

TINJAUAN LITERATUR TENTANG BALANCED SCORECARD: EMPAT PERSPEKTIF DALAM MENGUKUR KINERJA ORGANISASI**Mozza Ramadhani Putri Evaldi¹, Ridho Pratama Pane², Adi Perkasa Yudha³,
M. Reza Kurniawan⁴, Asfeni Nurullah⁵**^{1,2,3,4,5}Universitas Sriwijaya, IndonesiaEmail: mozzaramadhani568@gmail.com¹, paneridho033@gmail.com²,
yudhaa720p@gmail.com³, mrezkurnia@gmail.com⁴, asfeninurullah@unsri.ac.id⁵**Abstrak**

Pengukuran kinerja merupakan aspek fundamental dalam sistem manajemen organisasi yang berfungsi sebagai perencanaan strategis. Pendekatan tradisional yang hanya berfokus pada aspek keuangan dinilai tidak relevan untuk mengukur kinerja organisasi secara menyeluruh. Artikel ini membahas penggunaan Balanced Scorecard dalam mengukur kinerja perusahaan dan organisasi secara komprehensif melalui empat perspektif utama; keuangan; pelanggan; proses internal bisnis; serta pembelajaran dan perkembangan. Kajian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode Systematic Literature Review (SLR) yang menganalisis berbagai sumber penelitian ilmiah dengan tujuan mengidentifikasi penggunaan Balanced Scorecard sebagai alat pengukur kinerja pada berbagai jenis perusahaan maupun organisasi sektor publik. Hasil studi menyatakan bahwa BSC memiliki berbagai keunggulan dibandingkan metode pengukuran kinerja tradisional. Selain memberikan keseimbangan antara indikator keuangan dan non-keuangan, BSC juga dapat menyesuaikan strategi jangka panjang dengan kegiatan operasional organisasi. Tetapi, penerapan BSC belum dapat dikatakan sempurna, dikarenakan tidak terlepas dari tantangan, seperti kesulitan integrasi dengan budaya organisasi, keterbatasan pemahaman manajerial, hingga kendala dalam pengumpulan dan analisis data. Meskipun begitu, relevansi penggunaan BSC terbukti signifikan dalam berbagai sektor, termasuk perusahaan jasa, dagang, manufaktur, dan instansi publik. Dengan demikian, BSC tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur kinerja, tetapi juga sebagai sistem manajemen strategis yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang mendalam bagi organisasi yang ingin mengimplementasikan BSC sebagai bagian dari strategi pengelolaan kinerja.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja, Perspektif.**Abstract**

Performance measurement is a fundamental aspect of organizational management systems that serves as a tool for strategic planning. Traditional approaches that focus solely on financial aspects are considered insufficient for comprehensively evaluating organizational performance. This article discusses the use of the Balanced Scorecard (BSC) as a comprehensive performance

measurement tool for companies and organizations through four main perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. This study adopts a descriptive qualitative approach using the Systematic Literature Review (SLR) method, analyzing various scholarly sources to identify the implementation of BSC as a performance measurement tool across different types of companies and public sector organizations. The findings indicate that BSC offers several advantages over traditional performance measurement methods. In addition to balancing financial and non-financial indicators, BSC also aligns long-term strategies with organizational operational activities. However, the application of BSC is not without challenges, such as difficulties in integration with organizational culture, limited managerial understanding, and obstacles in data collection and analysis. Despite these challenges, the relevance of BSC has proven significant across various sectors, including service, trade, manufacturing companies, and public institutions. Thus, BSC functions not only as a performance measurement tool but also as a strategic management system that helps organizations achieve their goals effectively, efficiently, and sustainably. This study is expected to provide in-depth insights for organizations seeking to implement BSC as part of their performance management strategy.

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance Measurement, Perspective.*

A. PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja menjadi salah satu faktor yang fundamental dalam manajemen suatu perusahaan untuk dijadikan landasan utama bagi keberlangsungan perusahaan. Sistem pengukuran kinerja tradisional yang terlebih dahulu digunakan hanya melakukan penilaian kinerja berdasarkan perspektif keuangan saja. Hal ini dinilai kurang efektif dan efisien karena tidak dapat menggambarkan kondisi perusahaan secara keseluruhan, dimana masih terdapat beberapa faktor lain baik dari aspek non-keuangan, segi internal perusahaan maupun segi eksternal yang harus dipertimbangkan untuk mendapatkan hasil pengukuran kinerja yang lebih akurat. Di era persaingan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif, perusahaan membutuhkan alat bantu untuk melakukan pengukuran kinerja yang andal dan mampu mendukung pencapaian target jangka panjang perusahaan. Untuk menanggapi permasalahan tersebut, David P Norton dan Robert Kaplan menemukan Balanced Scorecard (BSC) yang merupakan wujud baru dari pendekatan evaluasi kinerja yang lebih mumpuni dibandingkan pendekatan tradisional sebelumnya.

