

## IMPLEMENTASI SISTEM STRATEGIK DENGAN KERANGKA *BALANCED SCORECARD*

Anisa Angel Lina<sup>1</sup>, Ahmad Sumarlan<sup>2</sup>, Dwi Rahma<sup>3\*</sup>, Fitria Anggraini<sup>4</sup>, Mezi Oktaliza<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup>.University of Muhammadiyah Bengkulu, Indonesia

<sup>1</sup>[anisaangellina18@gmail.com](mailto:anisaangellina18@gmail.com), <sup>2</sup>[sumarlanahmad07@gmail.com](mailto:sumarlanahmad07@gmail.com)

<sup>3</sup>[dwirahma745@gmail.com](mailto:dwirahma745@gmail.com), <sup>4</sup>[fitriaanggraini271@gmail.com](mailto:fitriaanggraini271@gmail.com)

<sup>5</sup>[oktalizamezi@gmail.com](mailto:oktalizamezi@gmail.com)

\* Corresponding Author

Received: 03-08- 2025

Revised: 20-09-2025

Approved: 07-10-2025

### ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implementasi sistem perencanaan strategik dengan kerangka *Balanced Scorecard (BSC)* dalam rentang tahun 2020-2025. Metode penelitian yang digunakan adalah *Systematic Literature Review (SLR)* dengan penelusuran artikel ilmiah yang bersumber dari *Google Scholar*. Pencarian difokuskan pada publikasi yang relevan dengan kata kunci "perencanaan strategik", "*Balanced Scorecard*", "implementasi", dan "evaluasi" dalam konteks organisasi pada periode tersebut. Hasil tinjauan sistematis menunjukkan bahwa adopsi *BSC* secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi melalui integrasi perspektif finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berbagai studi kasus mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi *BSC* sangat bergantung pada komitmen manajemen puncak, komunikasi yang efektif, pengukuran indikator kinerja yang tepat, dan adaptasi berkelanjutan terhadap perubahan lingkungan. Tantangan umum yang dihadapi meliputi resistensi terhadap perubahan, kesulitan dalam mendefinisikan sasaran strategis yang terukur, dan kurangnya pemahaman karyawan terhadap sistem. Meskipun demikian, secara keseluruhan, penelitian ini mengonfirmasi bahwa *BSC* tetap menjadi kerangka kerja yang relevan dan efektif dalam mendukung perencanaan strategis dan pengukuran kinerja organisasi. Implikasi dari penelitian ini adalah pentingnya persiapan yang matang dan pendekatan holistik dalam mengintegrasikan *BSC* untuk mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang.

*Keywords: Balanced Scorecard, Perencanaan Strategik, Implementasi*

### INTRODUCTION

Dunia bisnis modern yang kompleks dan serba cepat, keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada keterampilan manajemen dalam menciptakan dan melaksanakan strategi yang fleksibel dan berorientasi pada hasil. Oleh karena itu, perencanaan strategis sangat penting untuk mengarahkan organisasi menuju tujuan jangka panjangnya, mempersiapkan diri menghadapi perubahan eksternal, dan memanfaatkan sumber dayanya sebaik mungkin [1]. Namun, masih banyak organisasi yang mengalami kesenjangan antara perencanaan strategis yang telah disusun dengan pelaksanaannya di lapangan. Kesenjangan ini umumnya disebabkan oleh kurangnya integrasi antara visi strategis dan aktivitas operasional, lemahnya komunikasi internal, serta tidak adanya sistem pengukuran kinerja yang komprehensif.

*Balanced Scorecard (BSC)*, yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal 1990-an, hadir sebagai kerangka kerja manajemen strategik yang menawarkan pendekatan holistik dalam mengukur dan mengelola kinerja organisasi. *BSC* mengarahkan organisasi untuk melihat kinerja tidak hanya dari sisi finansial, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan karyawan. Dengan demikian, *BSC* mampu menghubungkan tujuan strategis jangka panjang dengan aktivitas operasional sehari-hari secara sistematis [2][3].

Seiring dengan berkembangnya teknologi informasi dan digitalisasi, kebutuhan akan sistem perencanaan strategik yang adaptif dan berbasis data semakin meningkat. Dalam konteks ini, implementasi BSC menjadi relevan karena mampu menyediakan kerangka pengukuran yang mendukung pengambilan keputusan berbasis kinerja. Beberapa studi terkini menunjukkan bahwa organisasi yang mengadopsi BSC cenderung memiliki koordinasi lintas fungsi yang lebih baik, perencanaan yang lebih realistis, dan pengawasan yang lebih transparan [4].

Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait pengukuran kinerja sistem informasi yang dilakukan oleh [5] dengan judul Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard (BSC) adalah strategi map di YPPSB dibangun oleh 11 sasaran strategik dengan 34 indikator kinerja utama (IKU) yang merupakan hasil dari penerjemahan visi, misi dan tujuan kedalam empat perspektif BSC. Berdasarkan penelitian yang dilakukan [6] terdapat beberapa kekuatan dan kelemahan serta peluang dan tantangan yang dapat dirumuskan untuk menjadi alternatif strategi yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan.

Penelitian Sundari et al., (2024) menemukan bahwa implementasi Balanced Scorecard (BSC) secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi baik di sektor publik maupun swasta. BSC berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja sekaligus pendorong strategis untuk perbaikan berkelanjutan dan kepuasan pemangku kepentingan yang lebih besar, konsisten dengan studi-studi sebelumnya mengenai efektivitasnya di berbagai sektor. Merujuk kepada penelitian yang dilakukan sebelumnya sama-sama menggunakan IT Balanced Scorecard untuk melakukan pengukuran kinerja dari penerapan teknologi informasi tetapi pada penelitian ini menitikberatkan pada sasaran-sasaran strategis dengan variable dimensi pengukuran yang disesuaikan dengan pihak Kriboid. Serta target responden pada penelitian ini bukan hanya kepada para staff tetap juga pelanggan Kribo.id [4].

