

BALANCED SCORECARD REIMAGINED: STRATEGI MULTIDIMENSI UNTUK KINERJA, KBERLANJUTAN, DAN TRANSFORMASI DIGITAL**Lusy^{1*)}, Yustinus Budi Hermanto²⁾, Yuliana Sri Purbiyati³⁾, Monica Candra Tjahjono⁴⁾**¹Prodi Akuntansi, Universitas Katolik Darma CendikaE-mail: margaretha.hulda@ukdc.ac.id (Corresponding Author)² Prodi Manajemen, Universitas Katolik Darma CendikaE-mail: yustinus.budi@ukdc.ac.id³ Prodi Manajemen, Universitas Katolik Darma CendikaE-mail: constantiasrip@ukdc.ac.id⁴ Prodi Akuntansi, Universitas Katolik Darma CendikaE-mail: monica.tjahjono@student.ukdc.ac.id**Abstract**

This study synthesizes eight recent articles that reposition the Balanced Scorecard (BSC) from merely a performance measurement tool to a multidimensional, adaptive, and strategically relevant management system in the digital era. Through a multi-method and interdisciplinary approach, the article demonstrates how BSC has evolved by integrating sustainability aspects (ESG), digital transformation, and various sectoral contexts, including SMEs, the public sector, education, and post-pandemic industries. The findings reveal that the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) has become a more inclusive model, addressing stakeholder interests and responding to market and technological dynamics. This article offers not only theoretical contributions, by combining BSC, ESG, contingency, and dynamic capabilities theories; but also practical implications for managers, academics, and system developers to adopt a more flexible, measurable, and sustainable strategic framework.

Keywords : *Balanced Scorecard (BSC), Sustainability (ESG), Digital Transformation, Strategic Management.*

1. PENDAHULUAN

Sejak diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton, Balanced Scorecard (BSC) telah menjadi alat manajemen strategis yang populer untuk mengukur kinerja organisasi secara seimbang melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Norton, 1992). Namun dalam tiga decade terakhir, lanskap bisnis yang semakin dinamis, dipicu oleh disrupsi teknologi, tekanan keberlanjutan, dan kompleksitas pasar global; telah mendorong evolusi signifikan terhadap BSC menjadi sebuah kerangka multidimensi yang lebih adaptif dan strategis.

Artikel “Balanced Scorecard: Trends, Developments, and Future Directions” (Kumar et al., 2024) menunjukkan bahwa BSC telah berkembang ke arah yang lebih komprehensif dengan pendekatan bibliometric atas lebih dari 1.200 artikel. Evolusi ini mencakup integrasi keberlanjutan dalam bentuk Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), serta adaptasi terhadap lingkungan bisnis yang disruptive dan berbasis teknologi digital. Pandangan ini didukung oleh (Tawse & Tabesh, 2023) yang menekankan perlunya peta strategi, komitmen manajemen, dan benchmarking untuk mengoptimalkan kinerja melalui BSC, khususnya pasca-pandemi.

Transformasi BSC juga terjadi pada sektor Usaha Kecil dan Menengah (UKM), seperti yang dianalisis oleh (Abdul Rahman et al., 2024) di Malaysia. Penelitian mereka

menggarisbawahi pentingnya integrasi jaringan bisnis dengan BSC untuk memperkuat daya saing UKM melalui stabilitas dan efisiensi. Sementara itu, di sektor Pendidikan tinggi, (Chalmata & Ferrer Estevez, 2023) mengeksplorasi bagaimana Universitas mulai mengadopsi SBSC sebagai alat strategis untuk manajemen keberlanjutan, yang melibatkan dimensi sosial, lingkungan, dan tata kelola (ESG).

Di sisi lain, (Bouamama et al., 2021) menyoroti bagaimana faktor-faktor kontinjensi seperti ukuran organisasi dan struktur kepemilikan mempengaruhi konten dan penggunaan BSC dalam Intermediate-Sized Enterprises (ISEs) di Prancis. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas BSC sangat dipengaruhi oleh konteks dan karakteristik organisasi. Penelitian (Jaiswal & Thaker, 2024) kemudian memperkuat gagasan ini dengan pendekatan bibliometric yang mengungkap tren evolusi BSC selama 30 tahun terakhir, termasuk kebutuhan untuk memasukkan dimensi keberlanjutan, digitalisasi, dan aliansi strategis dalam system pengukuran kinerja modern.