Balanced Scorecard tidak hanya menilai kondisi perusahaan dari perspektif keuangan, namun juga mempertimbangkan faktor lainnya yang terdiri dari 4 aspek yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Seiring dengan

perkembangan manajemen modern, Balanced Scorecard juga berkembang yang tidak hanya sebagai alat ukur kinerja, namun dapat menjadi sebagai sistem manajemen strategi. Hal tersebut dapat membantu suatu organisasi untuk menyelaraskan kegiatan atau aktivitas operasional dengan tujuan jangka organisasi. Oleh karena itu, Balanced Scorecard dapat menjadi alat manajemen yang efektif dan efisien guna memberikan kontribusi yang baik bagi perkembangan organisasi.

Literatur ini bertujuan untuk menjelaskan mengenai konsep dari Balanced Scorecard yang berfokus terhadap empat perspektif utama sebagai pengukur kinerja organisasi. Data didapatkan dari berbagai sumber ilmiah yang relevan untuk merepresentasikan keunggulan dari Balanced Scorecard terhadap alat ukur kinerja tradisional, bagaimana hubungan antar perspektif keuangan dan non-keuangan, serta relevansi dan tantangan dalam penggunaan Balanced Scorecard di tiap jenis organisasi. Penulisan literatur ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang esensial dan mendalam untuk memperluas pengetahuan mengenai pengimplementasian Balanced Scorecard. Kajian literatur ini diharapkan bisa menjadi panduan dan rekomendasi bagi organisasi untuk menemukan praktik terbaik sebagai strategi perusahaan, dan dapat memicu pembahasan dan diskusi yang lebih mendalam terkait pengukuran kinerja yang analitis dan berkelanjutan.

B. LANDASAN TEORI

Pengukuran Kinerja

Dalam sistem pengendalian manajemen, pengukuran kinerja termasuk salah satu komponen yang perlu dilakukan terhadap aktivitas mengenai rantai nilai dalam suatu perusahaan. Informasi dari hasil pengukuran kinerja berfungsi sebagai umpan balik strategis untuk mengevaluasi pencapaian rencana yang telah dijalankan dan menentukan aspek yang membutuhkan penyesuaian dalam proses perencanaan maupun pengendalian organisasi (Suhada & Hendrayanti, 2019).

Dalam pengukuran kinerja tradisional, hanya aspek keuangan yang dilihat dalam pengukuran kinerja suatu organisasi. Sehingga, pengukuran kinerja hanya dilihat dari karyawan dalam suatu organisasi yang hanya diukur pada kegiatan yang berkaitan dengan keuangan saja. Seperti karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan yang diberikan. Hal ini dapat memberikan dampak bahwa karyawan tidak bisa berinovasi kedepannya. Kemudian, menurut (Gunawan, 2015), penyebab pengukuran kinerja

tradisional hanya melihat aspek keuangan saja itu dikarenakan aspek keuangan sangat mudah untuk digunakan karena output yang dihasilkan berupa angka kuantitatif, sehingga manajer dapat melihat bagaimana performa organisasi tersebut hanya dengan melihat apakah output tersebut sudah mencapai target yang diinginkan. Hal tersebut mungkin dapat mengukur suatu kinerja yang baik dalam jangka pendek. Namun, untuk jangka panjang tidak efektif dengan melihat aspek keuangan tanpa melihat aspek non-keuangan.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard pertama kali dicetuskan pada 1992 oleh seorang konsultan manajemen dari USA yaitu David P Norton dan Robert Kaplan yang melakukan penelitian mengenai solusi dari tantangan yang dihadapi oleh perusahaan dalam pengelolaan kinerja jangka panjang. Alasan dari penelitian tersebut ialah Norton dan Kaplan yang menyadari kelemahan dalam pengukuran kinerja karena pencapaian tujuan yang terpisah dan dan kompetitif yang berakhir pada pertikaian dalam organisasi. Penelitian tersebut menghasilkan sebuah publikasi artikel dengan judul “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance” di Harvard Business Review. Artikel ini memprakarsai pentingnya konsep Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen strategi dan pengukuran yang terdiri dari berbagai indikator komprehensif yang menggambarkan proses kegiatan inti dalam kegiatan operasional perusahaan untuk mengintegrasikan sasaran strategis. Maka dari itu, penggunaan BSC diperlukan karena dapat membantu untuk mengintegrasikan laporan manajemen yang utuh dan menjadi pedoman untuk optimalisasi penapaian target (Ramdani, et al., 2023). Menurut (Rangkuti, 2011) Balanced Scorecard merupakan sebuah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja jangka pendek maupun jangka panjang yang diukur secara berimbang dari sisi keuangan dan non-keuangan serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Konsep ini menarik minat banyak perusahaan besar yang mulai menerapkan metode ini dalam manajemen perusahaan mereka.