Melalui studi literatur ini, penulis berupaya menelaah bagaimana implementasi Balanced Scorecard dalam konteks perencanaan strategik dapat meningkatkan efektivitas organisasi, serta mengidentifikasi tantangan dan faktor-faktor pendukung dalam penerapannya. Kajian ini difokuskan pada literatur terkini (2020–2025) yang mencakup berbagai sektor seperti pemerintahan, pendidikan, kesehatan, dan korporasi. Dengan pendekatan ini, diharapkan artikel ini dapat memberikan kontribusi konseptual dan praktis dalam memperkuat implementasi sistem perencanaan strategik berbasis BSC di era digital.

**Table 1**  
**Literatur Riview**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Penulis</b>	<b>Hasil dan Kesimpulan</b>
1	Implementasi Sistem Evaluasi Manajemen Mutu Pendidikan Islam Melalui Swot Balanced Scorecard (BSC) di Ponpes Al Minhaj Bogor	Mufid, Abas Mansu Tamam (2024)	Bahkan dengan sistem manajemen mutu yang dipimpin DPPMS-nya, penelitian menunjukkan Ponpes Alminhaj Bogor perlu memperkuat lembaga mutunya dan memajukan rencana strategis serta kreatifnya untuk menavigasi lanskap persaingan kontemporer dan global yang kompleks, seperti yang disoroti oleh analisis SWOT-BSC dan faktor-faktor lainnya.
2	Implementasi Balanced Scorecard sebagai Alat Manajemen Strategi dalam Peningkatan	Habib Subhan (2024)	Mengimplementasikan Balanced Scorecard (BSC) lebih dari sekadar pengukuran kinerja; ini mengintegrasikan strategi, meningkatkan efisiensi, mengelola risiko, dan membina budaya pertumbuhan dan pembelajaran berkelanjutan.

Kinerja Perusahaan		Dengan penerapan yang tepat dan dedikasi, BSC secara efektif meningkatkan kinerja perusahaan secara holistik.
3 Implementasi Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengelolaan Manajemen Kinerja Kementerian Keuangan	Azka Khairani Fitriyah Nauratu Jannah, Putri Auli: (2024)	Penelitian menunjukkan bahwa implementasi Balanced Scorecard (BSC) Kementerian Keuangan efektif, memperoleh skor 3,35 dari 5, dan secara memadai mendukung visi dan misinya. Studi ini mengungkap dampak positif signifikan BSC terhadap kinerja sektor publik maupun swasta, bertindak bukan hanya sebagai alat ukur tetapi juga pendorong strategis untuk perbaikan berkelanjutan dan peningkatan kepuasan pemangku kepentingan. Temuan ini selaras dengan penelitian sebelumnya tentang efektivitas BSC di berbagai sektor.
4 Literature Review : Analisis Penerapan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi	Sri Sundari, Ek Amelia, Anne Kurr Anggreani, Syamsuddin (2024)	Penelitian ini menemukan bahwa implementasi Balanced Scorecard (BSC) secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi baik di sektor publik maupun swasta. BSC berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja sekaligus pendorong strategis untuk perbaikan berkelanjutan dan kepuasan pemangku kepentingan yang lebih besar, konsisten dengan studi-studi sebelumnya mengenai efektivitasnya di berbagai sektor.
5 Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pt Unichem Candi Indonesia	Tasya Adha Sabila Ketut Sunarta, Asep Alipudin (2024)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perspektif Keuangan: <i>Return On Asset</i> (ROA) mengalami penurunan, sementara <i>Return On Equity</i> (ROE) dan <i>Net Profit Margin</i> (NPM) menunjukkan peningkatan pada tahun terakhir.</li> <li>2. Perspektif Pelanggan: Setelah pengolahan data kualitatif dan kuantitatif dari kuesioner, terlihat jelas bahwa pelanggan pada umumnya merasa sangat puas dengan layanan yang diberikan perusahaan.</li> <li>3. Perspektif Proses Bisnis Internal: Inovasi yang dilakukan oleh PT. Unichem Candi Indonesia baik. Ini ditunjukkan oleh tingkat inovasi perusahaan yang berhasil membuat pelanggan puas.</li> <li>4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Umumnya, karyawan merasa sangat puas bekerja di PT. Unichem Candi Indonesia. Namun, untuk terus memaksimalkan kinerja karyawan, perusahaan perlu mengoptimalkan kepuasan kerja melalui motivasi dan kontrol kerja. Hal ini akan semakin mendorong produktivitas karyawan dan, pada gilirannya, memengaruhi perspektif lainnya.</li> </ol>
6 Literature Review : Implementasi Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi	Imamunandar (2025)	penelitian ini menegaskan bahwa Balanced Scorecard merupakan alat yang efektif dalam pengukuran kinerja organisasi, namun keberhasilannya sangat bergantung pada komitmen manajemen dan kesiapan organisasi dalam mengimplementasikannya.
7 Analisis Sistematis Literatur: Implementasi Balance	Muhammad Miftahul Muhammad Irfai	BSC terbukti meningkatkan kinerja organisasi dengan menstrukturkan perencanaan strategis dan evaluasi. Ini meningkatkan efisiensi dan daya saing

---

Scorecard Pengukuran Kinerja Di Berbagai Sektor	Dalam	Hadi, Albethino Relasari (2025)	Lea bisnis, sementara di pendidikan dan layanan kesehatan, ini memperbaiki kualitas layanan dan manajemen institusional. Namun, keberhasilan BSC sangat bergantung pada kesiapan organisasi, dukungan manajemen, dan keterlibatan karyawan yang konsisten. Meskipun banyak manfaatnya, tantangan tetap ada, termasuk keterbatasan adaptasi sektor, kesulitan akuisisi pelanggan, dan hambatan keuangan/pembelajaran, terutama bagi UMKM dan koperasi.
---	-------	---------------------------------	---