Dalam konteks disrupsi pasar seperti Pandemi COVID-19, (Magnini et al., 2021) menunjukkan bahwa BSC tetap relevan, terutama ketika digabungkan dengan competitor benchmarking untuk menetapkan indikator kinerja utama (KPI) yang realistis dan adaptif. Bahkan dalam skala Pendidikan dasar, seperti di Sekolah Negeri Thailand, (Rompheo, 2020) membuktikan bahwa BSC dapat disesuaikan untuk membantu kepala sekolah dalam mengelola strategi pendidikan secara sistematis, meskipun keterbatasan manajerial dan sumber daya masih menjadi kendala.

Artikel-artikel tersebut secara kolektif menegaskan bahwa BSC telah berevolusi dari alat pengukuran kinerja menjadi system manajemen strategis yang lebih dinamis, inklusif dan kontekstual, dengan aplikasi lintas sektor dan dukungan teknologi digital. Evolusi ini menjadikan BSC sebagai pendekatan reimaged – sebuah strategi multidimensi untuk meningkatkan kinerja, memperkuat keberlanjutan, dan menghadapi tantangan transformasi digital di era modern.

Artikel ini berbeda dibanding studi-studi sebelumnya karena tidak hanya mengkaji BSC sebagai alat ukur kinerja, tetapi juga mereposisi BSC sebagai system manajemen strategis yang mampu merespons kompleksitas kontemporer. Melalui sintesis delapan artikel terkini dan relevan, artikel ini mengusulkan reinterpretasi konseptual BSC dalam tiga pilar utama yaitu: (1) Kinerja Multidimensi, yang mengintegrasikan kinerja keuangan dan non-keuangan, termasuk Sosial, Lingkungan dan Tata Kelola (ESG); (2) Keberlanjutan Strategis (Figge et al., 2002), yaitu mengadopsi SBSC sebagai kerangka kerja yang berfokus pada stakeholder luas, bukan hanya pemegang saham; dan (3) Transformasi Digital yaitu memasukkan dimensi teknologi, otomatisasi, dan business intelligence sebagai katalis pengambilan keputusan berbasis data real-time. Tidak seperti studi sebelumnya, yang fokus pada satu sektor atau pendekatan tunggal, artikel ini bersifat intersectoral, interdisipliner, dan kontekstual, dengan mempertimbangkan variabel kontinjensi, disrupsi global (seperti COVID-19), dan dinamika organisasi. Pengambilan artikel ini didasarkan pada prinsip triangulasi sumber yaitu teoretis, praktis, empiris, serta cakupan sektor: Korporat, Publik, Pendidikan, dan UMKM. Kombinasi ini memberikan landasan kuat untuk mereimajinasi BSC sebagai pendekatan strategis yang adaptif dan relevan lintas konteks.

Kontribusi teoritis dari artikel ini antara lain: (1) Perluasan Teori Balanced Scorecard yaitu menggabungkan dimensi ESG, Teknologi digital, dan stakeholder theory ke dalam kerangka kerja BSC sehingga menghasilkan SBSC 4.0 yang lebih relevan untuk konteks saat ini; (2) Integrasi Pendekatan Kontinjensi dan Sistemik yaitu menunjukkan efektivitas BSC sangat tergantung pada karakteristik organisasi seperti struktur kepemilikan, skala, dan strategi; dan (3)

Relevansi Interdisipliner dalam arti memperlihatkan BSC bukan sekadar alat manajerial, tetapi telah menjadi framework lintas disiplin, mulai dari manajemen, teknologi informasi, keberlanjutan, hingga Pendidikan.

