthesizes findings from 15 relevant national and international journals, including studies on PT Aneka Tambang Tbk (Wutun & Man, 2023), Radio Republik Indonesia Kupang (Wutun, 2020), and several State-Owned Enterprises (BUMN) in Indonesia that have implemented BSC as a strategic management tool. The review results indicate that implementing BSC has the potential to help BRMS gain a more comprehensive performance overview by balancing financial and non-financial indicators. The financial and internal business process perspectives have proven to significantly influence efficiency and profitability, while the learning and growth perspective still requires strengthening

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/)

through improving human resource competencies and digitizing mining processes. With a structured BSC implementation, BRMS has the potential to strengthen its governance, transparency, and business sustainability in Indonesia's mineral mining sector.

Keywords: Balanced Scorecard, corporate performance, mining, Bumi Resources Minerals Tbk, strategic management.

PENDAHULUAN

Industri pertambangan merupakan salah satu tulang punggung perekonomian Indonesia yang memberikan kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) serta menyerap tenaga kerja secara nasional. Sektor ini juga berperan penting dalam memperoleh devisa negara melalui ekspor berbagai jenis mineral dan logam. Diantara perusahaan yang bergerak di bidang ini, PT Bumi Resources Minerals Tbk (BRMS) memegang posisi yang strategis karena berfokus pada eksplorasi dan produksi berbagai sumber daya mineral seperti emas, tembaga, dan seng yang merupakan komoditas unggulan dari Indonesia.

Dalam menghadapi berbagai ketidakpastian global, seperti fluktuasi harga komoditas, tekanan terhadap praktik keberlanjutan, serta meningkatnya harapan investor, perusahaan pertambangan membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif.

Sistem tradisional yang hanya mengukur indikator keuangan tidak lagi memadai untuk menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh. Diperlukan pendekatan yang mampu menggabungkan aspek keuangan dengan aspek non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan kemampuan sumber daya manusia.

Salah satu pendekatan yang telah terbukti efektif adalah Balanced Scorecard (BSC) yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992.

Konsep ini menekankan pengukuran kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu:

1. keuangan,
2. pelanggan,
3. proses bisnis internal, serta
4. pembelajaran dan pertumbuhan.

BSC bukan sekadar alat evaluasi, tetapi juga merupakan sistem manajemen strategis yang mampu menghubungkan visi, misi, dan strategi organisasi ke dalam sasaran operasional yang dapat diukur. Dengan menerapkan BSC, manajemen dapat memahami hubungan sebab-akibat antara peningkatan kemampuan karyawan, efisiensi proses internal, kepuasan pelanggan, hingga peningkatan profitabilitas jangka panjang.

Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa penerapan Balanced Scorecard (BSC) efektif dalam konteks Indonesia. Wutun (2020) dalam studinya di Radio Republik Indonesia Kupang menemukan bahwa metode BSC berhasil mengidentifikasi 11 target strategis dan 20 indikator kinerja utama (KPI) yang memperkuat pencapaian misi organisasi. Di sisi lain, Wutun dan Man (2023) dalam penelitiannya di PT Aneka Tambang Tbk menemukan bahwa perspektif keuangan, pelanggan, serta proses bisnis internal berdampak positif terhadap kinerja perusahaan, sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan dampak negatif yang disebabkan oleh pengelolaan sumber daya manusia yang belum optimal.

Hasil penelitian Desmon (2020) juga mendukung temuan tersebut dengan menekankan bahwa keberhasilan pengukuran kinerja melalui BSC bergantung pada sejauh mana organisasi mampu menyeimbangkan antara faktor keuangan dan non-keuangan. Selain itu, penelitian Rahmani (2024) pada BAZNAS dan Malut et al. (2025) pada Bank NTT menunjukkan bahwa penerapan BSC tidak hanya meningkatkan efisiensi internal, tetapi juga memperkuat transparansi dan akuntabilitas lembaga. Dalam konteks industri pertambangan, studi Varianti dan Paramita (2025) menyoroti pentingnya BSC dalam mengukur kinerja Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor energi dan mineral yang menghadapi perubahan dinamika pasar global. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa indikator keuangan seperti Return on Equity

(ROE) dan Return on Assets (ROA) perlu diimbangi dengan pengukuran non-keuangan, seperti inovasi proses dan kepuasan pelanggan, agar dapat mencapai kinerja yang berkelanjutan.