---

## LANDASAN TEORI

### Balanced Scorecard

Konsep *Balanced Scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh David P. Norton dan Robert S. Kaplan pada awal tahun 1990-an melalui penelitian mereka tentang sistem manajemen kinerja organisasi. Beberapa tahun kemudian, pada tahun 1996, Kaplan dan Norton mengembangkan konsep tersebut secara lebih komprehensif. Mereka menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat fungsional yang meningkatkan manajemen strategis di organisasi mana pun, bukan hanya sebagai alat untuk mengukur kinerja kerja [8]. Menurut penelitian Sundari et al.,(2024) *Balanced Scorecard* adalah konsep untuk meningkatkan kinerja bisnis yang bertujuan untuk memberikan keseimbangan dalam proses penilaian organisasi, yang sebelumnya penilaian tersebut sebagian besar berfokus pada aspek keuangan dan keuangan.

Menurut Sabila et al.,(2024) *balanced scorecard* adalah sebuah sistem untuk mengelola dan mengukur kinerja yang berfungsi untuk menerjemahkan strategi perusahaan menjadi sasaran-sasaran yang jelas serta indikator-indikator yang dapat diukur. Konsep ini memandang pencapaian strategi dari empat sudut pandang utama guna memastikan penilaian dilakukan secara seimbang, yaitu dari sisi pelanggan, keuangan, proses internal, serta pembelajaran dan pengembangan. *Balanced Scorecard* juga dapat digambarkan sebagai representasi visual dari arah strategis dan rencana aksi organisasi. Sebagai sebuah alat manajemen, *balanced scorecard* dapat dimanfaatkan oleh organisasi sektor publik untuk menerjemahkan misi mereka menjadi langkah-langkah konkret dalam upaya memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat [8].

Berdasarkan pendapat Norton & Kaplan.,(1996) *balanced scorecard* merupakan sebuah sistem manajemen strategis yang tidak hanya fokus pada pengukuran kinerja dari sisi keuangan saja, tetapi juga menekankan pentingnya tiga aspek lainnya, yaitu sudut pandang pelanggan, proses bisnis internal, serta aspek pembelajaran dan pengembangan. Berikut ini adalah penjelasan mengenai keempat perspektif yang terdapat dalam *balanced scorecard*.

#### 1. Perspektif Keuangan

Perspektif ini menitikberatkan pada tingkat profitabilitas dan menjadi gambaran atas pencapaian kinerja organisasi di masa lalu. Beberapa indikator umum yang digunakan antara lain adalah laba operasional, peningkatan penjualan, serta tingkat pengembalian investasi. Walaupun aspek ini sangat penting, namun hanya memberikan informasi mengenai kinerja historis organisasi. Melalui *balanced scorecard*, perspektif keuangan dihubungkan dengan perspektif lain melalui pola sebab-akibat yang jelas, sehingga dapat menunjukkan bagaimana kontribusinya terhadap pencapaian tujuan keuangan organisasi [7].

2. Perspektif Pelanggan  
Balanced scorecard juga mengevaluasi bagaimana persepsi pelanggan terhadap aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan. Untuk dapat meraih kinerja keuangan yang baik dan tetap kompetitif dalam jangka panjang, perusahaan harus mampu menawarkan produk atau layanan yang memiliki nilai lebih di mata pelanggan [9].
3. Perspektif Proses Bisnis Internal  
Perspektif ini berhubungan dengan kegiatan operasional yang dilakukan untuk memenuhi harapan pelanggan. Organisasi harus mampu mengidentifikasi proses internal yang memiliki pengaruh besar terhadap tingkat kepuasan pelanggan maupun para pemegang saham. Fokus utamanya mencakup peningkatan efisiensi, pemanfaatan teknologi, layanan purna jual, serta inovasi agar kebutuhan pelanggan saat ini dan di masa mendatang dapat terpenuhi dengan baik [7].
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan  
Menunjukkan sejauh mana organisasi mampu beradaptasi terhadap perubahan, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, serta mendorong terciptanya inovasi dalam bidang teknologi dan penguatan budaya organisasi [10].

### **Transformasi Sistem Perencanaan Strategik melalui Pendekatan Balanced Scorecard**

Menurut Sarumaha., (2024), penerapan kerangka *Balanced Scorecard* dalam proses perencanaan strategik membawa dampak positif terhadap penyempurnaan sistem perencanaan itu sendiri. Tak hanya itu, kerangka ini juga berdampak pada peningkatan kualitas tahap-tahap perencanaan sebelumnya, yaitu perumusan strategi, serta tahap selanjutnya, yakni penyusunan program. Penggunaan *Balanced Scorecard* dimaknai sebagai alat untuk menerjemahkan elemen-elemen mendasar organisasi seperti misi, visi, tujuan, nilai-nilai utama, prinsip dasar, serta strategi yang dijalankan. Dengan demikian, sistem perumusan strategi perlu disesuaikan melalui langkah-langkah berikut:

- a. Sistem perumusan strategi berperan sebagai sarana untuk memantau dinamika perubahan yang terjadi di lingkungan makro dan sektor industri. Informasi mengenai tren tersebut kemudian dicatat dan dijadikan pijakan dalam menyusun kembali misi, visi, tujuan, prinsip dasar, nilai-nilai inti, serta dalam menentukan strategi yang akan diambil.
- b. Proses perumusan strategi menghasilkan pernyataan misi, visi, tujuan, nilai-nilai dasar, prinsip-prinsip utama, serta strategi yang logis dan dapat dipertanggungjawabkan, karena didasarkan pada hasil analisis tren lingkungan makro, kondisi industri, serta kajian SWOT.
- c. Hasil dari perumusan strategi ini adalah pernyataan yang jelas mengenai arah organisasi, yang kemudian lebih mudah untuk diterjemahkan ke dalam bentuk tujuan strategis dan berbagai inisiatif yang mendukung pencapaian strategi tersebut.