Fungsi, Tujuan, dan Manfaat Balanced Scorecard

Berdasar Studi Literatur yang sudah kami lakukan melampirkan hasil sebagai berikut :

Menurut (Ciptani, 2000) Balanced Scorecard dapat Membantu menyelaraskan tujuan dengan strategi yang mau diterapkan, juga Menurut (Hanuma & Kiswara, 2011)

Fungsi utama Balanced Scorecard adalah untuk mengelola operasional organisasi secara efektif dan efisien dengan memaksimalkan motivasi karyawan. Selain itu, sistem ini mendukung pengambilan keputusan penting terkait promosi, mutasi, hingga pemberhentian karyawan.

Balanced Scorecard juga Menurut (Pratiwi, 2016) berfungsi untuk menciptakan keseimbangan dalam pengukuran kinerja, baik secara internal melalui proses bisnis dan pembelajaran, maupun eksternal untuk pemilik usaha dan pelanggan. Selain itu, alat ini menyeimbangkan hasil masa lalu (outcome) dengan pemicu kinerja masa depan (performance driver), serta menggabungkan unsur objektif dan subjektif dalam evaluasi, agar keputusan lebih bijak dan terarah.

Perspektif Balanced Scorecard

Tujuan dan pengukuran kerja operasional yang telah diterjemahkan tersebut kemudian dinyatakan dalam bentuk empat perspektif, yaitu perspektif keuangan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Devani & Setiawarnan, 2015).

1. Perspektif Keuangan (Financial Perspective)

Dalam balance scorecard, perspektif keuangan dianggap sebagai perspektif yang terjadi berdasarkan perspektif lain yang menyebutkan bahwa perspektif keuangan secara langsung dapat dikatakan baik atau buruk berdasarkan pengaruh dari ketiga perspektif lainnya (Suhada & Hendrayanti, 2019).

Menurut (Gunawan, 2015) terdapat 3 sasaran strategi beserta ukuran hasilnya, yaitu: 1) Naiknya financial return dengan ukuran naiknya pangsa pasar 2) Naiknya pendapatan penjualan dengan ukuran pendapatan penjualan yang mengalami pertumbuhan; dan 3) Biaya yang diturunkan dengan ukuran biaya penuh yang mengalami penurunan.

2. Perspektif Pelanggan (Customers Perspective)

Perspektif pelanggan dalam penggunaannya, misalkan pelanggan merasa tidak puas, maka suatu perusahaan akan mencari produsen baru yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan demi pelanggan, dimana disebut juga sebagai leading indicator. (Devani & Setiawarnan, 2015). Hal yang menjadi tolak ukur atau yang menjadi faktor utamanya yaitu; market share, customers retention, customer acquisition, customer satisfaction dan customer profitability.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Business Process Perspective)

Pengukuran yang dilakukan dalam perspektif ini adalah bagaimana suatu perusahaan dapat secara efektif dan efisien dalam menghasilkan produk maupun jasa, dengan ukuran yang sering dipakai yaitu kualitas; responsi time, cost, dan pengenalan produk baru (Gunawan, 2015). Menurut (Suhada & Hendrayanti, 2019) analisis yang dilakukan pada proses bisnis internal adalah analisis value-chain, dimana manajemen akan melakukan indentifikasi pada proses bisnis internal agar memungkinkan manajer mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth)

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini memiliki faktor yang berasal dari sumber daya manusia, sistem, dan prosedur perusahaan, serta fokus utamanya adalah pelatihan karyawan dan kebiasaan suatu perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan dalam suatu organisasi (Suhada & Hendrayanti, 2019). Perspektif ini juga menekankan perusahaan untuk dapat melakukan inovasi dan terus berkembang sehingga dapat bersaing dalam perekonomian yang sekarang maupun yang akan datang (Gunawan, 2015).