Implikasi praktis dari artikel ini antara lain: (1) Memberikan panduan strategis bagi manajer dan eksekutif untuk mengintegrasikan keberlanjutan, teknologi, dan keunggulan operasional dalam satu kerangka kerja yang koheren melalui SBSC; (2) Menawarkan pendekatan terstruktur bagi Sektor Publik dan Pendidikan dalam menerjemahkan kebijakan strategis menjadi aksi nyata yang terukur melalui adaptasi BSC berbasis Stakeholder dan ESG; (3) Menyediakan alat pengukuran yang fleksibel namun strategis bagi UMKM dan ISEs untuk menghadapi pasar global dan tekanan inovasi dengan tetap mempertahankan nilai lokal; serta (4) Menekankan pentingnya competitor benchmarking dan KPI berbasis konteks bagi organisasi pasca pandemi, untuk menjaga daya saing di tengah disrupsi yang berkelanjutan.

Artikel ini menggunakan enam teori, karena beberapa alasan yaitu: (1) fokus multidimensi (memerlukan Balanced Scorecard Theory dan Systems Thinking); (2) fokus keberlanjutan (memerlukan Sustainability Theory dan Stakeholder Theory); serta (3) fokus Transformasi digital dan adaptasi (memerlukan Dynamic Capabilities dan Contingency Theory).

A. Balanced Scorecard Theory ((Kaplan & Norton, 1996); (Kaplan & Norton, 2001))

Merupakan teori dasar yang menjadi kerangka konseptual utama dari delapan artikel yang dipakai. Teori ini menyediakan struktur empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan, untuk mengukur dan mengelola strategi organisasi ((Kumar et al., 2024); (Tawse & Tabesh, 2023); (Abdul Rahman et al., 2024); (Chalmata & Ferrer Estevez, 2023); (Bouamama et al., 2021); (Jaiswal & Thaker, 2024); (Magnini et al., 2021); (Rompho, 2020)).

Teori ini menjadi kerangka yang diadaptasi dalam berbagai sektor seperti UKM, Pendidikan, hingga sektor public.

B. Sustainability Theory / Triple Bottom Line ((Elkington, 1997); (Correia, 2018))

Teori ini relevan dengan integrasi keberlanjutan (ESG) dalam BSC menjadi SBSC. Teori ini menambahkan tiga dimensi keberlanjutan (ESG) ke dalam kerangka kinerja strategis ((Tawse & Tabesh, 2023); (Kumar et al., 2024); (Chalmata & Ferrer Estevez, 2023); (Jaiswal & Thaker, 2024); (Magnini et al., 2021)).

C. Stakeholder Theory (Freeman, 1984)

Teori ini menekankan bahwa pengukuran kinerja harus mempertimbangkan kepentingan pemangku kepentingan yang lebih luas, bukan hanya pemegang saham. Teori ini memperluas cakupan BSC agar inklusif terhadap pelanggan, komunitas lokal, karyawan, Pemerintah, dan lingkungan.

D. Contingency Theory (Shala et al., 2021)

Teori yang menunjukkan bahwa efektivitas BSC sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti ukuran organisasi, industri, struktur kepemilikan, dan lingkungan eksternal. Teori ini dipakai menjelaskan variasi dalam penerapan BSC pada UKM, ISEs, dan sektor Pendidikan ((Rompho, 2020); (Bouamama et al., 2021); (Jaiswal & Thaker, 2024)).

E. Dynamic Capabilities Theory (Teece et al., 1997)

BSC versi reimagined perlu mendukung organisasi beradaptasi cepat terhadap perubahan lingkungan (disrupsi, digitalisasi, krisis). Teori ini menjelaskan kemampuan organisasi untuk sensing, seizing, dan transforming strategi secara proaktif. Hal ini terlihat pada artikel dalam konteks post-COVID (Magnini et al., 2021).

2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang dipergunakan pada artikel ini adalah multi metode, dalam arti Mixed methods karena kumpulan artikel yang dipakai mencerminkan penggunaan gabungan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan review sistematis. Pendekatan kuantitatif dan survei dipergunakan untuk menguji hubungan antar variabel BSC dan kinerja di UKM dan ISEs ((Abdul Rahman et al., 2024); (Bouamama et al., 2021)). Pendekatan kualitatif dan studi kasus dipakai untuk memahami konteks organisasi secara mendalam, seperti pada sekolah (Rompho, 2020), Universitas (Chalmata & Ferrer Estevez, 2023); dan studi konseptual pasca-pandemi (Magnini et al., 2021). Review sistematis dipergunakan untuk memetakan tren, teori dan kontribusi riset BSC memakai analisis Bibliometrik dan review sistematis ((Kumar et al., 2024); (Jaiswal & Thaker, 2024)).

