



Implementasi Balanced Scorecard sebagai Alat Manajemen Strategi dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan

Habib Subhan

Magister Manajemen Perbanas Institute, Indonesia

bankdata0@gmail.com

Abstrak:

Implementasi BSC dimulai dengan menetapkan visi dan strategi yang jelas, yang kemudian diterjemahkan ke dalam tujuan strategis yang terukur di keempat perspektif. Salah satu manfaat utama dari BSC adalah kemampuannya untuk mengintegrasikan berbagai aspek kinerja yang sebelumnya mungkin diabaikan atau dikelola secara terpisah. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui proses implementasi Balanced Scorecard di perusahaan dan apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilannya dan untuk mengetahui persepsi manajemen dan karyawan terhadap penggunaan Balanced Scorecard sebagai alat manajemen strategi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Hasil dalam penelitian ini adalah implementasi BSC bukan hanya tentang pengukuran kinerja, tetapi juga tentang mengintegrasikan strategi, meningkatkan efisiensi, mengelola risiko, dan membangun budaya yang mendukung pertumbuhan dan pembelajaran berkelanjutan. Dengan pendekatan yang tepat dan komitmen yang kuat, BSC dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara holistik.

Kata Kunci: balanced scorecard, manajemen strategi, kinerja perusahaan

Abstract:

BSC implementation begins with establishing a clear vision and strategy, which is then translated into measurable strategic goals across all four perspectives. One of the main benefits of the BSC is its ability to integrate various aspects of performance that previously might have been ignored or managed separately. The aim of this research is to determine the process of implementing the Balanced Scorecard in the company and what factors influence its success and to determine the perceptions of management and employees regarding the use of the Balanced Scorecard as a strategic management tool. The method used in this research is a descriptive qualitative method. The results of this research are that implementing BSC is not only about measuring performance, but also about integrating strategy, increasing efficiency, managing risk, and building a culture that supports continuous growth and learning. With the right approach and strong commitment, BSC can be an effective tool for improving company performance holistically.

Keywords: *balanced scorecard, strategic management, company performance*

Pendahuluan

Balanced Scorecard (BSC) adalah alat manajemen strategi yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal 1990-an, yang telah diimplementasikan secara luas untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut (Fabac, 2022) BSC menyediakan kerangka kerja komprehensif yang memungkinkan organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi mereka ke dalam tindakan operasional yang konkret. Konsep ini mencakup empat perspektif utama yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengukur indikator kinerja utama (KPI) yang relevan dengan setiap perspektif, yang pada gilirannya memungkinkan pemantauan kinerja yang lebih holistik dan strategi yang lebih terarah.

Implementasi BSC dimulai dengan menetapkan visi dan strategi yang jelas, yang kemudian diterjemahkan ke dalam tujuan strategis yang terukur di keempat perspektif. Perspektif keuangan sering kali menjadi fokus utama karena mencerminkan hasil akhir dari implementasi strategi perusahaan. Menurut (Quesado et al., 2018) BSC menggarisbawahi pentingnya melihat kinerja keuangan dalam konteks yang lebih luas, yakni dengan mempertimbangkan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Misalnya, peningkatan kinerja keuangan dapat dicapai dengan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui layanan yang lebih baik, yang pada gilirannya dapat dicapai dengan mengoptimalkan proses bisnis internal dan mengembangkan kapabilitas karyawan.

Salah satu manfaat utama dari BSC adalah kemampuannya untuk mengintegrasikan berbagai aspek kinerja yang sebelumnya mungkin diabaikan atau dikelola secara terpisah. Perspektif pelanggan, misalnya, menekankan pentingnya memahami dan memenuhi kebutuhan serta harapan pelanggan. Indikator kinerja utama dalam perspektif ini mungkin termasuk tingkat kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan pangsa pasar. Menurut (Tuan, 2020) perusahaan dapat lebih fokus pada upaya untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, yang pada akhirnya dapat berdampak positif pada kinerja keuangan. Dalam banyak kasus, perusahaan yang berhasil dalam implementasi BSC menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam retensi pelanggan dan pertumbuhan pendapatan.

Perspektif proses bisnis internal menekankan pentingnya efisiensi dan efektivitas dalam operasional perusahaan. Indikator kinerja dalam perspektif ini mungkin mencakup siklus waktu produksi, biaya operasional, dan tingkat kesalahan atau kegagalan. Dengan menganalisis dan meningkatkan proses internal, perusahaan dapat mencapai keunggulan operasional yang memungkinkan mereka untuk menawarkan produk atau layanan dengan kualitas lebih tinggi atau biaya lebih rendah. Implementasi BSC memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi proses yang memerlukan perbaikan dan untuk menetapkan inisiatif yang spesifik guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional (Tawse & Tabesh, 2023).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kapabilitas karyawan dan infrastruktur teknologi yang mendukung tujuan jangka panjang perusahaan. Indikator kinerja utama dalam perspektif ini mungkin meliputi tingkat pelatihan dan pengembangan karyawan, tingkat inovasi, dan kepuasan karyawan. Menurut (Gazi et al., 2022) BSC membantu perusahaan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang spesifik, serta untuk mengukur efektivitas dari inisiatif yang diambil. Dengan investasi yang tepat dalam sumber daya manusia dan teknologi, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka memiliki kapabilitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis mereka dan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

Selain mengukur kinerja, BSC juga berfungsi sebagai alat komunikasi strategis yang kuat. Dengan menggabungkan visi dan strategi ke dalam satu peta strategi yang terstruktur, BSC memungkinkan seluruh anggota organisasi untuk memahami dan mendukung tujuan perusahaan. Hal ini meningkatkan keterlibatan karyawan dan memastikan bahwa upaya individu dan tim selaras dengan tujuan strategis perusahaan. BSC juga memfasilitasi komunikasi yang lebih efektif antara berbagai tingkatan manajemen, serta antara manajemen dan pemegang saham, dengan menyediakan laporan kinerja yang jelas dan komprehensif (Hegazy et al., 2022). Namun, implementasi BSC bukan tanpa tantangan. Salah satu tantangan utama adalah kebutuhan untuk mengubah budaya organisasi agar lebih berfokus pada kinerja dan hasil. Ini memerlukan komitmen dari manajemen puncak serta keterlibatan aktif dari seluruh karyawan. Selain itu, pengumpulan data yang akurat dan tepat waktu untuk mengukur indikator kinerja juga merupakan tantangan yang signifikan. Tanpa data yang dapat diandalkan, sulit bagi manajemen untuk membuat keputusan yang tepat dan untuk mengevaluasi keberhasilan strategi yang diimplementasikan.

Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan perlu mengembangkan sistem informasi yang efektif yang dapat mendukung pengumpulan, analisis, dan pelaporan data kinerja. Selain itu, pelatihan dan komunikasi yang berkelanjutan sangat penting untuk memastikan bahwa semua anggota organisasi memahami konsep BSC dan bagaimana mereka dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis perusahaan. Dengan pendekatan yang tepat, implementasi BSC dapat menjadi alat yang sangat efektif dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Jassem et al., 2018). Balanced Scorecard menawarkan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi untuk manajemen kinerja. Dengan fokus pada empat perspektif utama, BSC membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengukur indikator kinerja yang relevan, untuk mengintegrasikan berbagai aspek kinerja, dan untuk meningkatkan komunikasi dan keterlibatan di seluruh organisasi. Meskipun tantangan dalam implementasi BSC mungkin signifikan, manfaat yang dapat dicapai dalam hal peningkatan kinerja, efisiensi operasional, dan kepuasan pelanggan menjadikan BSC sebagai alat manajemen strategi yang sangat berharga bagi perusahaan yang ingin mencapai keberhasilan jangka panjang.

Metode

Metode penelitian kualitatif deskriptif merupakan pendekatan yang ideal dalam mengeksplorasi dan memahami implementasi Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat manajemen strategi dalam peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian kualitatif

deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran mendetail mengenai fenomena yang diteliti, berdasarkan data yang kaya dan mendalam. Dalam konteks penelitian ini, pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan dan menganalisis data secara mendalam mengenai bagaimana perusahaan menerapkan BSC, tantangan yang dihadapi selama implementasi, dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Pendekatan ini juga memungkinkan peneliti untuk memahami konteks spesifik di mana BSC diterapkan, termasuk budaya organisasi, struktur manajemen, dan dinamika tim.

Proses penelitian kualitatif deskriptif dimulai dengan pengumpulan data melalui berbagai teknik, seperti wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Wawancara mendalam dengan manajer, staf, dan pemangku kepentingan lain yang terlibat dalam implementasi BSC akan memberikan wawasan berharga mengenai pengalaman dan persepsi mereka tentang efektivitas alat ini dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Observasi partisipatif memungkinkan peneliti untuk melihat langsung proses implementasi BSC dalam lingkungan kerja sehari-hari, memberikan konteks yang lebih kaya terhadap data yang dikumpulkan. Selain itu, analisis dokumen seperti laporan tahunan, strategi perusahaan, dan dokumen kebijakan membantu melengkapi pemahaman mengenai bagaimana BSC digunakan dalam perencanaan dan evaluasi kinerja.

Data yang terkumpul dianalisis secara sistematis untuk mengidentifikasi tema-tema utama dan pola-pola yang muncul. Analisis ini melibatkan proses pengodean data, di mana informasi yang relevan diorganisasi ke dalam kategori-kategori yang bermakna. Misalnya, peneliti dapat mengidentifikasi tema-tema terkait dengan manfaat BSC, seperti peningkatan efisiensi operasional, peningkatan kepuasan pelanggan, dan penguatan kapabilitas karyawan. Pada saat yang sama, tantangan dalam implementasi, seperti resistensi terhadap perubahan, kesulitan dalam pengukuran kinerja, dan kebutuhan akan pelatihan tambahan juga dapat diidentifikasi dan dianalisis. Pendekatan deskriptif kualitatif juga memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi dan menggambarkan hubungan kompleks antara berbagai faktor yang mempengaruhi implementasi BSC. Misalnya, bagaimana kepemimpinan dan komitmen manajemen puncak mempengaruhi keberhasilan implementasi BSC, atau bagaimana budaya organisasi yang mendukung inovasi dan keterbukaan berkontribusi pada efektivitas alat ini. Penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran deskriptif mengenai implementasi BSC, tetapi juga menawarkan wawasan yang lebih dalam mengenai faktor-faktor kunci yang mendukung atau menghambat keberhasilannya (Ramandita et al., 2019).

Hasil dari penelitian kualitatif deskriptif ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi praktik manajemen dan literatur akademis. Bagi praktisi manajemen, temuan penelitian ini dapat menjadi panduan dalam merancang dan mengimplementasikan BSC dengan lebih efektif, mengatasi tantangan yang mungkin dihadapi, dan memaksimalkan manfaat dari alat ini dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Bagi akademisi, penelitian ini menambah pemahaman mengenai bagaimana BSC diimplementasikan dalam berbagai konteks organisasi dan menawarkan wawasan baru mengenai dinamika dan mekanisme yang mendasari keberhasilannya. Metode penelitian kualitatif deskriptif adalah pendekatan yang cocok untuk mengeksplorasi dan memahami implementasi Balanced Scorecard sebagai alat manajemen strategi dalam peningkatan kinerja perusahaan (Suprihati, 2019). Dengan memberikan gambaran yang

kaya dan mendalam mengenai proses, tantangan, dan hasil implementasi BSC, penelitian ini dapat memberikan wawasan berharga yang dapat membantu perusahaan dalam mengoptimalkan penggunaan BSC dan mencapai tujuan strategis mereka. Melalui analisis yang mendetail dan sistematis, penelitian kualitatif deskriptif dapat mengungkap faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan BSC dan menawarkan rekomendasi praktis untuk meningkatkan efektivitas alat manajemen strategi ini.