Berdasarkan keempat perspektif tersebut dapat kita lihat bahwa dalam balanced scorecard terdapat elemen keuangan yang mencakup financial perspective dan elemen non-keuangan yang mencakup customer perspective; internal business process perspective; dan learning and growth, sehingga dalam pengukuran kinerjanya terdapat keseimbangan diantara ukuran finansial dan ukuran non-finansial.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk memberikan gambaran secara sistematis mengenai penggunaan Balanced Scorecard dalam mengukur kinerja organisasi. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali secara mendalam proses, makna, dan konteks implementasi Balanced Scorecard dari perspektif manajemen dan sumber daya manusia dalam organisasi. Metode deskriptif kualitatif ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi dan menganalisis bagaimana empat perspektif Balanced Scorecard yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan diimplementasikan dalam praktik. Dengan pendekatan ini, peneliti tidak hanya berfokus pada angka atau data kuantitatif, tetapi juga pada makna, persepsi, dan pemahaman yang terkandung dalam proses penerapan Balanced Scorecard.

Penelitian dilakukan menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) yang digunakan untuk meninjau, mengidentifikasi, dan mensintesis dari beberapa penelitian yang relevan terkait penggunaan Balanced Scorecard sebagai alat pengukur kinerja. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh melalui studi pustaka dan dokumentasi. Studi pustaka dilakukan dengan menelaah buku-buku akademik, artikel ilmiah, jurnal nasional dan internasional yang relevan dengan topik penelitian. Dokumentasi tersebut diperoleh dari berbagai jurnal ilmiah di Google Scholar, SINTA, DOAJ, Semantic Scholar, ResearchGate, dan SSR. Analisis ini bertujuan untuk menggambarkan secara utuh bagaimana Balanced Scorecard diterapkan, serta sejauh mana alat ini dapat membantu organisasi dalam menyelaraskan strategi, mengelola kinerja, dan mencapai tujuan jangka panjang secara berimbang antara aspek keuangan dan non-keuangan.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kelebihan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Penilaian Kinerja

Penggunaan Balanced Scorecard banyak memberikan dampak terhadap penggunaannya. (Madsen, 2025) mengungkapkan bahwa awal 2000-an setelah dikenalkan alat pengukuran kinerja ini digunakan berkisar 25% hingga 50% di negara Amerika Serikat, Inggris dan Jerman. Pada tingkat global, lebih dari 60% perusahaan di dunia telah menerapkan Balanced Scorecard sebagai kerangka atau alat pengukuran kinerja bagi perusahaan mereka. Hal ini dapat disimpulkan bahwa penggunaan Balanced Scorecard dapat memberikan manfaat yang signifikan dibandingkan penggunaan alat pengukur kinerja tradisional.

Menurut (Mulyadi, 1999 : 218), pengukuran kinerja Balanced Scorecard dapat menyediakan rencana strategi yang komprehensif dan koheren sehingga dalam penyusunan suatu program menjadi jelas dan mudah. Hasil dari rencana tersebut menunjukkan sasaran yang ingin dicapai (strategic objective), indikator dan ukuran pencapaian terhadap kinerja (performance driver), dan target yang harus tercapai dalam waktu yang ditentukan (Elisabeth, 2018).

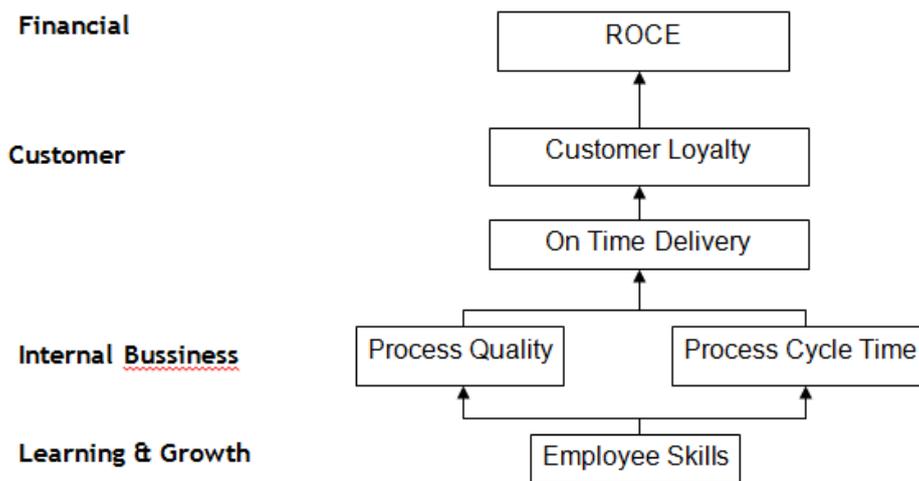
Balanced Scorecard dapat melampaui pengukuran kinerja tradisional yang hanya melihat aspek keuangan saja, namun menambah aspek lagi yaitu pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Sehingga, (Quesado et al., 2018) menjelaskan peran Balanced Scorecard tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja saja, namun bisa menjadi alat manajemen yang strategis dan mampu merepresentasikan visi dan misi di suatu organisasi.