Lebih lanjut, penggunaan kerangka *Balanced Scorecard* juga membawa dampak positif pada tahap perencanaan berikutnya, yaitu penyusunan program. Perbaikannya tampak melalui:

- a. Program-program yang dihasilkan mencerminkan sudut pandang yang menyeluruh, mencakup perspektif pelanggan, proses internal, serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan organisasi.
- b. Program yang disusun bertujuan untuk menjabarkan inisiatif strategis yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga memiliki keterkaitan logis dengan hasil perencanaan strategis. Karena perencanaan strategis merupakan proses penerjemahan nilai-nilai inti dan strategi organisasi, maka setiap program yang dihasilkan sejalan dan selaras dengan hasil dari tahap perumusan strategi sebelumnya.

### **Ukuran Scorecard Dengan Strategi Perusahaan**

Strategi pada dasarnya merupakan kumpulan asumsi yang menjelaskan hubungan sebab-akibat antar berbagai elemen dalam organisasi. Hubungan sebab-akibat ini perlu tergambar secara menyeluruh dalam keempat perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* berfungsi untuk mengidentifikasi secara sistematis dan menyatakan secara eksplisit bagaimana keterkaitan antara ukuran hasil (*outcomes*) dan faktor-faktor pendorong (*drivers*) terbentuk dalam sebuah rantai logis yang saling berhubungan. Setiap indikator yang dipilih dalam *Balanced Scorecard* harus memiliki kontribusi langsung dalam menjelaskan jalannya strategi organisasi, sehingga strategi unit bisnis dapat diterjemahkan dan dikomunikasikan secara utuh kepada seluruh bagian dalam perusahaan (Abidin., 2023).

### **Implementasi Balance Scorecard**

Menurut Bilqis., (2023), dalam konteks penyusunan strategi bisnis, keberadaan tujuan yang jelas menjadi unsur utama dalam membangun dan menjalankan sebuah usaha. Tujuan mendasar dari setiap aktivitas bisnis adalah untuk memperoleh keuntungan atau profit yang berkelanjutan. Kinerja sebuah perusahaan yang dianggap sehat dan berhasil umumnya tidak hanya dilihat dari sisi finansial semata, tetapi juga dari beberapa dimensi lainnya seperti efektivitas proses bisnis internal, kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta kemampuan perusahaan dalam belajar dan berkembang secara berkelanjutan. Untuk itu, pendekatan *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat bantu strategis yang mencakup berbagai aspek penting tersebut. Dalam implementasinya, penyusunan *Balanced Scorecard* melibatkan beberapa tahapan sistematis, antara lain: (1) merumuskan secara jelas tujuan-tujuan strategis yang ingin dicapai oleh perusahaan; (2) menyusun agenda perubahan organisasi yang relevan dengan arah tujuan tersebut; (3) menggambarkan arah dan sasaran strategis dalam bentuk peta tujuan; (4) melaksanakan langkah-langkah konkret untuk mencapai sasaran tersebut; (5) merancang inisiatif strategis yang mendukung pencapaian tujuan; serta (6) menetapkan ukuran kinerja atau *performance measures* yang berfungsi sebagai indikator pencapaian hasil dari seluruh proses tersebut.

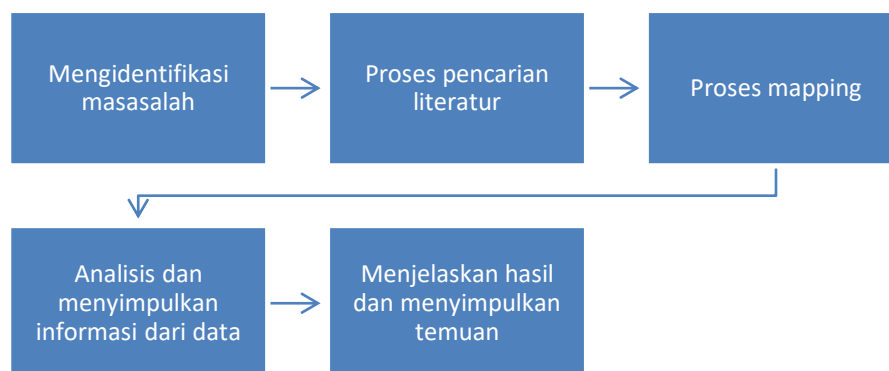
### **Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja**

Menurut Bilqis.,( 2023), *Balanced Scorecard* (BSC) hadir sebagai solusi untuk menyempurnakan sistem pengukuran kinerja eksekutif dengan memperluas indikator yang digunakan, tidak hanya terbatas pada aspek keuangan semata, tetapi juga mencakup aspek nonkeuangan. Dengan demikian, pengukuran kinerja menjadi lebih menyeluruh dan mencerminkan kondisi riil perusahaan secara lebih komprehensif. Pendekatan BSC

membagi pengukuran kinerja ke dalam empat perspektif utama, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam konteks ini, kinerja keuangan seorang eksekutif dianggap sebagai hasil dari keberhasilan dalam memenuhi kepuasan pelanggan, menjalankan proses yang efisien dan efektif dari segi biaya, serta membangun sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki komitmen tinggi. Untuk mengevaluasi kinerja dari sisi keuangan, digunakan empat indikator utama, yakni: (1) *Economic Value Added* (EVA) yang menunjukkan nilai tambah ekonomi perusahaan, (2) pertumbuhan pendapatan sebagai indikator peningkatan hasil penjualan atau layanan, (3) efektivitas pemanfaatan aset yang diukur melalui perputaran aktiva (*asset turnover*), dan (4) efisiensi biaya operasional yang tercermin dari pengurangan biaya secara signifikan (*cost effectiveness*).