Hasil dan Pembahasan

Implementasi Balanced Scorecard (BSC) di perusahaan adalah proses yang kompleks dan menyeluruh, yang melibatkan perubahan signifikan dalam cara perusahaan mengelola strategi dan kinerjanya. Proses ini dimulai dengan pemahaman mendalam tentang konsep BSC itu sendiri, yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992. BSC adalah alat manajemen strategi yang mengukur kinerja organisasi dari empat perspektif utama keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan (Gupta et al., 2020). Langkah awal dalam implementasi BSC di perusahaan adalah mengidentifikasi visi dan strategi organisasi secara jelas. Visi ini kemudian diartikulasikan menjadi tujuan strategis yang spesifik dan terukur, yang dikategorikan ke dalam empat perspektif tersebut.

Perusahaan harus mengembangkan indikator kinerja utama (Key Performance Indicators atau KPIs) yang relevan untuk setiap tujuan strategis. KPIs ini berfungsi sebagai tolok ukur kinerja dan memberikan panduan konkret tentang bagaimana tujuan strategis dapat dicapai. Pada tahap ini, keterlibatan manajemen puncak sangat penting untuk memastikan bahwa visi dan strategi perusahaan diterjemahkan dengan benar ke dalam BSC (Wullur et al., 2021). Manajemen puncak harus berkomitmen dan mendukung penuh proses implementasi, karena tanpa dukungan mereka, upaya ini kemungkinan besar akan gagal. Proses berikutnya adalah mengomunikasikan dan menyosialisasikan BSC ke seluruh organisasi. Ini melibatkan pelatihan dan workshop untuk memastikan bahwa semua karyawan memahami konsep BSC dan bagaimana peran mereka berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis. Keterlibatan karyawan pada semua tingkatan sangat penting untuk memastikan bahwa BSC diterapkan secara efektif. Tanpa pemahaman dan dukungan dari karyawan, implementasi BSC hanya akan menjadi dokumen formalitas tanpa dampak nyata pada kinerja perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi BSC di perusahaan sangat beragam. Dukungan dan komitmen dari manajemen puncak adalah kunci utama. Manajemen harus tidak hanya mendukung secara moral tetapi juga menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk implementasi BSC. Menurut (Agus Wibowo, 2019) keterlibatan karyawan pada semua tingkatan adalah faktor kritis. Karyawan harus merasa bahwa mereka adalah bagian dari proses dan memahami bagaimana kontribusi mereka mempengaruhi pencapaian tujuan strategis. Ini dapat dicapai melalui komunikasi yang efektif dan pelatihan yang memadai. Integrasi BSC dengan sistem manajemen yang sudah ada di perusahaan juga penting. BSC tidak boleh berdiri sendiri, tetapi harus menjadi bagian integral dari proses manajemen kinerja perusahaan. BSC harus diintegrasikan dengan sistem penilaian kinerja, perencanaan strategis, dan anggaran perusahaan. Integrasi ini memastikan bahwa BSC tidak hanya menjadi alat pengukuran tetapi juga alat manajemen strategi yang efektif.

Fleksibilitas dan kemampuan untuk beradaptasi juga mempengaruhi keberhasilan implementasi BSC. Perusahaan harus siap untuk menyesuaikan BSC mereka berdasarkan umpan balik dan perubahan lingkungan bisnis. Ini berarti bahwa BSC harus terus dievaluasi dan diperbarui untuk memastikan bahwa tetap relevan dan efektif dalam mencapai tujuan strategis perusahaan. Menurut (Yanine et al., 2020) Perubahan dalam strategi, kondisi pasar, atau teknologi harus tercermin dalam BSC untuk memastikan bahwa perusahaan tetap berada di jalur yang benar. Penggunaan teknologi informasi yang efektif dapat mendukung implementasi BSC. Teknologi dapat membantu dalam pengumpulan data, analisis, dan pelaporan kinerja. Sistem informasi yang baik memungkinkan perusahaan untuk mengakses data kinerja secara real-time, yang memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan lebih akurat. Selain itu, teknologi juga dapat membantu dalam mengomunikasikan kinerja kepada semua pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal.

Budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam keberhasilan implementasi BSC. Budaya yang mendukung inovasi, keterbukaan, dan kolaborasi akan memudahkan implementasi BSC. Sebaliknya, budaya yang resistif terhadap perubahan atau birokratis akan menghambat proses ini. Menurut (Benková et al., 2020) perusahaan mungkin perlu mengembangkan atau mengubah budaya organisasinya untuk mendukung implementasi BSC. Ini bisa melibatkan perubahan dalam nilai-nilai perusahaan, sistem insentif, dan praktik manajemen. Keberhasilan implementasi BSC juga dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, dan persaingan pasar. Meskipun perusahaan tidak dapat mengendalikan faktor-faktor ini, mereka harus tetap waspada dan siap beradaptasi dengan perubahan eksternal. Misalnya, perubahan dalam regulasi pemerintah dapat mempengaruhi bagaimana perusahaan mengukur dan melaporkan kinerjanya. Demikian pula, persaingan yang ketat di pasar mungkin mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja mereka untuk tetap kompetitif.

Implementasi BSC di perusahaan memerlukan pendekatan yang sistematis dan komprehensif. Ini melibatkan perencanaan strategis yang cermat, komunikasi yang efektif, pelatihan karyawan, dukungan teknologi, dan penyesuaian budaya organisasi. Dengan mempertimbangkan dan mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan ini, perusahaan dapat menggunakan BSC sebagai alat manajemen strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja mereka (Carmidah & Sukirno, 2021). Dengan BSC, perusahaan dapat mengukur dan mengelola kinerja mereka secara lebih holistik, memastikan bahwa semua bagian organisasi bekerja menuju tujuan yang sama dan mencapai kinerja yang lebih baik dalam jangka panjang. Implementasi Balanced Scorecard (BSC) memiliki dampak signifikan terhadap kinerja operasional dan finansial perusahaan.