Teknik analisis data yang dipakai juga beragam, antara lain Bibliometric mapping memakai VOSviewer (Kumar et al., 2024), serta review bibliometrik memakai analisis tren dan mapping topics (Jaiswal & Thaker, 2024). Meta analisis dipergunakan untuk kajian literatur juga dipakai pada artikel Thirty Years with the Balanced Scorecard (Tawse & Tabesh, 2023). Penggunaan deskriptif kualitatif dan analisis matriks BSC, dipergunakan pada penelitian di Thai Public Schools (Rompho, 2020). Analisis konten dan triangulasi data dipergunakan pada artikel Developing a Business Intelligence Tools for Sustainability Management (Chalmata & Ferrer Estevez, 2023). Metode kuantitatif dengan survey yang diolah memakai SEM-AMOS pada artikel di Malaysia (Abdul Rahman et al., 2024); dan survei memakai regresi linear berganda (Bouamama et al., 2021). Penggunaan studi konseptual dengan menetapkan KPIs keuangan yang tidak hanya mengukur kinerja absolut, tetapi juga membandingkannya dengan kinerja competitor (Magnini et al., 2021).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BSC telah mengalami pergeseran paradigma dari alat ukur kinerja statis menjadi kerangka manajemen strategis yang dinamis dan adaptif. Hal ini tampak dalam berbagai pendekatan sektor yaitu: (1) Artikel Kumar et al., (2024) melalui analisis bibliometric terhadap > 1.200 publikasi menunjukkan bahwa tren literatur BSC semakin bergeser ke arah Sustainability, Digitalisasi, dan Sektor Non-Profit; (2) Tawse dan Tabesh (2023) menunjukkan bahwa keberhasilan BSC ditentukan oleh penyusunan strategy map, keterlibatan top manajemen, dan komunikasi strategis lintas level organisasi; (3) Rahman, et al., (2024) memberikan bukti empiris melalui SEM bahwa integrasi business network (stabilitas dan efisiensi) dengan BSC berdampak positif terhadap Kinerja UKM. BSC tidak lagi terbatas pada empat perspektif klasik, tetapi telah berevolusi menjadi alat multidimensional yang mampu menangkap nilai-nilai strategis organisasi secara lebih luas dan kontekstual.

Sebagian besar artikel menegaskan bahwa BSC kini berfungsi sebagai jembatan antara strategi dan tujuan ESG, yaitu evolusi menuju Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). Artikel Chalmata dan Estevez (2023) menunjukkan bahwa SBSC mampu diterapkan di Universitas untuk mengukur kinerja keberlanjutan dari sisi sosial, lingkungan dan etika. Artikel

Bouamama et al., (2021) menunjukkan bahwa pada intermediate-sized enterprises (ISEs) di Perancis, SBSC dipergunakan untuk mengakomodasi stakeholder luas di luar shareholder, termasuk karyawan, komunitas, dan pelanggan. Artikel Jaiswal dan Thaker (2024) menemukan bahwa dimensi keberlanjutan menjadi tema yang terus meningkat dalam tren riset BSC dua decade terakhir. Studi ini menyoroti pentingnya BSC sebagai alat untuk integrasi keberlanjutan ke dalam strategi organisasi, sejalan dengan temuan ((Cheng et al., 2015) dan (Hansen & Schaltegger, 2016)) yang menghubungkan BSC dengan pemenuhan kebutuhan pemangku kepentingan dan pengukuran kinerja non-finansial. Transformasi BSC menjadi SBSC tidak hanya memperluas cakupan pengukuran, tetapi juga memperkuat peran BSC dalam mendukung tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs), terutama dalam sektor Pendidikan dan sektor public.