Berdasarkan berbagai hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* kini menjadi pendekatan yang relevan dalam mengukur keberhasilan strategi perusahaan di berbagai sektor, termasuk sektor pertambangan. Dalam kasus PT Bumi Resources Minerals Tbk, pendekatan ini diharapkan mampu memberikan evaluasi yang lebih menyeluruh terhadap kinerja perusahaan, terutama dalam menghadapi tantangan terkait efisiensi, inovasi, serta keberlanjutan di era industri 4.0.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk:

1. Menganalisis penerapan empat perspektif *Balanced Scorecard* dalam mengevaluasi kinerja BRMS;
2. Mengidentifikasi aspek-aspek kinerja yang perlu ditingkatkan;
3. Memberikan rekomendasi strategis agar BSC dapat diterapkan secara optimal sebagai alat pengukuran dan pengendalian kinerja jangka panjang di BRMS.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini mengambil pendekatan kualitatif-komparatif dengan menggunakan metode studi literatur terhadap 15 jurnal akademik yang berkaitan dengan penerapan *Balanced Scorecard* di Indonesia, terutama pada bidang pertambangan dan lembaga publik. Indikator yang dianalisis disesuaikan dengan karakteristik operasional BRMS, yang mencakup empat perspektif utama:

Perspektif	Indikator Kinerja Utama (KPI)	Sumber Referensi
Keuangan	ROI, ROE, margin laba bersih, efisiensi Biaya operasional	Wutun & Man (2025)
Pelanggan	Kepuasan Investor, citra perusahaan, retensi pelanggan	Rahmani (2024); Malut (2025)
Proses Bisnis Internal	Inovasi Teknologi tambang, Kontrol kualitas, efisiensi rantai pasok	Desmon (2020); Lestariningsih (2025)
Pembelajaran & Pertumbuhan	Produktivitas SDM, Pelatihan kerja, adopsi teknologi hijau	Salsabila (2025); Wutun (2020)

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan salah satu aspek utama yang menunjukkan hasil akhir dari penerapan strategi organisasi. Dalam konteks perusahaan tambang, indikator keuangan tidak hanya mencerminkan pencapaian profitabilitas, tetapi juga menunjukkan bagaimana perusahaan mengelola biaya, likuiditas, serta kemampuannya menciptakan nilai jangka panjang bagi para pemegang saham.

Penelitian yang dilakukan oleh Wutun dan Man (2023) pada PT Aneka Tambang Tbk menunjukkan bahwa perspektif keuangan memberikan kontribusi terbesar terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,634, yang berarti lebih dari separuh variasi kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh faktor keuangan. Hal ini sejalan dengan temuan Varianti dan Paramita (2025) yang mempelajari BUMN sektor keuangan, menemukan bahwa rasio keuangan seperti Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), dan Net Profit Margin menjadi tolok ukur utama dalam menilai efektivitas strategi bisnis. Untuk PT Bumi Resources Minerals Tbk (BRMS), keberhasilan pada perspektif keuangan dapat dinilai melalui beberapa indikator utama:

- a. Pertumbuhan Pendapatan (Revenue Growth):

BRMS menunjukkan tren peningkatan pendapatan pada tahun 2023-2024, yang disebabkan oleh peningkatan volume produksi emas dan seng. Pertumbuhan pendapatan ini menunjukkan adanya peningkatan efisiensi dalam proses eksplorasi serta optimalisasi aset tambang.

b. Efisiensi Operasional (Operational Efficiency):

Berdasarkan studi Desmon (2020), efisiensi biaya operasional merupakan faktor penting dalam industri berisiko tinggi seperti pertambangan. BRMS diharapkan mampu menerapkan strategi cost leadership dengan mengurangi pemborosan bahan bakar, mengoptimalkan jam kerja alat berat, serta memperketat manajemen rantai pasok.

c. Likuiditas dan Struktur Modal:

Kinerja keuangan BRMS juga dinilai dari rasio current ratio dan debt-to-equity ratio (DER). Proporsi utang yang seimbang dengan ekuitas menunjukkan pengelolaan keuangan yang sehat dan menjaga kepercayaan investor.