Penggunaan Balanced Scorecard juga bersifat fleksibel, (Amalia et al., 2022) menjelaskan penggunaan Balanced Scorecard dalam organisasi pemerintah/nirlaba juga dapat diterapkan secara efektif untuk digunakan sebagai alat pengukur kinerja yang dapat melihat dan menyelaraskan tujuan dari kegiatan organisasi sehingga pencapaian kinerja dapat lebih terarah.

Hubungan Antara Keempat Perspektif Balanced Scorecard

Pada hakikatnya, pada Penggunaan Balanced Scorecard yang dikembangkan oleh (Kaplan & Norton, 1996), ada empat perspektif utama yang saling terhubung: Learning & Growth, Internal Business Process, Customer, dan Financial. Hubungan antar perspektif ini bersifat sebab-akibat, di mana satu perspektif memengaruhi kinerja perspektif berikutnya secara berurutan.

Menurut (Ciptani, 2000), hubungan antar perspektif dalam Balanced Scorecard terbagi menjadi beberapa tahapan yang saling berkaitan dan membentuk alur logis tertentu. Setiap perspektif memiliki peran dalam mendorong pencapaian tujuan strategis organisasi, mulai dari aspek paling dasar hingga ke tingkat hasil akhir. Hubungan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Hubungan antara empat Perspektif dalam Balanced Scorecard

Dalam pendekatan Balanced Scorecard yang dicetuskan oleh (Kaplan & Norton, 1996), terdapat empat perspektif utama yang saling terhubung secara sebab-akibat, yaitu: Learning & Growth, Internal Business Process, Customer, dan Financial. Hubungan antar perspektif ini mencerminkan perubahan nilai dari input organisasi ke output finansial, yang mana hal ini dijalankan secara berurutan dan strategis. Perspektif Learning & Growth merupakan landasan

utama dari hubungan sebab-akibat ini, karena sumber daya manusia yang terlatih dan kompeten akan berpengaruh langsung terhadap efektivitas proses internal (Kaplan & Norton, 1996).

Penelitian oleh (Wulandari, Ali, & Hendayana, 2024) menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan berdampak positif terhadap efisiensi dan inovasi proses bisnis. Pada hal ini, perspektif Learning & Growth diwakili oleh peningkatan Employee Skills, ini yang akan menjadi pemicu bagi perbaikan dalam perspektif Internal Business Process, termasuk peningkatan Process Quality dan percepatan siklus kerja Process Cycle Time.

Selanjutnya, keefektifitasan proses internal yang baik akan menghasilkan layanan yang baik pula, seperti On Time Delivery, dimana hal ini sangat berpengaruh terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan. Hal ini sejalan dengan temuan oleh (Masuku, Joesah, & Kusuma, 2024) Penelitian ini menunjukkan bahwa ketepatan waktu pengiriman memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa 84% kepuasan pelanggan dapat dijelaskan oleh kualitas pelayanan dan ketepatan waktu pengiriman.

Kepuasan pelanggan yang bertumbuh ke arah positif akan menciptakan loyalitas tinggi dari pelanggan, hal ini akan berdampak terhadap penentu utama dalam keberhasilan perspektif Customer. Loyalitas pelanggan juga memiliki kontribusi besar dalam mencapai hasil keuangan yang optimal, seperti peningkatan pendapatan dan efisiensi penggunaan modal. Penelitian oleh (Alim, Zufriah, & Fathoni, 2025) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan dan kualitas layanan memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Peningkatan kepuasan pelanggan cenderung meningkatkan loyalitas, yang berpotensi mendukung pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

Dengan demikian, hubungan antar perspektif dalam Balanced Scorecard membentuk suatu rangkaian strategis yang dimulai dari penguatan sumber daya manusia, peningkatan proses bisnis, pemenuhan harapan pelanggan, hingga pencapaian hasil keuangan. Hal ini menegaskan bahwa perspektif keuangan bukanlah tujuan akhir yang berdiri sendiri, melainkan hasil dari keselarasan antara seluruh komponen organisasi yang dikelola secara strategis dan terukur.