BSC membantu perusahaan mengukur kinerja dari perspektif yang lebih holistik, tidak hanya fokus pada aspek finansial tetapi juga pada pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut (Budiarto, 2014) perusahaan dapat memperoleh gambaran yang lebih lengkap tentang bagaimana strategi mereka diterapkan dan bagaimana kinerja mereka dapat terus ditingkatkan. Salah satu dampak paling langsung dari implementasi BSC adalah peningkatan kejelasan dan fokus strategi perusahaan. BSC memaksa manajemen untuk menetapkan tujuan strategis yang jelas

dan terukur serta menyusun indikator kinerja utama (KPIs) yang sesuai. Hal ini membantu perusahaan untuk menyelaraskan semua tingkat organisasi dengan tujuan strategis, sehingga setiap departemen dan karyawan memahami kontribusi mereka terhadap pencapaian visi perusahaan.

Dari perspektif operasional, BSC mendorong perbaikan berkelanjutan dalam proses bisnis. Melalui pemantauan KPIs yang terkait dengan efisiensi proses, kualitas produk atau layanan, dan kepuasan pelanggan, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan dan mengambil tindakan korektif secara proaktif. Menurut (Freddy Rangkuti., 2017) jika KPI menunjukkan bahwa waktu siklus produksi terlalu lama atau tingkat cacat produk tinggi, manajemen dapat segera mengidentifikasi akar permasalahan dan mengimplementasikan solusi yang sesuai. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga meningkatkan kualitas produk dan layanan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan dan loyalitas.

Dampak lain yang signifikan dari implementasi BSC adalah peningkatan kinerja finansial perusahaan. Dengan menggabungkan perspektif keuangan dan non-keuangan dalam pengukuran kinerja, BSC membantu perusahaan untuk lebih baik dalam mengelola sumber daya dan mengoptimalkan investasi mereka. Sebagai contoh, melalui perspektif pelanggan, perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan dan preferensi pelanggan dengan lebih baik, yang memungkinkan mereka untuk mengembangkan produk dan layanan yang lebih sesuai dengan pasar (Yunenda, 2021). Hal ini dapat meningkatkan penjualan dan pangsa pasar, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap pendapatan dan profitabilitas. BSC juga membantu perusahaan dalam mengelola risiko dan ketidakpastian. Dengan memantau berbagai indikator kinerja dari perspektif yang berbeda, perusahaan dapat lebih cepat mengidentifikasi potensi masalah dan merespons perubahan lingkungan bisnis dengan lebih cepat dan tepat.

Jika ada penurunan kepuasan pelanggan yang terdeteksi melalui KPIs, perusahaan dapat segera melakukan analisis lebih lanjut untuk memahami penyebabnya dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki situasi tersebut sebelum berdampak negatif pada penjualan dan reputasi perusahaan (Wahani et al., 2021). Implementasi BSC juga berdampak positif pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan dalam perusahaan. Dengan menempatkan fokus pada pengembangan karyawan dan kapabilitas organisasi, BSC mendorong investasi dalam pelatihan, pengembangan keterampilan, dan inovasi. Ini tidak hanya meningkatkan kemampuan karyawan untuk berkontribusi secara efektif terhadap tujuan perusahaan tetapi juga mendorong budaya pembelajaran yang berkelanjutan. Karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan profesional mereka cenderung lebih termotivasi dan produktif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja operasional dan inovasi dalam perusahaan.

BSC memfasilitasi komunikasi yang lebih baik dan transparansi dalam perusahaan. Dengan memiliki satu kerangka kerja yang konsisten untuk mengukur dan melaporkan kinerja, manajemen dapat lebih efektif dalam mengkomunikasikan tujuan strategis dan hasil kinerja kepada semua pemangku kepentingan. Ini menciptakan keselarasan yang lebih baik di seluruh organisasi dan memastikan bahwa semua karyawan memahami arah dan prioritas perusahaan. Menurut (Evita et al., 2017) transparansi ini juga meningkatkan akuntabilitas, karena setiap individu dan tim dapat melihat bagaimana kinerja mereka berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Selain manfaat internal, implementasi BSC juga dapat meningkatkan

hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan eksternal, seperti investor dan mitra bisnis. Dengan menyediakan laporan kinerja yang komprehensif dan terstruktur berdasarkan empat perspektif BSC, perusahaan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas dan lengkap tentang kinerja dan prospek masa depan mereka. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan dan dukungan dari investor, yang pada akhirnya dapat mendukung akses yang lebih baik ke modal dan sumber daya lainnya (Pangestika et al., 2019).

Namun, penting untuk diingat bahwa dampak positif dari implementasi BSC tidak terjadi secara otomatis. Keberhasilan implementasi sangat bergantung pada komitmen dan keterlibatan manajemen puncak, serta integrasi yang efektif dengan proses manajemen yang sudah ada. Selain itu, perusahaan perlu memastikan bahwa BSC tidak hanya diterapkan sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai alat manajemen strategi yang dinamis. Ini berarti bahwa BSC harus terus dievaluasi dan disesuaikan berdasarkan umpan balik dan perubahan lingkungan bisnis untuk tetap relevan dan efektif. Menurut (Heliani, 2019) implementasi Balanced Scorecard dapat memberikan dampak signifikan terhadap kinerja operasional dan finansial perusahaan. Dengan memberikan kerangka kerja yang holistik dan terintegrasi untuk mengukur dan mengelola kinerja, BSC membantu perusahaan untuk lebih fokus pada strategi, meningkatkan efisiensi operasional, mengelola risiko dengan lebih baik, dan memfasilitasi pembelajaran serta pertumbuhan.