## RESEARCH METHODS

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah *Systematic Literature Review* (SLR). Pendekatan ini dilakukan dengan cara mengumpulkan, mengidentifikasi, dan menelaah secara sistematis berbagai sumber literatur yang relevan dengan topik penelitian. Tujuannya adalah untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai hasil-hasil penelitian terdahulu, serta mengidentifikasi pola, temuan utama, dan celah penelitian yang masih belum banyak dibahas. Prosesnya mencakup tahapan perumusan pertanyaan penelitian, penentuan kriteria inklusi dan eksklusi, pencarian artikel melalui database akademik yang kredibel, serta analisis dan sintesis informasi dari literatur yang terpilih. Dengan metode ini, peneliti dapat menyusun kesimpulan berdasarkan bukti yang telah ada secara objektif dan terstruktur, sehingga dapat menjadi dasar yang kuat untuk pengembangan penelitian selanjutnya.



**Gambar 1.** Tahapan analisis

Untuk memastikan kesimpulan yang lebih kuat dan dapat diverifikasi, tahap ini sangat penting dalam menjaga pelaksanaan penelitian yang sistematis dan transparan. Pendekatan ini diharapkan akan memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan konsep dan aplikasi manajemen kinerja organisasi, terutama di bidang manajemen sumber daya manusia, efektivitas operasional, dan strategi bisnis berdasarkan *Balanced Scorecard*.

## RESULTS AND DISCUSSION

Penentuan ukuran strategis pada tiap perspektif dilakukan berdasarkan tujuan yang ingin dicapai dari masing-masing perspektif dalam *IT Balanced Scorecard*. Setiap ukuran strategis tersebut harus disertai dengan sasaran strategis yang sesuai [14].

Perusahaan menyadari bahwa penekanan mereka saat ini pada metrik kinerja keuangan untuk rencana strategis sudah tidak cukup. Artikel ini akan mengkaji implementasi, kegunaan, keterbatasan, dan pengembangan masa depan *Balanced Scorecard* (BSC) di Indonesia. Analisis akan terstruktur dalam dua bagian utama: penerapan BSC dalam sektor publik dan penggunaannya di sektor non-publik, termasuk perusahaan swasta, UKM, dan koperasi [15].

### **BSC pada sektor non publik**

Penerapan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) secara berkelanjutan dalam perusahaan manufaktur di Indonesia memiliki potensi untuk memperkuat kemampuan organisasi dalam merumuskan, menilai, mengelola, serta menjalankan strategi yang ditetapkan. Kajian mengenai penerapan BSC berkelanjutan ini menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, bersama dengan proses bisnis internal, berperan sebagai faktor utama dalam mendorong keberlangsungan operasional perusahaan. Meskipun demikian, implementasi BSC secara berkelanjutan akan bervariasi di setiap perusahaan, tergantung pada karakteristik dan kebutuhan unik masing-masing dalam menentukan indikator yang paling relevan [15].

Penerapan analisis *Balanced Scorecard* (BSC) memberikan sudut pandang yang lebih komprehensif bagi Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) dalam menilai posisi kompetitif serta merumuskan kebijakan dan keputusan strategis. Berdasarkan hasil studi terhadap KPRI di wilayah Jawa Tengah, ditemukan bahwa perlu dilakukan perbaikan pada perspektif pelanggan, mengingat terdapat selisih sebesar 14% antara indikator *lagging* dan *leading*. Selain itu, perlu ditingkatkan implementasi berbagai aktivitas dalam perspektif proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang menunjukkan adanya kesenjangan sebesar 10%. Kondisi ini perlu menjadi perhatian karena hasil akhir yang dicapai lebih tinggi dibandingkan kontribusi dari proses yang mendasarinya. Temuan yang berbeda muncul dari hasil analisis setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* (BSC), yang dilakukan dengan pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Hasil tersebut mengungkapkan bahwa perspektif pelanggan dipandang sebagai aspek yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja bisnis. Sementara itu, indikator yang dinilai memiliki pengaruh terbesar dalam perspektif pelanggan adalah peningkatan jumlah anggota.

### **BSC pada sektor public**

Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) dapat diterapkan pada berbagai organisasi di sektor publik. Penerapannya dapat dilakukan melalui pengumpulan data primer seperti kuesioner dan wawancara, maupun dengan memanfaatkan data sekunder yang dimiliki oleh organisasi. Pada perspektif pelanggan, indikator yang relevan meliputi tingkat kepuasan pelanggan, serta dapat dilengkapi dengan ukuran profitabilitas untuk institusi rumah sakit, atau kualitas pembelajaran dan kompetensi lulusan untuk institusi pendidikan.

Menurut Riwu et al. (2021) *Balanced Scorecard* (BSC) alat yang dirancang secara menyeluruh dan berorientasi strategis karena memuat rumusan tujuan pada setiap perspektif, beserta indikator serta target yang ingin dicapai. Dalam ranah sektor publik, BSC memainkan peranan penting sebagai sistem pengelolaan kinerja yang terpercaya, mudah diterapkan, dan efisien, termasuk pada fasilitas laboratorium klinis pemerintah. Dengan menggunakan pendekatan berbasis data kuantitatif, BSC membantu institusi publik dalam mengawasi serta menilai pencapaian tujuan organisasi secara sistematis

dan berkelanjutan, sekaligus mendukung peningkatan akuntabilitas dan keterbukaan dalam penyelenggaraan layanan public.

