



BALANCE SCORECARD

4 KUNCI SUKSES DALAM BISNIS DI SEMUA LEVEL

Dr. Alex Zami, S.E., M.M

Dr. R. Rudi Alhempy, S.E., M.M.

Dr. (c) Ir. Payung Layuk, M.P.

Dr. (c) Djoko Goenawan, M.Si.

Drs. Amos Lukas, M.A., M.M.

Balance Scorecard 4 Kunci Sukses dalam
Bisnis di Semua Level

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

*Balance Scorecard 4 Kunci
Sukses dalam Bisnis di Semua
Level*

Dr. Alex Zami, S.E., M.M.

Dr. R. Rudi Alhempri, S.E., M.M.

Dr. (c) Djoko Goenawan, M.Si.

Dr. (c) Ir. Payung Layuk, M.P.

Drs. Amos Lukas, M.A., M.M.



Balance Scorecard 4 Kunci Sukses dalam Bisnis di Semua Level

Alex Zami, Rudi Alhemp, Djoko Goenawan, Payung Layuk, Amos Lukas

Desain Cover :
SJD Desain

Sumber :
<https://bookstore.takaza.id/product/balance-scorecard/>

Editor :
Erfa Okta Lussianda, S.Pd., M.Pd.E.

Ukuran :
ix, 214, Uk: 15.5x23 cm

ISBN :
978-623-8677-68-9

Cetakan Pertama :
Desember 2024

Hak Cipta 2024, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2024 by Takaza Innovatix Labs
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT TAKAZA INNOVATIX LABS
Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI) No. 044/SBA/2023

Jl. Berlian Raya Blok M4, Pegambiran Ampalu Nan XX,
Lubuk Begalung, Kota Padang, Sumatera Barat
No Hp: +62 811 50321 47
Website: www.takaza.id
E-mail: bookspublishing@takaza.id

KATA PENGANTAR

Buku ini hadir untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai salah satu alat manajemen strategis paling efektif dalam dunia bisnis modern. Dalam buku ini, saya membahas bagaimana Balance Scorecard dapat digunakan sebagai kerangka kerja untuk menyelaraskan visi dan strategi perusahaan dengan kinerja operasional, baik di level eksekutif maupun operasional. Empat perspektif utama—keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan—dijelaskan secara rinci untuk membantu organisasi mengukur keberhasilan dan mendorong perbaikan berkelanjutan. Buku ini cocok untuk para pemimpin bisnis, manajer, dan siapa saja yang ingin meningkatkan kinerja organisasi melalui pendekatan yang terstruktur dan strategis. Harapannya, pembaca dapat memahami bagaimana mengintegrasikan empat kunci utama ini untuk mencapai kesuksesan yang holistik dan berkelanjutan.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENGANTAR	1
A. Apa itu <i>Balance Scorecard</i> ?	3
B. Sejarah Singkat <i>Balance Scorecard</i>	7
C. Kenapa <i>Balance Scorecard</i> Penting?	11
D. Kelebihan dan Kekurangan <i>Balance Scorecard</i>	15
BAB II KONSEP DASAR BALANCE SCORECARD.....	20
A. Perspektif Keuangan.....	22
B. Perspektif Pelanggan.....	26
C. Perspektif Proses Bisnis Internal	29
D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	33
E. Hubungan Antar Perspektif.....	36
BAB III MENERAPKAN BALANCE SCORECARD	41
A. Langkah-langkah Penerapan <i>Balance Scorecard</i>	42
B. Mengidentifikasi Kinerja Kunci (KPI)	45
C. Menyusun Peta Strategi	48
D. Mengukur dan Mengevaluasi Kinerja.....	52
BAB IV BALANCE SCORECARD UNTUK TINGKAT STRATEGI. 56	
A. Menentukan Visi dan Misi Perusahaan.....	57
B. Menyusun Peta Strategi Tingkat Perusahaan	61
C. Mengukur Kinerja Tingkat Eksekutif.....	64
BAB V BALANCE SCORECARD UNTUK TINGKAT UNIT BISNIS68	
A. Mengadaptasi <i>Balance Scorecard</i> untuk Unit Bisnis	69
B. Mengukur Kinerja Manajer Unit Bisnis	73
C. Mengalokasikan Sumber Daya	75
BAB VI BALANCE SCORECARD TINGKAT DEPARTEMEN	79
A. Mengukur Kinerja Departemen	80
B. Tujuan Departemen dengan Tujuan Perusahaan	84