BSC juga meningkatkan transparansi dan komunikasi, baik di dalam maupun di luar perusahaan, yang pada gilirannya dapat mendukung hubungan yang lebih kuat dengan pemangku kepentingan. Namun, untuk mencapai dampak positif ini, perusahaan perlu memastikan bahwa implementasi BSC dilakukan dengan komitmen penuh dan integrasi yang efektif dengan proses manajemen yang ada. Menurut (Rene & Wahyuni, 2018) persepsi manajemen dan karyawan terhadap penggunaan Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat manajemen strategi sangatlah penting dalam menentukan keberhasilan implementasi dan penggunaannya dalam mengarahkan kinerja perusahaan. BSC tidak hanya sekadar alat untuk mengukur kinerja, tetapi juga sebagai kerangka kerja strategis yang mempengaruhi bagaimana strategi perusahaan dirumuskan, diimplementasikan, dan dievaluasi. Menurut (Suárez-Gargallo & Zaragoza-Sáez, 2023) memahami bagaimana manajemen dan karyawan memandang BSC menjadi krusial dalam memastikan bahwa alat ini diterima dengan baik dan dapat memberikan manfaat yang maksimal bagi organisasi.

Persepsi manajemen terhadap BSC seringkali didorong oleh keyakinan bahwa alat ini dapat menyediakan pandangan holistik terhadap kinerja perusahaan dari berbagai perspektif strategis. Manajemen cenderung melihat BSC sebagai cara untuk menghubungkan strategi jangka panjang dengan tindakan operasional sehari-hari. BSC memungkinkan manajemen untuk menetapkan tujuan strategis yang jelas dan terukur, serta mengidentifikasi indikator kinerja utama (KPIs) yang relevan untuk setiap aspek strategi (Antonova et al., 2022). Hal ini membantu manajemen dalam mengarahkan organisasi ke arah yang diinginkan dengan cara yang lebih terstruktur dan terfokus. Persepsi positif dari manajemen terhadap BSC juga didorong oleh kemampuannya untuk memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih baik (Pt et al., 2016). Dengan memiliki data dan informasi yang terstruktur dari berbagai perspektif (finansial,

pelanggan, proses internal, dan pembelajaran-pertumbuhan), manajemen dapat lebih mudah mengevaluasi kinerja saat ini, mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, serta merencanakan tindakan perbaikan yang tepat. Ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga membantu manajemen dalam memprioritaskan sumber daya dan mengalokasikannya secara efektif sesuai dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan.

Namun, tidak semua persepsi manajemen terhadap BSC selalu positif. Beberapa manajer mungkin mengalami tantangan dalam mengadopsi BSC karena perubahan paradigma yang dibawa oleh alat ini. Misalnya, manajer yang lebih terbiasa dengan pengukuran kinerja berbasis finansial mungkin memerlukan waktu untuk beradaptasi dengan inklusi perspektif non-keuangan yang ditawarkan oleh BSC. Hal ini dapat mempengaruhi tingkat penerimaan dan keefektifan implementasi BSC dalam organisasi. Menurut (Sadmoko & Hidayati, 2021) penting bagi manajemen untuk mendapatkan pelatihan dan dukungan yang cukup dalam menggunakan BSC agar dapat memanfaatkan potensi penuh alat ini dalam meningkatkan kinerja strategis perusahaan. Persepsi karyawan terhadap penggunaan BSC juga memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan implementasi. Karyawan sering kali melihat BSC sebagai alat yang dapat memberikan arti dan konteks pada pekerjaan mereka sehari-hari. Dengan memahami bagaimana tugas dan tanggung jawab mereka berkontribusi terhadap tujuan strategis yang lebih besar, karyawan dapat merasa lebih terhubung dengan visi perusahaan dan merasa bahwa kontribusi mereka diakui dan dihargai (Warid Asy'ari & Ayu Sekar Sukmanigrum, 2022).

Keberhasilan implementasi BSC dalam memengaruhi persepsi karyawan tergantung pada beberapa faktor kunci. Komunikasi yang jelas dan terbuka dari manajemen tentang tujuan, manfaat, dan cara penggunaan BSC sangat penting. Karyawan perlu memahami bagaimana BSC akan mempengaruhi cara mereka bekerja, bagaimana kinerja mereka diukur, dan bagaimana mereka dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Komunikasi yang efektif ini dapat membantu mengatasi kekhawatiran dan resistensi potensial terhadap perubahan yang mungkin timbul di kalangan karyawan. Menurut (Mustikasari et al., 2022) partisipasi karyawan dalam proses pengembangan dan implementasi BSC juga dapat meningkatkan penerimaan mereka terhadap alat ini. Ketika karyawan merasa bahwa pandangan mereka dan pengalaman operasional mereka diperhitungkan dalam penetapan KPIs dan strategi BSC, mereka cenderung lebih terlibat dan mendukung implementasi tersebut. Ini tidak hanya meningkatkan validitas KPIs yang ditetapkan tetapi juga memperkuat komitmen karyawan terhadap mencapai tujuan bersama.

Tidak dapat diabaikan bahwa ada tantangan dalam mengubah persepsi karyawan terhadap BSC. Beberapa karyawan mungkin mengkhawatirkan kemungkinan penggunaan BSC sebagai alat pengukuran kinerja yang dapat mengarah pada tekanan tambahan atau evaluasi yang tidak adil. Penting untuk menekankan bahwa tujuan BSC adalah untuk meningkatkan transparansi, memfasilitasi pembelajaran organisasi, dan memperbaiki kinerja secara kolektif, bukan untuk menimbulkan ketakutan atau kecemasan (Munandar et al., 2022). Kesuksesan dalam mengubah persepsi karyawan terhadap BSC juga tergantung pada budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan. Perusahaan perlu memastikan bahwa BSC tidak hanya

dianggap sebagai inisiatif sementara tetapi sebagai bagian integral dari budaya perusahaan yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan pertumbuhan profesional.