Indikator Kinerja Utama *Key Performance Indicators* (KPI) yang disusun berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) dapat menjadi dasar konseptual bagi pimpinan pusat pertanggungjawaban dalam mengarahkan strategi ke dalam aktivitas operasional. Melalui KPI berbasis BSC, tujuan dari suatu pusat pertanggungjawaban tidak lagi terbatas pada aspek finansial semata, melainkan mencakup pengukuran kontribusi dalam menciptakan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu, pendekatan ini juga menekankan pentingnya peningkatan kapabilitas internal serta pengembangan sumber daya manusia sebagai bentuk investasi strategis [15].

Rencana aksi yang telah disusun selanjutnya dikategorikan ke dalam empat perspektif utama dalam kerangka *Balanced Scorecard* (BSC), yang meliputi: perspektif keuangan, yang menitikberatkan pada pencapaian kinerja finansial organisasi; perspektif pelanggan, yang mencerminkan sejauh mana kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan eksternal dapat terpenuhi; perspektif proses bisnis internal, yang berfokus pada efisiensi dan efektivitas operasional di dalam organisasi; serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang menekankan pada pengembangan kapasitas sumber daya manusia, sistem informasi, dan budaya organisasi sebagai fondasi keberlanjutan strategis. Pengelompokan ini tidak hanya mempermudah dalam memantau pelaksanaan strategi, tetapi juga membantu memastikan bahwa setiap aspek organisasi bergerak secara sinergis menuju pencapaian visi jangka Panjang [17].

Reformasi birokrasi diarahkan untuk mewujudkan penyelenggaraan pelayanan publik yang berorientasi pada hasil (*outcome-based*), dengan karakteristik birokrasi yang terukur, efisien, efektif, realistis, konsisten, sinergis, dan inovatif. Reformasi ini juga menuntut adanya kepatuhan penuh terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta pelaksanaannya harus dapat dimonitor secara sistematis dan terlembaga guna menjamin akuntabilitas dan keberlanjutan perubahan tata kelola pemerintahan [18].

Menurut Evaldi et al. (2025) Penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik memiliki pendekatan yang berbeda dibandingkan dengan perusahaan swasta karena perbedaan karakteristik mendasar di antara keduanya. Oleh karena itu, metode pengukuran kinerjanya pun perlu disesuaikan. Rinciannya adalah: a) Perspektif keuangan menekankan bahwa pengelolaan dana yang efisien akan berdampak positif terhadap kemampuan lembaga dalam memberikan pelayanan publik secara maksimal; b) Perspektif pelanggan berfokus pada hubungan dengan masyarakat dan pemangku kepentingan, di mana menjaga kepercayaan serta loyalitas mereka menjadi kunci untuk memperkuat legitimasi dan keberlangsungan organisasi; c) Perspektif proses bisnis internal menyoroti pentingnya efisiensi dan efektivitas melalui standarisasi, inovasi layanan, serta pembenahan sistem internal, yang pada akhirnya dapat mempercepat pelayanan kepada publik dan menurunkan biaya operasional; d) Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup peningkatan berkelanjutan dalam produktivitas dan kualitas layanan publik.

### **Manfaat Utama Yang Diperoleh Organisasi Dari Implementasi *Balanced Scorecard***

Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) memberikan berbagai keuntungan penting bagi organisasi, baik dari sisi operasional maupun strategi. Salah satu manfaat utamanya adalah kemampuannya dalam mengintegrasikan strategi jangka panjang dengan aktivitas

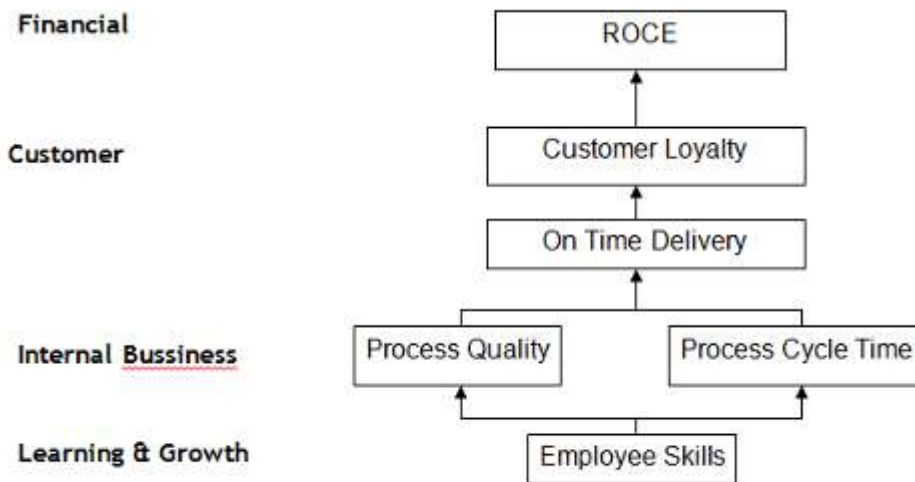
harian organisasi. Melalui penetapan sasaran dan indikator kinerja yang selaras dengan visi serta misi perusahaan, BSC membantu memastikan bahwa seluruh bagian dan tingkatan organisasi memiliki pemahaman yang selaras mengenai peran mereka dalam mendukung pencapaian tujuan strategis secara menyeluruh [20]. Balanced Scorecard mampu melampaui pendekatan pengukuran kinerja konvensional yang berfokus pada aspek finansial semata. Pendekatan ini memperluas cakupan evaluasi dengan memasukkan dimensi lain seperti perspektif pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pengembangan organisasi [19].