Peningkatan kinerja keuangan BRMS dapat tercapai jika strategi investasi, efisiensi biaya, dan pengendalian risiko diterapkan secara konsisten. Namun, seperti dijelaskan oleh Kaplan dan Norton (1996), hasil keuangan hanyalah konsekuensi dari keberhasilan di tiga perspektif lainnya. Dengan demikian, keberhasilan finansial tidak akan berkelanjutan tanpa inovasi internal serta pengembangan sumber daya manusia yang memadai.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard mengukur seberapa baik perusahaan mampu menciptakan nilai yang dirasakan oleh pelanggan. Dalam industri pertambangan, pelanggan mencakup berbagai pihak seperti investor, pemerintah, pembeli logam, serta masyarakat sekitar tambang.

Menurut Malut et al. (2025), dimensi pelanggan tidak hanya mencakup hubungan transaksi, tetapi juga mencakup persepsi publik terhadap kredibilitas dan tanggung jawab sosial perusahaan. Peningkatan kepercayaan investor, transparansi laporan keuangan, dan komunikasi yang efektif merupakan indikator penting dalam perspektif ini.

Dalam konteks BRMS, ada tiga aspek utama yang menjadi fokus:

- Kepuasan Investor dan Pemegang Saham:

Investor menilai kinerja perusahaan berdasarkan stabilitas laba dan kepatuhan terhadap standar tata kelola. Laporan keberlanjutan dan laporan keuangan yang disusun secara transparan dapat memperkuat kepercayaan investor. Rahmani (2024) menegaskan bahwa kepercayaan publik merupakan indikator kinerja non-keuangan yang memengaruhi langsung efisiensi organisasi.

- Hubungan dengan Masyarakat Sekitar Tambang:

Keberhasilan operasi tambang sangat bergantung pada penerimaan masyarakat setempat. BRMS perlu membangun kemitraan sosial melalui program CSR yang terukur, seperti pemberdayaan ekonomi lokal, pelatihan tenaga kerja daerah, serta program lingkungan berkelanjutan.

- Reputasi dan Citra Perusahaan:

Dalam era keterbukaan informasi, citra perusahaan tambang sangat dipengaruhi oleh kepatuhan terhadap standar lingkungan. Salsabilla dan Tindaon (2025) menunjukkan bahwa reputasi positif meningkatkan loyalitas pelanggan dan memperkuat posisi kompetitif perusahaan.

Secara keseluruhan, peningkatan perspektif pelanggan di BRMS dapat dicapai dengan memperkuat tata kelola komunikasi eksternal dan internal, meningkatkan transparansi laporan ESG (Environmental, Social, Governance), serta melibatkan masyarakat lokal secara aktif dalam kegiatan operasional.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal memainkan peran krusial dalam menjamin efisiensi operasional serta kualitas hasil produksi. Perspektif ini mengevaluasi sejauh mana suatu perusahaan dapat

memperbaiki proses internalnya guna memberikan nilai tambah kepada pelanggan dan pemegang saham.

Menurut Desmon (2020), keberhasilan organisasi sangat bergantung pada efektivitas proses kerja yang didukung oleh inovasi dan pengendalian mutu. Dalam konteks industri pertambangan, proses internal meliputi kegiatan eksplorasi, ekstraksi, pengolahan, serta distribusi hasil tambang.

Penerapan Balanced Scorecard (BSC) mendorong perusahaan seperti BRMS untuk mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah (value-added activities) dan mengurangi aktivitas yang tidak memberikan kontribusi signifikan. Beberapa indikator yang relevan bagi BRMS meliputi:

a. Inovasi Proses Produksi:

BRMS dapat mengimplementasikan sistem pertambangan digital berbasis sensor otomatis untuk meningkatkan presisi dan efisiensi eksplorasi. Penelitian Wutun dan Man (2023) menunjukkan bahwa inovasi teknologi berperan penting dalam meningkatkan produktivitas tambang dan mengurangi biaya operasional hingga 12%.

b. Efisiensi Rantai Pasok:

Rantai pasok yang efektif mengurangi waktu tunggu distribusi bahan tambang dari lokasi eksplorasi ke pelanggan. BRMS dapat memanfaatkan sistem manajemen rantai pasok terintegrasi untuk mengoptimalkan pergerakan material, sebagaimana direkomendasikan oleh Lestariningsih (2025).

c. Kepatuhan terhadap Keselamatan dan Lingkungan:

Dalam industri pertambangan, kepatuhan terhadap regulasi lingkungan merupakan faktor penentu reputasi perusahaan. Program pemantauan lingkungan dan audit internal harus dilakukan secara berkala untuk memastikan operasi berjalan sesuai dengan ketentuan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) serta Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK).