Persepsi manajemen dan karyawan terhadap penggunaan Balanced Scorecard (BSC) sangat penting dalam menentukan keberhasilan implementasi dan penggunaannya sebagai alat manajemen strategi. Manajemen yang percaya bahwa BSC dapat meningkatkan pengambilan keputusan strategis dan mengarahkan kinerja perusahaan dengan lebih baik cenderung memberikan dukungan yang kuat terhadap implementasi BSC. Menurut (Imaddudin, 2023) karyawan yang merasa bahwa BSC memberikan arti dan konteks pada pekerjaan mereka, serta mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi, cenderung lebih terlibat dan mendukung penggunaan alat ini. Namun, tantangan dan resistensi terhadap perubahan juga perlu dikelola dengan baik melalui komunikasi yang jelas, partisipasi karyawan, dan pembentukan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan pertumbuhan berkelanjutan (Hamied & Elbagoury, 2023).

Balanced Scorecard (BSC) telah menjadi alat yang sangat berguna bagi perusahaan dalam mengarahkan strategi mereka menuju pencapaian tujuan strategis. Konsep BSC pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 sebagai respons terhadap keterbatasan pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan. BSC mengusulkan pendekatan yang lebih holistik dengan mengintegrasikan perspektif keuangan dengan perspektif pelanggan, proses internal, dan pembelajaran-pertumbuhan (Yunita et al., 2019). Akan dianalisis bagaimana BSC membantu perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya dan indikator kinerja utama (KPIs) yang digunakan untuk mendukungnya. BSC membantu perusahaan dalam mencapai tujuan strategis dengan menyediakan pandangan komprehensif dan seimbang terhadap kinerja organisasi dari berbagai sudut pandang. Tradisionalnya, perusahaan sering terfokus hanya pada pencapaian keuangan seperti pendapatan atau laba bersih. Namun, BSC memperluas pandangan ini dengan memasukkan tiga perspektif tambahan (Dwi Wahyuni, 2017):

1. **Perspektif Keuangan:** Masih menjadi salah satu dari empat perspektif dalam BSC, perspektif keuangan tetap penting karena mencerminkan hasil akhir dari strategi perusahaan. Indikator kinerja utama di dalam perspektif ini dapat mencakup pendapatan bersih, margin laba, return on investment (ROI), dan cash flow. Misalnya, perusahaan mungkin menetapkan target untuk meningkatkan pendapatan atau profitabilitas dalam jangka waktu tertentu sebagai bagian dari tujuan strategisnya.
2. **Perspektif Pelanggan:** Fokus pada pelanggan merupakan hal yang penting dalam BSC karena keberhasilan jangka panjang perusahaan sangat tergantung pada kepuasan dan loyalitas pelanggan. KPIs di dalam perspektif pelanggan bisa termasuk tingkat kepuasan pelanggan, market share, jumlah pelanggan baru, atau retensi pelanggan. Misalnya, perusahaan dapat menetapkan tujuan untuk meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan atau mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar di pasar yang dituju.
3. **Perspektif Proses Internal:** Untuk mencapai tujuan keuangan dan memuaskan pelanggan, perusahaan harus memahami dan meningkatkan proses internalnya. KPIs dalam perspektif ini mencakup efisiensi operasional, kualitas produk atau

layanan, waktu siklus produk, atau biaya produksi. Misalnya, perusahaan mungkin menetapkan target untuk meningkatkan efisiensi proses operasional atau mengurangi biaya produksi guna mendukung pencapaian tujuan strategisnya.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Aspek ini menekankan pentingnya investasi dalam sumber daya manusia, sistem informasi, dan kapabilitas organisasional untuk mencapai tujuan jangka panjang. KPIs di dalamnya bisa mencakup tingkat kompetensi karyawan, inovasi produk, atau waktu pengembangan produk baru. Misalnya, perusahaan dapat menetapkan tujuan untuk meningkatkan tingkat kompetensi karyawan atau mengembangkan produk-produk inovatif sebagai bagian dari strategi pertumbuhan mereka.

Dengan mengintegrasikan empat perspektif ini dalam BSC, perusahaan dapat menciptakan keseimbangan antara fokus jangka pendek (keuangan) dan fokus jangka panjang (pelanggan, proses internal, dan pembelajaran-pertumbuhan). Hal ini memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara aktivitas operasional sehari-hari dan pencapaian tujuan strategis yang lebih luas. BSC membantu perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya dengan menyediakan kerangka kerja yang jelas dan terstruktur untuk merumuskan strategi, melaksanakannya, dan mengevaluasi hasilnya (Jariah, 2021). Dalam proses merumuskan strategi, BSC mendorong manajemen untuk mempertimbangkan berbagai aspek organisasi secara simultan, bukan hanya aspek keuangan. Hal ini membantu perusahaan untuk tidak hanya fokus pada hasil finansial jangka pendek, tetapi juga memperhitungkan bagaimana strategi tersebut akan mempengaruhi pelanggan, proses internal, dan pertumbuhan jangka panjang.

Selain sebagai alat perumusan strategi, BSC juga berfungsi sebagai alat untuk melaksanakan strategi. Dengan menetapkan KPIs yang jelas dan terukur di setiap perspektif BSC, perusahaan dapat memonitor kemajuan mereka terhadap pencapaian tujuan strategis. Jika tujuan strategis adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, perusahaan dapat mengukur dan memantau tingkat kepuasan pelanggan secara berkala untuk menilai apakah strategi yang diimplementasikan berhasil atau perlu disesuaikan (Nurlaila & Kurnia, 2018). BSC juga berperan penting dalam evaluasi kinerja organisasi secara menyeluruh. Dengan memiliki KPIs yang mencakup semua aspek penting dari kinerja organisasi, manajemen dapat lebih mudah mengevaluasi apakah pencapaian di satu perspektif memberikan dampak positif atau negatif terhadap pencapaian tujuan di perspektif lainnya. Menurut (Erni Suyani, 2019) jika perusahaan berhasil meningkatkan efisiensi operasional (perspektif internal), tetapi menyebabkan penurunan tingkat kepuasan pelanggan (perspektif pelanggan), manajemen dapat segera mengidentifikasi masalah tersebut dan mengambil tindakan korektif.