Pendekatan pada perspektif proses bisnis internal, Balanced Scorecard memungkinkan organisasi mengenali serta menetapkan prioritas pada proses-proses penting yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian sasaran strategis. Dengan melakukan evaluasi terstruktur terhadap kinerja proses, organisasi dapat menemukan bagian-bagian yang membutuhkan peningkatan, mendorong efisiensi operasional, menekan pengeluaran, dan menghilangkan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah. Penerapan BSC juga memberikan dukungan bagi manajemen dalam mengambil keputusan secara lebih tepat melalui informasi yang akurat dan mutakhir. Dengan wawasan yang lebih menyeluruh terhadap kinerja dari berbagai sudut pandang, manajemen mampu mengamati tren, mengenali pola, serta menggali peluang secara lebih efektif [20].

Penerapan Balanced Scorecard bukanlah aktivitas yang dilakukan sekali saja, melainkan merupakan proses yang harus dijalankan secara terus-menerus. Penting untuk melakukan peninjauan rutin terhadap kinerja BSC serta pencapaian yang telah diraih. Temuan dari evaluasi ini sebaiknya dimanfaatkan untuk menyesuaikan strategi, baik dalam bentuk revisi indikator kinerja, perbaikan proses bisnis, maupun penyesuaian arah strategis organisasi secara keseluruhan. Selain itu, penerapan BSC menuntut pemantauan yang konsisten terhadap performa organisasi serta penyampaian umpan balik ke seluruh jenjang dalam struktur organisasi. Penting juga untuk memiliki sistem yang jelas dalam mengumpulkan masukan dari para pengguna BSC mengenai pengalaman mereka saat menggunakan alat ini. Dengan menerapkan langkah-langkah tersebut, organisasi dapat memperbesar kemungkinan sukses dalam menjadikan Balanced Scorecard sebagai instrumen strategis untuk mencapai visi jangka panjang serta meningkatkan performa organisasi secara menyeluruh [20].

### **Hubungan Antara Keempat Perspektif Balanced Scorecard**

Menurut Evaldi et al. (2025) Terdapat empat perspektif utama yang saling berkaitan dalam Balanced Scorecard, yaitu Pembelajaran dan Pertumbuhan, Proses Bisnis Internal, Pelanggan, serta Keuangan. Keempat perspektif ini memiliki hubungan sebab-akibat yang berurutan, di mana pencapaian dalam satu aspek akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pada perspektif selanjutnya.



Hubungan antara empat Perspektif dalam Balanced Scorecard

Balanced Scorecard terdiri dari empat perspektif utama yang saling terkait secara kausal, yaitu Pembelajaran dan Pertumbuhan, Proses Bisnis Internal, Pelanggan, dan Keuangan. Keterkaitan antara perspektif tersebut mencerminkan alur transformasi nilai dari input organisasi hingga menghasilkan output keuangan. Hubungan ini berlangsung secara sistematis dan terencana, dengan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan sebagai fondasi utama yang menopang keseluruhan rangkaian sebab-akibat [19]. Oleh karena itu, keterkaitan antar perspektif dalam Balanced Scorecard membentuk suatu jalur strategis yang dimulai dari pengembangan kapabilitas sumber daya manusia, peningkatan efektivitas proses internal, pemenuhan kebutuhan pelanggan, hingga tercapainya kinerja keuangan. Ini menunjukkan bahwa hasil finansial bukan merupakan tujuan yang berdiri sendiri, melainkan merupakan konsekuensi dari sinergi dan keseimbangan seluruh elemen organisasi yang dikelola secara terarah dan terukur.

### Relevansi Penggunaan Balanced Scorecard dalam Berbagai Sektor

Pengukuran kinerja merujuk pada hasil kerja yang memiliki keterkaitan erat dengan pencapaian tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, serta kontribusinya terhadap pertumbuhan ekonomi. Sistem pengukuran kinerja ini dibangun berdasarkan visi, misi, strategi, dan sasaran dari masing-masing perusahaan, sehingga pemilihan metode pengukuran yang tepat harus disesuaikan dengan karakteristik dan arah strategis organisasi tersebut. Menurut [21] Penerapan Balanced Scorecard juga mencakup dimensi keuangan, di mana perusahaan mengelola anggaran secara lebih efisien guna meningkatkan kualitas fasilitas yang tersedia. Meskipun fokus utama kajian ini berada pada peningkatan pengalaman dan efektivitas proses, penguatan dalam pengelolaan keuangan turut memberikan kontribusi positif terhadap kualitas keseluruhan yang dicapai oleh perusahaan.

### CONCLUSION

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah penerapan Balanced Scorecard (BSC) dalam sistem perencanaan strategik organisasi melalui pendekatan Systematic Literature Review. Hasil kajian menunjukkan bahwa Balanced Scorecard merupakan kerangka strategis yang efektif untuk mengintegrasikan dimensi keuangan, pelanggan, proses

internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Implementasi BSC terbukti memberikan kontribusi signifikan dalam menyelaraskan visi dan misi organisasi dengan aktivitas operasional secara menyeluruh. Namun, efektivitas implementasi BSC sangat bergantung pada komitmen manajerial, pemahaman staf terhadap sistem, serta kemampuan adaptasi terhadap dinamika lingkungan. Oleh karena itu, keberhasilan BSC membutuhkan pendekatan integratif, perencanaan matang, serta penguatan aspek komunikasi dan evaluasi secara berkelanjutan. Manfaat implementasi BSC terbukti nyata di berbagai sektor, baik publik maupun swasta. Pada sektor privat, BSC mendukung penyusunan strategi dan evaluasi kinerja secara terarah. Sementara itu, di sektor publik, pendekatan ini berkontribusi terhadap peningkatan akuntabilitas, efisiensi, dan kualitas layanan. Namun, penerapannya memerlukan adaptasi terhadap karakteristik masing-masing organisasi. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* memberikan kontribusi yang signifikan terhadap efektivitas perencanaan strategis dan peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh. Keberhasilan penerapannya sangat dipengaruhi oleh tingkat komitmen manajemen, keterlibatan seluruh elemen organisasi, serta kemampuan dalam menghadapi dinamika perubahan, khususnya dalam era digitalisasi yang terus berkembang.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] S. M. Chairunnisa, A. Salsabila, A. R. Aziza, S. Rahmah, and U. Mulawarman, "Implementasi Manajemen Strategi Melalui Balanced Scorecard Pada UMKM Amelia Snack dan Cookies," *J. Bisnis dan Manaj.*, vol. 18, no. 1, pp. 26–41, 2022.
- [2] W. J. Tarigan and M. H. Sinaga, "Analisis Pengukuran Kinerja Untuk Mengevaluasi Perencanaan Strategis Dengan Menggunakan Balance Scorecard," *Ris. J. Akunt.*, vol. 6, no. April, pp. 1194–1207, 2022, doi: <https://doi.org/10.33395/owner.v6i2.688> Analisis.
- [3] Y. Herlianti, Weni;Yusmaniarti, "LITERATURE REVIEW : KONSEP PENGUKURAN KINERJA DENGAN," *J. Manag. Innov. Entrep.*, vol. 2, no. 2, pp. 1945–1953, 2025.
- [4] L. Aryani, A. Andrianti, E. Rohaini, and L. Y. Astri, "Analisis Kinerja Sistem Informasi Pada Kribo . Id dengan Metode IT Balanced Scorecard," *J. Ilm. MEDIA SISFO*, vol. 16, no. 1, pp. 10–19, 2022.
- [5] I. Wasliman, S. Sauri, and R. Supu, "Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard (BSC)," vol. IX, no. 3, pp. 1–13, 2022, doi: <https://yppsb.id/sejarah-yppsb/>.
- [6] K. H. A. Satria, L. N. Wati, and Oktavia, "Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Strategis di Pt Utama Karya Persero," *J. Ekon. Bisnis, dan Manaj.*, vol. 12, pp. 15–32, 2022.
- [7] S. Sundari, E. Amelia, A. K. Anggreani, and Syamsuddin, "Literature Review : Analisis Penerapan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi," *J. Akunt. dan Keuang.*, vol. 09, no. 02, pp. 248–259, 2024.
- [8] A. Khairani, F. N. Jannah, and P. Aulia, "Implementasi Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengelolaan Manajemen Kinerja Kementerian Keuangan," *J. Ilm. Wahana Pendidik.*, vol. 10, no. 1996, pp. 1–23, 2016.
- [9] T. A. Sabila, K. Sunarta, and A. Alipudin, "Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja PT Unichem Candi Indonesia," *JATAMA J. Akunt. Pratama*, vol. 1, no. 1, pp. 1–25, 2024.
- [10] D. P. Norton and R. S. Kaplan, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

- [11] M. S. Sarumaha, *Proses Perencanaan Strategi*. Yogyakarta: Grup Penerbitan Cv Budi Utama, 2024.
- [12] A. Z. Abidin, *Balance Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Organisasi yang Efektif*, 1st ed., vol. 2. Mojokerto: Insight Mediatama, 2023.
- [13] M. Bilqis, "Implementasi Balanced Scorecard pada Pelayanan Kesehatan di Indonesia," *Researchgate.Net*, no. December, 2023.
- [14] N. Triana and F. S. Papilaya, "Analisis Kinerja Aplikasi Sistem Informasi Cuti Elektronik Dengan Menggunakan IT Balanced Scorecard," *J. Tek. Inform. dan Sist. Inf.*, vol. 8, no. 2, 2021.
- [15] N. Handayani, "Perkembangan Balance Scorecard Di Indonesia," *J. Al-Iqtishad*, vol. 17, no. 2, 2021.
- [16] S. L. Riwu, A. Wibowo, and K. C. Budiayatno, "Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard : Systematic Review," *J. Manaj. Kesehat. Yayasan RS. Dr. Soetomo*, vol. 7, no. 2, pp. 267–283, 2021.
- [17] D. P. Citradika and D. Satrio, "Implementasi Balanced Scorecard Di Rumah Sakit Umum Daerah Kab. Batang," *RISTEK J. Riset, Inov. dan Teknol. Kabupaten Batang*, vol. 6, no. 1, pp. 38–46, 2021, doi: <http://ojs.batangkab.go.id/index.php/ristek>.
- [18] K. Hiktaop and W. Meilvidiri, "Identifikasi Sistem Perencanaan Strategi Pengelolaan Kinerja Berbasis Balance Scorecard," *J. Ilmu Ekon. Sos.*, vol. 12, no. 1, pp. 41–59, 2021, doi: 10.35724/jies.v12i1.3327.
- [19] M. R. P. Evaldi, R. P. Pane, A. P. Yudha, M. R. Kurniawan, and A. Nurullah, "Tinjauan Literatur Tentang Balanced Scorecard: Empat Perspektif Dalam Mengukur Kinerja Organisasi," *J. Inov. Keuang. dan Manaj.*, vol. 6, no. 2, pp. 39–53, 2025, doi: <https://ijurnal.com/1/index.php/jikm>.
- [20] D. Vientiany, W. Pohan, N. Adelia, and J. Barus, "Pengenalan Balanced Scorecard Sebagai Strategi Organisasi Bisnis," *JEBI J. Ekon. dan Bisnis*, vol. 2, no. 6, pp. 712–723, 2024.
- [21] A. T. Prasasty, N. Hidayat, and R. Hidayat, "Penerapan Balanced Scorecard Untuk Meningkatkan Kepuasan Peserta Didik Di Sekolah Mi Xyz," *Res. Dev. J. Educ.*, vol. 11, no. 1, pp. 38–47, 2025, doi: <http://dx.doi.org/10.30998/rdje.v11i1.26517>.