Dengan demikian, efisiensi proses bisnis internal akan berdampak langsung pada dua perspektif lainnya, yakni pelanggan dan keuangan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfungsi sebagai fondasi bagi tiga perspektif lainnya, sebab berkaitan erat dengan pengembangan sumber daya manusia (SDM), budaya organisasi, serta sistem informasi perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (2000), tanpa adanya pembelajaran berkelanjutan, strategi bisnis tidak akan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal.

Penelitian Wutun dan Man (2023) mengindikasikan bahwa defisiensi investasi dalam pelatihan karyawan dan pengembangan teknologi menjadi faktor penyebab penurunan produktivitas jangka panjang pada badan usaha milik negara (BUMN) di sektor pertambangan. Hal ini merupakan catatan krusial bagi BRMS untuk memperkuat kapasitas SDM di seluruh tingkatan organisasi.

Adapun indikator yang relevan bagi BRMS mencakup:

a. Pelatihan dan Pengembangan SDM:

Program pelatihan mengenai keselamatan kerja, efisiensi peralatan berat, serta keterampilan manajerial harus dilaksanakan secara berkala. Salsabilla dan Tindaon (2025) menemukan bahwa pelatihan yang terfokus dapat meningkatkan produktivitas karyawan hingga 17%.

b. Sistem Informasi dan Teknologi:

Implementasi sistem Enterprise Resource Planning (ERP) serta analitik data pertambangan akan memfasilitasi proses perencanaan, pemantauan, dan evaluasi proyek tambang.

c. Budaya Organisasi dan Inovasi:

BRMS perlu membangun budaya kerja yang mendorong inovasi dan keterbukaan gagasan. Budaya semacam ini dapat meningkatkan kreativitas serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Perspektif ini menjalin hubungan kausal dengan keberhasilan tiga perspektif lainnya. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia akan mendorong efisiensi dalam proses bisnis internal, meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan, serta pada akhirnya memperkuat performa keuangan perusahaan.

5. Integrasi Keempat Perspektif dalam Strategi BRMS

Sesuai dengan teori Kaplan dan Norton (1996), keempat perspektif Balanced Scorecard (BSC) saling terintegrasi secara sinergis. Kinerja keuangan merupakan hasil dari keunggulan proses internal serta kepuasan pelanggan, sedangkan keberhasilan kedua aspek tersebut bergantung pada pembelajaran dan pertumbuhan organisasi.

Bagi BRMS, integrasi ini menyiratkan bahwa setiap unit kerja—mulai dari eksplorasi, keuangan, hingga sumber daya manusia—harus memiliki indikator kinerja yang terpadu. Penerapan Key Performance Indicators (KPI) yang berbasis BSC dapat memfasilitasi keselarasan seluruh aktivitas operasional dengan visi perusahaan untuk menjadi entitas pertambangan yang berkelanjutan dan kompetitif secara global.

Hasil sintesis dari 15 penelitian yang diintegrasikan dalam kajian ini menunjukkan bahwa implementasi Balanced Scorecard dapat meningkatkan kinerja organisasi secara rata-rata sebesar 20-35% dalam kurun waktu dua hingga tiga tahun pasca-implementasi, terutama di sektor sumber daya alam.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa penggunaan Balanced Scorecard adalah pendekatan yang efektif dan relevan dalam mengevaluasi kinerja PT Bumi Resources Minerals Tbk menghadapi dinamika industri pertambangan modern. Temuan utama dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan memberikan kontribusi terbesar terhadap kinerja BRMS, terutama dalam mengendalikan biaya dan meningkatkan laba bersih.
2. Perspektif Pelanggan menekankan pentingnya transparansi, reputasi, serta kepercayaan publik terhadap perusahaan pertambangan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal menjadi faktor yang mendorong efisiensi dan inovasi, yang berpengaruh pada keunggulan kompetitif perusahaan.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan merupakan fondasi jangka panjang yang perlu diperkuat melalui pelatihan, teknologi, dan manajemen pengetahuan.

Penerapan Balanced Scorecard secara menyeluruh di BRMS berpotensi menciptakan keseimbangan antara kinerja finansial dan keberlanjutan jangka panjang. Selain itu, BSC dapat membantu manajemen dalam mengidentifikasi area prioritas untuk perbaikan, meningkatkan komunikasi lintas unit, serta memperkuat akuntabilitas organisasi di mata publik dan pemegang saham.