Untuk mengimplementasikan BSC dengan efektif, perusahaan perlu memastikan bahwa KPIs yang dipilih benar-benar relevan dengan tujuan strategis mereka dan dapat diukur secara objektif. Proses identifikasi dan pemilihan KPIs yang tepat sering melibatkan keterlibatan seluruh tim manajemen dan konsultasi dengan berbagai unit bisnis. Hal ini penting untuk memastikan bahwa BSC tidak hanya menjadi alat pengukuran kinerja formal tetapi juga dapat dijadikan pedoman dalam mengambil keputusan strategis. Menurut (Kvaløy & Olsen, 2023) Balanced Scorecard (BSC)

memberikan manfaat yang signifikan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya dengan menyediakan pandangan komprehensif, terstruktur, dan seimbang terhadap kinerja organisasi dari berbagai perspektif. Dengan menggunakan BSC, perusahaan dapat merumuskan strategi yang lebih baik, melaksanakannya dengan lebih efektif, dan mengukur hasilnya secara sistematis (Mio et al., 2022). Melalui integrasi empat perspektif utama (keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran-pertumbuhan), BSC membantu perusahaan untuk tidak hanya mencapai keunggulan finansial tetapi juga meningkatkan kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan secara lebih baik.

Kesimpulan

Implementasi Balanced Scorecard (BSC) di perusahaan memerlukan pendekatan yang sistematis dan komprehensif untuk mencapai keberhasilan. Langkah-langkah utama meliputi identifikasi visi dan strategi organisasi, pengembangan KPIs yang relevan, serta integrasi BSC dengan sistem manajemen yang ada. Keterlibatan manajemen puncak sangat krusial karena mereka tidak hanya memberikan dukungan moral tetapi juga sumber daya yang diperlukan. Proses komunikasi dan sosialisasi BSC ke seluruh organisasi melibatkan pelatihan dan workshop untuk memastikan pemahaman yang mendalam di semua tingkatan. Keterlibatan karyawan di semua tingkatan penting untuk memastikan penerapan BSC yang efektif, mengubahnya dari dokumen formalitas menjadi alat yang diterapkan secara nyata dalam pengambilan keputusan sehari-hari.

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan implementasi BSC termasuk integrasi yang efektif dengan sistem manajemen kinerja yang ada, kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, dan penggunaan teknologi informasi yang memadai untuk pengumpulan dan analisis data kinerja secara real-time. Budaya organisasi juga berperan penting; budaya yang mendukung inovasi, keterbukaan, dan kolaborasi mendukung penerapan BSC dengan lebih efektif. Di sisi lain, resistensi terhadap perubahan dan birokrasi dapat menghambat proses ini. Keberhasilan implementasi BSC juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, dan dinamika pasar. Perusahaan perlu waspada terhadap perubahan eksternal ini dan siap beradaptasi sesuai kebutuhan.

Daftar Pustaka

- Agus Wibowo. (2019). Dynamic Balanced Scorecard.
- Antonova, N., Ruiz-Rosa, I., & Mendoza-Jimenez, J. (2022). Water Resource Management In Hotels Using A Sustainable Balanced Scorecard. *Sustainability (Switzerland)*, 14(13). <https://doi.org/10.3390/Su14138171>
- Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemec, J. (2020). Factors Affecting The Use Of Balanced Scorecard In Measuring Company Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/Su12031178>

- Budiarso, N. (2014). Modal Intelektual Dan Kinerja Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2009 S/D 2012). *Accountability*, 3(1). <https://doi.org/10.32400/Ja.4945.3.1.2014.95-107>
- Carmidah, C., & Sukirno, S. (2021). Corporate Governance Dan Kinerja Keuangan Bank Syariah Di Indonesia. *Akuisisi: Jurnal Akuntansi*, 17(1). <https://doi.org/10.24127/Akuisisi.V17i1.570>
- Chavan, M. (2009). The Balanced Scorecard: A New Challenge. *Journal Of Management Development*, 28(5). <https://doi.org/10.1108/02621710910955930>
- Dwi Wahyuni, C. R. (2017). Kualitas Pelayanan Dan Pengaruhnya Terhadap Loyalitas Pelanggan Yang Di Mediasi Oleh Kepuasan Di Bank Muamalat Jombang. *Eksis: Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 69–82. <https://doi.org/10.26533/Eksis.V12i1.84>
- Erni Suyani, E. Z. Dan F. A. S. (2019). Strategi Komunikasi Bisnis Dalam Menerapkan Program Corporate Social Responsibility (Studi Di Pt. Coca Cola Bottling Indonesia Cabang Medan). *Jurnal Warta Edisi* : 59, 138–149.
- Evita, S. N., Muizu, W. O. Z., & Raden Tri Wayu Atmojo. (2017). Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale Dan Management By Objectives (Studi Kasus Pada Pt Qwords Company International). *Pekbis Jurnal*, 9(1).
- Fabac, R. (2022). Digital Balanced Scorecard System As A Supporting Strategy For Digital Transformation. *Sustainability (Switzerland)*, 14(15). <https://doi.org/10.3390/Su14159690>
- Freddy Rangkuti. (2017). Customer Care Excellent Meningkatkan Kinerja Perusahaan Melalui Pelayanan Prima Plus Analisis Kasus Jasa Raharja. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gazi, F., Atan, T., & Kiliç, M. (2022). The Assessment Of Internal Indicators On The Balanced Scorecard Measures Of Sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 14(14). <https://doi.org/10.3390/Su14148595>
- Gupta, A. K., Maheshwari, M., & Sharma, S. (2020). Internal Business Process Perspective Of Balanced Scorecard: Driver To Outshine In Front Of Customers And Shareholders (An Empirical Study On Inter-Bank And Inter-Sector Comparison Of Public And Private Sector Banks In India). *Journal Of Critical Reviews*, 7(13). <https://doi.org/10.31838/Jcr.07.13.43>
- Hamied, M. S. A., & Elbagoury, A. (2023). Balanced Scorecards: Proposed Framework For Application At The Local System Level Insights From International Experiences. *Review Of Economics And Political Science*. <https://doi.org/10.1108/Reps-08-2020-0109>
- Hegazy, M., Hegazy, K., & Eldeeb, M. (2022). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance Evaluation In Auditing Firms. *Journal Of Accounting, Auditing And Finance*, 37(4). <https://doi.org/10.1177/0148558x20962915>