Relevansi Penggunaan *Balanced Scorecard* dalam Berbagai Sektor

Pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai hasil pekerjaan yang berhubungan erat dengan tujuan strategis organisasi tersebut, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi dalam perekonomian. Suatu sistem pengukuran kinerja didasarkan dari visi, misi, strategi, dan tujuan masing-masing perusahaan, dimana dalam menentukan sistem pengukuran kerja yang tepat, manajemen puncak perlu memilih rangkaian ukuran yang menggambarkan strategi perusahaan (Utama & Breliastiti, 2017).

Relevansi yang akan dibahas pada artikel ini berada pada sektor perusahaan jasa, perusahaan dagang, perusahaan manufaktur, dan perusahaan sektor publik.

Perusahaan Jasa

Relevansi penerapan *balanced scorecard* pada sektor jasa dapat dilihat dari studi kasus yang dilakukan pada PT. Hotel X yang berada di Semarang yang mengukur kinerjanya menggunakan 4 perspektif dari *balance scorecard* (Winarsih, 2014). Dalam a) perspektif keuangannya mereka menggunakan Ratio ROI dan Ratio Operasi; b) perspektif pelanggan, PT. Hotel X menggunakan tolak ukur *market share*, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan; c) perspektif proses bisnis internal, mereka menggunakan tiga variabel yaitu proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual; serta pada d) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan perputaran karyawan, tingkat produktivitas, dan kepuasan karyawan sebagai tolak ukur (Winarsih, 2014). Sehingga dapat diketahui bahwa penggunaan *balanced scorecard* sangat relevan untuk mengukur kinerja perusahaan jasa dalam hal ini PT. Hotel X secara komprehensif.

Perusahaan Dagang

Relevansi yang ada pada perusahaan dagang, penilaian kinerja dapat dilakukan menggunakan elemen keuangan dan non-keuangan. Pada studi kasus perusahaan dagang X elemen keuangan yang digunakan adalah kinerja penjualan yang mencakup *readiness*, *productivity*, *efficiency*, dan *effectiveness*, serta elemen non-keuangan yang digunakan adalah hubungan antarstrategi, yang membuat kedua penilaian tersebut digunakan sebagai tolak ukur untuk menilai kinerja manajemen penjualan secara keseluruhan pada perusahaan dagang X (Sukwadi, Inderawati, & Wong, 2015).

Perusahaan Manufaktur

Dalam perusahaan manufaktur, penggunaan *balanced scorecard* dapat diukur menggunakan 4 perspektif yang ada. Pada studi kasus yang ada ditemukan bahwa pada a) perspektif keuangan, dapat menunjukkan korelasi yang positif maka menunjukkan bahwa hasil keuangan dapat meningkatkan kinerja keuangan; b) perspektif pelanggan, jika berhubungan positif dan signifikan maka pemahaman dan pelayanan yang baik terhadap pelanggan dapat memberikan peningkatan kinerja perusahaan dan keuangan; c) perspektif proses bisnis internal mendapatkan hubungan yang positif menunjukkan bahwa efisiensi dan efektivitas itu penting bagi proses operasional untuk mencapai kinerja yang baik, serta d) perspektif pembelajaran dan perkembangan yang berkorelasi dengan penggunaan teknologi, dimana jika penggunaannya dilakukan secara signifikan dapat meningkatkan kinerja bisnis dan keuangan (Langi & Hasriadi, 2024).

Organisasi Sektor Publik

Penerapan *balanced scorecard* pada organisasi sektor publik berbeda dengan perusahaan swasta dikarenakan memiliki karakteristik yang berbeda sehingga untuk pengukuran kinerjanya pun harus disesuaikan. Penyebarannya yaitu; a) perspektif keuangan menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan yang efektif akan memberikan dampak bagi kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan publik yang optimal; b) perspektif pelanggan, disini berhubungan dengan masyarakat dan pemangku kepentingan (*stakeholders*), dimana harus dijaga kepercayaan dan loyalitasnya agar meningkatkan legitimasi dan keberlanjutan organisasi; c) perspektif proses bisnis internal, proses internal yang efisien dan efektif dalam hal ini standarisasi proses, inovasi pelayanan dan perbaikan sistem internal dapat meningkatkan kinerja organisasi yaitu mempercepat pelayanan kepada masyarakat dan dapat mengurangi biaya operasional; serta pada d) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, produktivitas dan kualitas layanan publik secara berkelanjutan dapat meningkat, jika pengembangan SDM (meningkatkan kualitas pegawai, berinvestasi untuk pelatihan pegawai) dan pemanfaatan teknologinya dilakukan secara merata (Fitriyani, 2014).