Beberapa artikel mengangkat kemampuan BSC untuk beradaptasi dengan teknologi dan konteks krisis, seperti Pandemi COVID-19. Artikel Magnini, et al., (2021) menggarisbawahi pentingnya competitor benchmarking dan real-time KPI sebagai respon terhadap ketidakpastian pasar di sektor pariwisata. Sementara Kumar, et al., (2024) dan Jaiswal dan Thaker (2024) menunjukkan bahwa BSC telah terintegrasi dengan Business Intelligence Tools, memungkinkan organisasi melakukan pelaporan dan analisis berbasis data besar. Artikel Rompho (2020) mengindikasikan bahwa meskipun digunakan di sekolah dengan sumber daya terbatas, BSC tetap dapat diadaptasi untuk membantu pengambilan keputusan berbasis data Sederhana. Reimagined BSC harus mampu bertransformasi menjadi system berbasis teknologi dan mendukung pengambilan keputusan adaptif, baik di sektor bisnis maupun non-profit.

Dari sudut pandang metodologis, keberagaman Teknik analisis memperkuat validitas gagasan Reimagined Balanced Scorecard. Analisis bibliometric dan meta-analitik ((Tawse & Tabesh, 2023); (Kumar et al., 2024); (Jaiswal & Thaker, 2024)) membuktikan arah transformasi teoritis BSC. Sementara studi kuantitatif berbasis SEM (Abdul Rahman et al., 2024) dan Regresi (Bouamama et al., 2021) menguji hubungan antar faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Adapun studi kualitatif ((Chalmeta & Ferrer Estevez, 2023); (Rompho, 2020)) dan eksploratif (Magnini et al., 2021) memberikan konteks penerapan praktis, khususnya dalam Pendidikan, sektor public, dan krisis pasar. Kombinasi metode menunjukkan bahwa BSC yang reimagined adalah pendekatan yang fleksibel namun terukur, teoretis namun aplikatif, dan universal tetapi kontekstual.

3.2. Pembahasan

Artikel ini menyajikan sintesis mendalam atas delapan studi terbaru yang mengkaji evolusi konsep BSC dari sekadar alat pengukuran kinerja menjadi kerangka manajemen strategis yang multidimensi. Pergeseran ini ditandai dengan integrasi aspek keberlanjutan (ESG), digitalisasi, serta adaptasi terhadap konteks organisasi yang beragam. Pertama, artikel ini menegaskan bahwa BSC telah mengalami transformasi besar dalam tiga dekade terakhir. Awalnya fokus pada empat perspektif klasik (keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran), kini BSC diperluas mencakup dimensi sosial, lingkungan, dan tata kelola (Tipu, 2022). Studi Kumar et al., (2024) dan Jaiswal dan Thaker (2024) menunjukkan bahwa tren literatur BSC mengarah pada penggabungan Sustainability dan Digital Technology, menjadikan BSC sebagai alat yang lebih strategis dan fleksibel.

Kedua, integrasi keberlanjutan menjadi tema sentral dalam transformasi ini ((Castillo, 2022); (Lim, 2022)). Penerapan SBSC sebagaimana diulas Chalmeta dan Estevez (2023) dan Bouamama, et al., (2021) menunjukkan bagaimana organisasi (termasuk Universitas dan Perusahaan menengah) menggunakan BSC untuk mengelola tanggung jawab sosial dan

lingkungan. Ini menandai perubahan orientasi dari profit semata menuju long-term value creation yang selaras dengan prinsip ESG dan SDGs.

Ketiga, digitalisasi dan disrupsi juga mendorong reimajinasi BSC. Artikel dari Magnini, et al., (2021) dan Rompho (2020) menyoroti bagaimana BSC mampu beradaptasi di tengah pandemic dan ketidakpastian pasar melalui penggunaan real-time KPI, business intelligence tools, dan simulasi indikator. Transformasi digital memungkinkan organisasi lebih cepat merespon perubahan dan membuat keputusan berbasis data secara strategis.