- Heliani. (2019). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Aktiva: Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 1(1). <https://doi.org/10.52005/Aktiva.V1i1.18>
- Imaddudin. (2023). Komunikasi Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Di Fave Hotel Braga Bandung. *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*, 6(1). <https://doi.org/10.23887/Jmpp.V6i1.59632>
- Jariah, A. (2021). Pengaruh Market To Book Value Of Equity, Debt To Equity Ratio Dan Dividend Payout Ratio Terhadap Net Profit Margin Dimoderasi Jumlah Dewan Komisaris. *Kompartemen: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 19(1), 90. <https://doi.org/10.30595/Kompartemen.V19i1.11228>
- Jassem, S., Azmi, A., & Zakaria, Z. (2018). Impact Of Sustainability Balanced Scorecard Types On Environmental Investment Decision-Making. *Sustainability (Switzerland)*, 10(2). <https://doi.org/10.3390/Su10020541>
- Kvaløy, O., & Olsen, T. E. (2023). Balanced Scorecards: A Relational Contract Approach. *Journal Of Accounting Research*, 61(2). <https://doi.org/10.1111/1475-679x.12465>
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance Measurement Tools For Sustainable Business: A Systematic Literature Review On The Sustainability Balanced Scorecard Use. *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, 29(2). <https://doi.org/10.1002/Csr.2206>
- Munandar, D. S., Syah, M., & Erihadiana, M. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia (Sdm) Pendidikan Islam (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Ciamis Jawa Barat). *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1). <https://doi.org/10.54371/Jiip.V5i1.394>
- Mustikasari, R., Zakiah, K., & Rantona, S. (2022). Strategi Manajemen Komunikasi Media Online Cerdik Indonesia Dalam Mengatasi Persaingan Antarmedia Online. *Jurnal Common*, 5(2). <https://doi.org/10.34010/Common.V5i2.6359>
- Nurlaila, D., & Kurnia. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Mahasiswa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Mahasiswa. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 7(9), 1–19.
- Pangestika, K. D., Astari, G. O., Silaban, M., & Haitami, M. (2019). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Perkebunan Sumatera Utara. *Jurnal Mutiara Manajemen*, 4(1).
- Pt, P., Galesong, S., & Manado, P. (2016). Pengaruh Perubahan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sinar Galesong Prima Manado. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(4), 1057–1067.

- Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages And Contributions In The Balanced Scorecard Implementation. *Intangible Capital*, 14(1). <https://doi.org/10.3926/IC.1110>
- Ramandita, H. D., Utami, E., & Lutfi, E. T. (2019). Sistem Pengukuran Kinerja Manajemen Untuk Mengevaluasi Tujuan Perusahaan Menggunakan Model Balanced Scorecard Dan Gamification. *Creative Information Technology Journal*, 4(4). <https://doi.org/10.24076/Citec.2017v4i4.120>
- Rene, R., & Wahyuni, S. (2018). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Individu Pada Karyawan Perusahaan Asuransi Di Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, 16(1). <https://doi.org/10.29259/Jmbs.V16i1.6247>
- Sadmoko, I. K., & Hidayati, A. (2021). Strategi Bisnis Retail Digital Doltinuku. *Jmd : Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 4(2). <https://doi.org/10.26533/Jmd.V4i2.911>
- Suárez-Gargallo, C., & Zaragoza-Sáez, P. (2023). Port Authority Of Cartagena: Evidence Of A Sustainability Balanced Scorecard. *Sustainable Development*, 31(5). <https://doi.org/10.1002/Sd.2624>
- Suprihati, S. (2019). The Effect Of Balanced Scorecard Measurement Of Financial Perspective, Customers, Internal Business Processes, Learning And Growth On Company Performance. *Ijtimā Iyya Journal Of Muslim Society Research*, 4(2). <https://doi.org/10.24090/Ijtimaiyya.V4i2.3087>
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty Years With The Balanced Scorecard: What We Have Learned. *Business Horizons*, 66(1). <https://doi.org/10.1016/J.Bushor.2022.03.005>
- Tuan, T. T. (2020). The Impact Of Balanced Scorecard On Performance: The Case Of Vietnamese Commercial Banks. *Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 7(1). <https://doi.org/10.13106/Jafeb.2020.Vol7.No1.71>
- Wahani, M. M., Pangemanan, S. S., & Pinatik, S. (2021). Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Pln (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Kotamobagu. *Jurnal Lppm Bidang Ekososbudkum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)*, 5(1).
- Warid Asy'ari, A., & Ayu Sekar Sukmaningrum, D. (2022). Strategi Mengembangkan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan. *Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 2(1). <https://doi.org/10.54443/Sibatik.V2i1.490>
- Wullur, R. C., Alexander, S. W., & Wokas, H. R. N. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan Daerah Pasar Kota Manado. *Jurnal Emba*, 9(1).

- Yanine, F., Cordova, F. M., & Duran, C. (2020). The Impact Of Dynamic Balanced Scorecard In Knowledge-Intensive Organizations' Business Process Management: A New Approach Evidenced By Small And Medium-Size Enterprises In Latin America. *Journal Of Information Technology Management*, 12(2). <https://doi.org/10.22059/Jitm.2020.75797>
- Yunenda, F. (2021). Pengaruh Kinerja Keuangan Dan Probabilitas Kebangkrutan Terhadap Manajemen Laba. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 10(9).
- Yunita, R., Hutami, B., & Widyaningrum, T. (2019). Privatisasi Bumh Dalam Perspektif Negara Hukum Kesejahteraan. *Jurnal Ilmiah Nasional*, 3(1).