Tantangan dalam Pengimplementasian Balanced Scorecard

Dari sekian banyak kelebihan yang dimiliki oleh Balanced Scorecard, masih terdapat berbagai tantangan yang harus dihadapi perusahaan dalam penerapannya. Menurut penelitian Sundari, Amelia, Anggreani, dan Syamsuddin (2024), tingkat kerumitan dalam

mengintegrasikan Balanced Scorecard pada budaya perusahaan yang divergen menjadi salah satu masalah yang masih sering dihadapi. Selain itu, kurangnya pemahaman di kalangan manajerial dan karyawan terkait dengan konsep BSC juga menjadi hambatan perusahaan untuk menerapkan metode ini sebagai pengukuran kinerja. Hal ini membuktikan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan aspek yang penting dalam peningkatan kinerja. Kesulitan dalam memperoleh dan menganalisis data untuk menjadi acuan dalam penilaian kinerja memerlukan fasilitas sistem dan teknologi yang lebih terstruktur dan memadai, dan hal ini sering menjadi tantangan bagi perusahaan.

Berdasarkan penelitian oleh Kardina & Syamsir (2024) yang mengeksplorasi penerapan BSC dalam sektor administrasi publik menemukan bahwa kompleksitas perusahaan yang terdiri dari beberapa lembaga dan unit yang beragam menyebabkan persoalan bagi perusahaan untuk menyelaraskan tujuan dan kebutuhan. Penerapan BSC juga terbilang baru dalam beberapa sektor usaha, misalnya administrasi publik, sehingga dibutuhkan riset mendalam yang dapat memberikan pemahaman lebih lanjut mengenai Balanced Scorecard di masing-masing sektor.

Studi lain oleh Riwu, Wibowo, dan Budiyatno (2021) menyimpulkan bahwa pembiayaan masih menjadi masalah utama dalam penerapan BSC di sebagian perusahaan, mengingat perbedaan pengelolaan alokasi dana dan sumber daya di setiap sektor yang kurang tepat dan terkadang berakhir pada kerugian. Maka dari itu, diperlukan rekonsiliasi dan penyelarasan kembali antara data yang digunakan dalam penilaian kinerja, baik dari laporan keuangan, data kuantitatif, dan data kualitatif dari pihak manajemen dan karyawan.

Akhirnya, hasil riset Zaky (2022) mengungkapkan bahwa beberapa tantangan lain dari pengimplementasian Balanced Scorecard disebabkan oleh sulitnya menghubungkan evaluasi kinerja karyawan dengan tujuan strategis perusahaan. Tak hanya itu, pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan juga menjadi tantangan karena terkesan subjektif dan ambigu, lain halnya dengan pengukuran melalui perspektif keuangan. Kurangnya keterlibatan karyawan dalam proses evaluasi kinerja juga tak jarang menimbulkan permasalahan dan ketidakjelasan dalam kegiatan evaluasi, serta interpretasi penilaian yang variatif antara manajer dan karyawan juga sering menimbulkan ketimpangan yang dapat mengurangi validitas hasil evaluasi kinerja perusahaan.

Berdasarkan beberapa hasil studi literatur di atas, penggunaan Balanced Scorecard sebagai metode pendekatan dalam evaluasi kinerja tidak sepenuhnya bisa dikatakan

sempurna, namun metode ini tentunya merupakan hasil eskalasi dari metode tradisional yang telah ada sebelumnya dengan tujuan untuk meningkatkan keabsahan pengukuran kinerja dalam suatu perusahaan.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Balanced Scorecard memberi dampak yang positif secara signifikan kepada manajerial. Perspektif yang ditinjau dalam Balanced Scorecard dapat menghasilkan informasi yang menyeluruh dan seimbang dikarenakan keempat perspektifnya saling berhubungan, dimulai dari peningkatan kapabilitas sumber daya manusia, efisiensi proses bisnis, kepuasan pelanggan, hingga tercapainya kinerja keuangan yang optimal.

Balanced Scorecard fleksibel digunakan dalam berbagai sektor perusahaan, baik jasa, dagang, manufaktur, dan organisasi sektor publik. Namun, kelebihan Balanced Scorecard tetap menimbulkan tantangan dalam proses pengaplikasiannya. Tantangan tersebut dapat berupa kompleksnya suatu sistem atau budaya dalam lingkup organisasi, keterbatasan pemahaman konsep, keterbatasan data dan teknologi, hingga kemampuan adaptasi pihak internal terkait.