Keempat, keunggulan artikel ini juga terletak pada pendekatan metodologis yang multimetode; menggabungkan bibliometric, studi kasus, regresi dan analisis tematik. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat validitas kesimpulan tetapi juga mencerminkan kompleksitas dan kedalaman kajian BSC dalam konteks kontemporer yang semakin dinamis. Pembahasan artikel ini menunjukkan bahwa reimagined BSC tidak bersifat seragam, melainkan sangat tergantung pada faktor kontingensi seperti ukuran organisasi, sektor, struktur kepemilikan, serta kesiapan digital. Hal ini sejalan dengan teori kontinjensi dan system berpikir, yang menempatkan BSC sebagai system yang terintegrasi dalam dinamika organisasi.

Secara keseluruhan, artikel ini membuktikan bahwa BSC Reimagined adalah pendekatan strategis yang relevan dan mutakhir untuk menghadapi tantangan kinerja, keberlanjutan, dan transformasi digital di era modern. Sintesis atas delapan artikel memberikan bukti teoritis dan praktis bahwa BSC telah menjadi system manajemen adaptif yang mampu menjembatani strategi dan aksi dalam berbagai sektor, dari UKM hingga Pendidikan dan sektor publik.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa BSC telah berevolusi dari sekedar alat pengukuran kinerja menjadi kerangka manajemen strategis multidimensi yang mampu merespons kompleksitas dan tantangan era modern. Melalui sintesis terhadap delapan artikel terkini, BSC yang reimagined terbukti : (1) multidimensional yaitu tidak lagi terbatas pada empat perspektif klasik (keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan), melainkan juga mengintegrasikan aspek jaringan bisnis, stakeholder serta indikator non-finansial yang relevan dengan konteks sektoral dan organisasi (Wright et al., 2007); (2) Berorientasi Keberlanjutan / SBSC dalam arti berevolusi dari BSC menuju SBSC yang menandai pergeseran fokus dari kinerja jangka pendek ke nilai jangka Panjang, yang memperhatikan keberlanjutan ESG; (3) Responsif terhadap transformasi digital dan disrupsi, artinya BSC masa kini diadopsi bersama teknologi digital seperti business intelligence, benchmarking competitor, dan pemodelan KPI berbasis data real-time untuk menghadapi ketidakpastian pasar; (4) Fleksibel dan Kontekstual, artinya penerapan BSC terbukti adaptif di berbagai konteks (UKM, sektor public, Pendidikan, hingga sekolah) dengan menyesuaikan struktur indikator, peran pemangku kepentingan, dan orientasi strategis masing-masing organisasi. Dengan demikian BSC Reimagined menjadi pendekatan strategis yang lebih relevan, holistic, dan terukur dalam mendukung pencapaian kinerja dan keberlanjutan organisasi di era digital.

Berdasarkan temuan dari sintesis literatur ini, disarankan beberapa hal yaitu: (1) bagi praktisi manajemen, sebaiknya memakai SBSC yang tidak hanya mengukur kinerja, tetapi juga mengarahkan strategi berbasis ESG dan teknologi digital; (2) bagi akademisi dan peneliti, perlu penelitian lanjut yang lebih eksploratif dan kontekstual terkait adaptasi BSC di sektor non-profit, Pendidikan dasar, dan pemerintahan lokal, terutama dalam kaitannya dengan kebijakan SDGs dan Smart Governance; (3) bagi pengembang system digital, sebaiknya perlu dikembangkan system pelaporan berbasis real-time Dashboard dan business analytics yang mampu menyatukan

KPI klasik dengan indicator keberlanjutan untuk mendukung proses pengambilan keputusan strategis.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, pertama hanya berbasis literatur sekunder, sintesis yang dilakukan berdasarkan delapan artikel ilmiah yang dipilih secara purposive dan tidak mencakup seluruh publikasi global terkait BSC, sehingga belum menggambarkan semua praktik terkini di lapangan. Kedua tidak menguji secara empiris, kajian ini bersifat teoritis dan konseptual, sehingga belum dapat menguji secara kuantitatif atau kualitatif terkait efektivitas integrasi BSC dengan ESG atau teknologi digital dalam organisasi tertentu. Ketiga terbatas pada perspektif akademik. Temuan dan kesimpulan didasarkan pada sudut pandang akademis dan publikasi ilmiah, sehingga belum tentu sepenuhnya mencerminkan implementasi nyata di sektor industri atau Pemerintahan secara luas.

5. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menghaturkan terima kasih kepada LPPM Universitas Katolik Darma Cendika yang berkontribusi pada penyelesaian naskah penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rahman, A. A., Chong, P. L., Ong, T. S., Teh, B. H., & Ong, T. C. (2024). Business Network And Balanced Scorecard: An Analysis of Small and Medium Enterprises in Malaysia. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 42(3), 621–635. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-10-2022-0218>
- Bouamama, M., Basly, S., & Zian, H. (2021). How Do Contingency Factors Influence The Content of Balanced Scorecards? An Empirical Study of French Intermediate-Sized Enterprises. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 17(3), 373–393. <https://doi.org/10.1108/JAOC-04-2020-0048>
- Castillo, M. (2022). Managing Corporate Social Responsibility through Social Learning. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(1), 10–21. <https://doi.org/10.1002/joe.22170>
- Chalmeta, R., & Ferrer Estevez, M. (2023). Developing A Business Intelligence Tool for Sustainability Management. *Business Process Management Journal*, 29(8), 188–209. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2023-0232>
- Cheng, M. M., Green, W. J. and, & Ko, J. C. W. (2015). The Impact of Strategic Relevance and Assurance of Sustainability Indicators on Investors' Decisions. *Auditing-A Journal of Practice and Theory*, 34(1), 131–162. <https://doi.org/10.2308/ajpt-50738>
- Correia, M. S. (2018). Sustainability: An Overview of The Triple Bottom Line and Sustainability Implementation. *International Journal of Strategic Engineering*, 2(1), 29–38. <https://doi.org/10.4018/ijose.2019010103>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.

- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard - Linking Sustainability Management to Business Strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284. <https://doi.org/10.1002/bse.339>
- Freeman, R. E. (1984). Stakeholder Theory. In *Encyclopedia of Sport Management, Second Edition*. <https://doi.org/10.4337/9781035317189.ch543>
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Jaiswal, V., & Thaker, K. (2024). Studying Research in Balanced Scorecard Over The Years in Performance Management Systems: a Bibliometric Analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(8), 2558–2582. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2023-0416>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press.
- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced Scorecard: Trends, Developments, and Future Directions. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2397–2439. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Lim, W. M. (2022). The Sustainability Pyramid: A Hierarchical Approach to Greater Sustainability and the United Nations Sustainable Development Goals With Implications for Marketing Theory, Practice, and Public Policy. *Australasian Marketing Journal*, 30(2), 142–150. <https://doi.org/10.1177/18393349211069152>
- Magnini, V. P., Crotts, J. C., & Calvert, E. (2021). The Increased Importance Of Competitor Benchmarking As A Strategic Management Tool During COVID-19 Recovery. *International Hospitality Review*, 35(2), 280–292. <https://doi.org/10.1108/ihr-08-2020-0044>
- Norton, R. S. K. and D. P. (1992). Balanced Scorecard for Business. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Rompho, N. (2020). The Balanced Scorecard For School Management: Case Study of Thai Public Schools. *Measuring Business Excellence*, 24(3), 285–300. <https://doi.org/10.1108/MBE-02-2019-0012>
- Shala, B., Prebreza, A., & Ramosaj, B. (2021). The Contingency Theory of Management as a Factor of Acknowledging the Leaders-Managers of Our Time Study Case: The Practice of the Contingency Theory in the Company Avrios. *OALib*, 08(09), 1–20. <https://doi.org/10.4236/oalib.1107850>

- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty Years With The Balanced Scorecard: What We Have Learned. *Business Horizons*, 66(1), 123–132. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. M. Y. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tipu, S. A. A. (2022). Organizational Change for Environmental, Social, and Financial Sustainability: A Systematic Literature Review. *Review of Managerial Science*, 16(6), 1697–1742. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00494-5>
- Wright, M., Westhead, P., & Ucbasaran, D. (2007). Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications. *Regional Studies*, 41(7), 1013–1030. <https://doi.org/10.1080/00343400601120288>