BAB VII BALANCE SCORECARD UNTUK INDIVIDU.....	88
A. Kinerja Individu dengan Kinerja Perusahaan.....	89
B. Menyusun Kartu Skor Individu.....	93
BAB VIII TANTANGAN MENERAPKAN BSC	97
A. Resistensi Perubahan	98
B. Kurangnya Komitmen Manajemen	101
C. Kesulitan dalam Mengukur KPI	104
D. Mengatasi Tantangan	108
BAB IX BALANCE SCORECARD DAN INOVASI	112
A. <i>Balance Scorecard</i> untuk Mendorong Inovasi.....	114
B. Mengukur Kinerja Inovasi	117
BAB X BSC DAN STRATEGI BERKELANJUTAN.....	122
A. Integrasi Aspek Lingkungan dan Sosial.....	125
B. Mengukur Kinerja Berkelanjutan.....	130
BAB XI BSC DAN TEKNOLOGI INFORMASI	135
A. Penggunaan Sistem Informasi	138
B. Analisis Data dan Visualisasi	145
BAB XII STUDI KASUS PENERAPAN BALANCE SCORECARD. 155	
A. Studi Kasus Perusahaan Manufaktur	157
B. Studi Kasus Perusahaan Jasa	162
C. Studi Kasus Perusahaan Non-Profit.....	166
BAB XIII PENGEMBANGAN BSC DI MASA DEPAN.....	172
A. Tren Terbaru dalam <i>Balance Scorecard</i>	174
B. Integrasi dengan Konsep Manajemen Lainnya.....	180
BAB XIV KESIMPULAN	187
A. Ringkasan Poin Penting	190
B. Manfaat <i>Balance Scorecard</i>	194
C. Rekomendasi untuk Penerapan <i>Balance Scorecard</i>	199
DAFTAR PUSTAKA.....	204

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Apa itu <i>Balance Scorecard</i>?	3
Gambar 2. Konsep Dasar <i>Balance Scorecard</i>	22
Gambar 3. Kinerja Kunci (KPI)	46
Gambar 4. Menentukan Visi Misi Perusahaan	59
Gambar 5. Mengadaptasi <i>Balance Scorecard</i> untuk Bisnis	71
Gambar 6. Mengukur Kinerja Departemen	81
Gambar 7. Mengubungkan Kinerja Individu	90
Gambar 8. Kesulitan dalam Mengukur KPI	106
Gambar 9. <i>Balance Scorecard</i> Mendorong Inovasi	115
Gambar 10. Integrasi Aspek Lingkungan dan Sosial	127
Gambar 11. Penggunaan Sistem Informasi	139
Gambar 12. Analisis Data dan Visualisasi	147
Gambar 13. Tren Terbaru dalam <i>Balance Scorecard</i>	175
Gambar 14. Integrasi dengan Konsep TQM	182
Gambar 15. Integrasi dengan Manajemen Strategis	184

BAB I

PENGANTAR

PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif, kemampuan untuk mengelola dan mengukur kinerja secara efektif menjadi kebutuhan yang tidak dapat diabaikan. Dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal tahun 1990-an, *Balanced Scorecard* bukan hanya sekadar alat ukur kinerja, melainkan juga merupakan pendekatan manajemen strategis yang membantu organisasi menerjemahkan visi dan misi mereka ke dalam tindakan konkret.

Balanced Scorecard menawarkan pendekatan yang holistik dengan memperhatikan empat perspektif utama dalam bisnis: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menggabungkan empat perspektif ini, organisasi dapat memahami bagaimana kinerja mereka dalam aspek yang berbeda, namun saling berhubungan. Hal ini memungkinkan pemimpin organisasi untuk tidak hanya fokus pada hasil finansial jangka pendek, tetapi juga pada elemen-elemen yang akan mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis dalam jangka Panjang (Pauzi & Fitriaty, 2023). Salah satu keunggulan utama dari *Balanced Scorecard* adalah kemampuannya untuk digunakan di berbagai level organisasi, dari tingkat korporasi hingga unit operasional yang lebih kecil. Pendekatan ini memungkinkan setiap departemen atau tim untuk menyelaraskan tujuan mereka dengan strategi organisasi yang lebih luas, sehingga tercipta sinergi yang kuat dalam mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain, *Balanced Scorecard* membantu menjembatani kesenjangan antara perencanaan strategis dan implementasi operasional, yang sering kali menjadi tantangan besar bagi banyak organisasi (Rohyati & Damarwulan, 2024).