Dengan menimbang kelebihan yang ditawarkan serta tantangan yang muncul dalam pengaplikasiannya, Balanced Scorecard dapat dianggap sebagai pendekatan untuk penilaian kinerja yang relevan, dan adaptif pada dinamika organisasi modern. Meskipun penerapannya membutuhkan pemahaman mendalam serta penyesuaian terkait budaya organisasi, keunggulannya dalam akurasi pengukuran kinerja menambah nilai positif Balanced Scorecard. Balanced Scorecard juga berperan sebagai kerangka strategis yang mampu menjembatani aktivitas operasional dengan visi jangka panjang organisasi, dan mendorong pencapaian tujuan secara sistematis dan terintegrasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alim, T., Zufriah, D., & Fathoni, M. I. (2025). Pengaruh Kepuasan Pelanggan dan Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Pelanggan pada E-Commerce Shopee. *Jurnal Bisnis Manajemen dan Akuntansi*.
- Amalia, M., Tinneke Hermina, ;, & Rosmayati, I. (2022). Analisis Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Palang Merah Indonesia Kabupaten Garut. *Jurnal Wahana Akuntansi*, 07(1), 022–030. www.jurnal.uniga.ac.id

- Ciptani, M. K. (2000). BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*.
- Elisabeth, D. M. (2018). TINJAUAN PUSTAKA BALANCED SCORECARD, KEUNGGULAN DAN KELEMAHAN PENERAPAN BALANCED SCORECARD. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Methodist, 1(2)*, 96–107.
- Gunawan, B. (2015). BALANCED SCORECARD: PERSPEKTIF BARU DALAM MENILAI KINERJA ORGANISASI. *Jurnal Akuntansi & Investasi, 1(1)*, 41–51.
- Hanuma, S., & Kiswara, E. (2011). ANALISIS BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kardina, M., & Syamsir. (2024). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Model Pengukuran Kinerja dalam Konteks Administrasi Publik. *JHIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan), 7 No. 5*, 4371-7374.
- Langi, C. R., & Hasriadi, L. (2024). PENGARUH PENGGUNAAN BALANCED SCORECARD TERHADAP KINERJA KEUANGAN DI PERUSAHAAN INDUSTRI MANUFAKTUR. *Journal of innovation Research and Knowledge*, 4933-4950.
- Madsen, D. Ø. (2025). Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact. *Encyclopedia, 5(1)*, 39. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010039>
- Masuku, D., Joesah, N., & Kusuma, A. B. (2024). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Ketepatan Waktu Pengiriman Barang Terhadap Kepuasan Pelanggan. *Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*.
- Pratiwi, U. (2016). Balanced Scorecard dan Manajemen Strategik. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*.
- Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital, 14(1)*, 186–201. <https://doi.org/10.3926/ic.1110>
- Ramdani, A. D., Sopandi, I., Suharyanto, E., Yustian, R., Wasliman, I., Dianawati, E., & Paramansyah, A. (2023). Konsep Balance Scorecard dalam Strategi Bisnis dan Pendidikan serta Deskripsi Implementasinya pada SMK Negeri 6 Garut Melalui Pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal, 5 No.6*, 2885-2896. doi:10.47476/reslaj.v5i6.2669

- Rangkuti, F. (2011). *SWOT-BALANCED SCORECARD*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Riwu, S. L., Wibowo, A., & Budiayatno, K. C. (2021). Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard: Systematic Review. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr.Soetomo*, 7 No. 02, 267-284. Retrieved from www.jurnal.stikes-yrsds.ac.id
- Suhada, A., & Hendrayanti, E. (2019). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *OPTIMAL : Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 13(1), 57.
- Sukwadi, R., Inderawati, M. W., & Wong, D. (2015). INTEGRASI BALANCED SCORECARD KE DALAM MANAJEMEN KINERJA PENJUALAN PERUSAHAAN DAGANG. *Jurnal Teknik dan Ilmu Komputer*, 393-401.
- Sundari, S., Amelia, E., Anggreani, A. K., & Syamsuddin. (2024, Oktober). Literature Review : Analisis Penerapan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 09, No. 02, 248-259.
- Utama, M. D., & Breliastiti, R. (2017). PENERAPAN BALANCED SCORECARD PADA PERUSAHAAN JASA DI INDONESIA. *Jurnal Akuntansi Bisnis*.
- Winarsih. (2014). IMPLEMENTASI BALANCE SCORECARD PADA PERUSAHAAN JASA PERHOTELAN : STUDI KASUS PADA PT. HOTEL X DI SEMARANG . *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 161-167.
- Wulandari, S., Ali, H., & Hendayana, Y. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan serta Adopsi Teknologi Terhadap Produktivitas dan Kinerja Karyawan di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem*.
- Zaky, M. (2022). Evaluasi Kinerja Karyawan dengan Pendekatan Balanced Scorecard: Studi Pada Perusahaan Telekomunikasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 3 No.2, 168-180.