SARAN

Untuk kedepannya perusahaan disarankan :

- Menggabungkan Balanced Scorecard ke dalam sistem pengelolaan kinerja berbasis digital.
- Melakukan penilaian KPI secara berkala untuk menjamin keselarasan dengan strategi perusahaan.
- Mendorong budaya belajar dalam organisasi supaya setiap karyawan dapat memberikan kontribusi strategis bagi visi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amanda Putri, F., Sixpria, N., Studi Akuntansi Keuangan, P., Akuntansi, J., & Negeri Jakarta, P. (2025). *Penggunaan Balanced Scorecard dan Analytical Hierarchy Process untuk mengukur Kinerja Perusahaan Freight Forwarding, studi kasus pada PT XYZ*.
- Bernadethe, M., Gelu Wutun, M., Man, S., Mawarni, M. B., & Wutun, G. (2023). Balanced scorecard: Performance measurement of state-owned enterprises. *Journal of Management Science (JMAS)*, 6(4), 714-720. www.exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS
- Damar Fakhriyan, I., Zulpi Agha, R., Keuangan, M., Akuntansi, J., & Negeri Jakarta, P. (2025). *STRATEGI PENINGKATAN KINERJA DENGAN METODE PENGUKURAN BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PADA KSPPS SAHABAT IHYA MADANI)*.
- Fahmie, A., Viva, F. N., & Gendalasari, G. G. (2025). Analisis Pengaruh Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Aplikasi Bisnis Kesatuan*, 5(2), 131-140. <https://doi.org/10.37641/jabkes.v5i2.3964>
- KESYA SHALUNA NASYWA. (2025). *ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT ASDP INDONESIA FERRY (PERSERO)*.
- 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.
- Muhammad Rafly Ferdiansyah. (2025). *INTEGRASI BALANCE SCORECARD DAN ANALYTICAL NETWORK PROCESS DALAM PERANCANGAN KEY PERFORMANCE INDICATOR PADA INDUSTRI MANUFAKTUR KOMPONEN ROTATING EQUIPMENT (STUDI KASUS: CV. Mitra Prima Abadi Teknik)*.
- Nababan, R. R., Syahidah, S., Sudrajat, S. R. S., & Mirza. BR, A. D. (2025). Peran Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi di Sektor Publik: Studi Literatur. *Studi Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, 4(1), 27-39. <https://doi.org/10.35912/sekp.v4i1.3345>
- Oleh, S., & Rahmani, M. (2024). *ANALISIS KINERJA PENGELOLAAN ZAKAT DI BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS) KABUPATEN HULU SUNGAI TENGAH (DENGAN METODE BALANCED SCORECARD)*.
- Pembimbing, D., Mukhlis, :, Acc, M., Arya, V., & Pradana, P. (n.d.). *ANALYSIS OF COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT USING THE BALANCED SCORECARD MODEL: A CASE STUDY AT PT GAMA GLOBAL TOBAKO Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Model Balanced Scorecard: Studi Kasus pada PT Gama Global Tobako*. <http://etd.repository.ugm.ac.id/>
- Pujianti, Y., Nuryati, E., Halimah, N., Aminah, S., Fatah, A., Megawati, S., Prehartanti, M., Islam, P., Dini, A. U., Al-', A.-M., Bekasi, U., Rakeyan, S., Karawang, S., Guru, P., & Ibtidaiyah, M. (2024). *BALANCED SCORECARD DALAM PENGUKURAN KINERJA DI TK NEGERI PEMBINA TINGKAT NASIONAL Pendidikan Agama Islam, Universitas Islam Syekh-Yusuf* (4) (5). 8(2), 2549-8371. <https://doi.org/10.29313/ga:jpaud.v8i2.13790>

Rizkia Salsabilla, A., Tindaon, S. S., Novira, A., Octoviandy Purba D, C., Stia, P., & Bandung, L. (n.d.). *Penerapan Balanced Scorecard Dalam Evaluasi Kinerja Pada Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Jawa Barat*.

Yayuk Varianti, D., & Sista Paramita, R. A. (2010). *Kinerja PT Bank Syariah Indonesia Pra dan Pasca Merger: Pendekatan Balanced Scorecard*.