Balanced Scorecard juga membantu organisasi untuk lebih fokus pada faktor-faktor kunci yang mendorong kinerja jangka panjang. Dalam perspektif keuangan, misalnya, organisasi tidak hanya menilai seberapa baik mereka menghasilkan laba, tetapi juga bagaimana mereka dapat mengoptimalkan efisiensi dan efektivitas operasional (Rohyati & Damarwulan, 2024). Perspektif pelanggan menekankan pentingnya kepuasan dan loyalitas pelanggan sebagai faktor utama dalam mempertahankan pertumbuhan. Sementara itu, perspektif proses internal mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan dalam alur kerja dan operasi. Terakhir, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyoroti pentingnya inovasi, pengembangan karyawan, dan adaptabilitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Buku ini akan membahas secara mendalam tentang bagaimana *Balanced Scorecard* dapat diterapkan untuk mencapai kesuksesan di semua level bisnis. Melalui empat kunci utama yang diwakili oleh empat perspektif tersebut, Anda akan diajak untuk memahami bagaimana mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja organisasi secara efektif. Setiap bab akan memberikan panduan praktis, studi kasus, dan wawasan tentang bagaimana organisasi dari berbagai industri telah berhasil menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mendorong pertumbuhan dan inovasi (Pauzi & Fitriaty, 2023).

Dalam dunia yang terus berubah, kemampuan untuk merespons tantangan dan peluang baru dengan cepat menjadi keunggulan kompetitif yang krusial. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja yang memungkinkan organisasi untuk tetap tangguh dan responsif, sambil tetap fokus pada pencapaian tujuan jangka panjang mereka (Rahayu et al., 2017). Melalui pendekatan ini, setiap level dalam organisasi dapat memainkan peran penting dalam keberhasilan bisnis secara keseluruhan, menjadikan *Balanced Scorecard* sebagai alat yang tak ternilai dalam manajemen modern.

bagi pencapaian tujuan organisasi. Kaplan dan Norton mengusulkan empat perspektif utama yang menjadi dasar pengukuran kinerja organisasi, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini tidak hanya berdiri sendiri, tetapi saling terkait, membentuk kerangka kerja yang membantu organisasi untuk tetap seimbang dalam mencapai tujuan strategisnya (Maryati et al., 2022).

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan dimensi pertama dalam *Balanced Scorecard* dan masih memainkan peran penting dalam mengukur kinerja organisasi. Pada akhirnya, tujuan utama banyak organisasi adalah untuk mencapai keuntungan dan memberikan nilai tambah bagi pemegang saham. Namun, dalam konteks *Balanced Scorecard*, indikator keuangan tidak lagi menjadi satu-satunya ukuran kesuksesan. Metrik-metrik seperti pertumbuhan pendapatan, laba bersih, *return on investment* (ROI), dan margin keuntungan tetap penting, tetapi lebih dilihat sebagai hasil akhir dari implementasi strategi organisasi yang berfokus pada peningkatan kinerja di aspek-aspek lain. Kaplan dan Norton menekankan bahwa meskipun hasil keuangan penting, untuk mencapai keberhasilan jangka panjang, organisasi harus juga berinvestasi pada hal-hal yang tidak langsung menghasilkan laba dalam jangka pendek, seperti meningkatkan kepuasan pelanggan atau memperbaiki efisiensi operasional (Rahayu et al., 2017).

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya melihat kinerja organisasi dari sudut pandang konsumen atau pelanggan. Bagaimana pelanggan melihat organisasi? Apakah produk atau layanan yang ditawarkan memenuhi harapan mereka? Dalam dunia bisnis modern, keberhasilan sering kali ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pelanggan. Oleh karena itu, metrik-metrik seperti kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, pangsa pasar, dan

persepsi nilai produk menjadi penting dalam perspektif ini. Organisasi yang fokus pada pelanggan akan berupaya keras untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan mereka, serta berusaha memberikan produk atau layanan yang tidak hanya memuaskan, tetapi juga melebihi ekspektasi. Dengan begitu, pelanggan akan lebih cenderung untuk tetap setia dan berulang kali melakukan pembelian (Pawan et al., 2018). *Balanced Scorecard* membantu organisasi untuk tidak hanya fokus pada aspek finansial yang dihasilkan dari pelanggan, tetapi juga pada bagaimana organisasi membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan mereka.

3. Perspektif Proses Internal

Perspektif ketiga dalam *Balanced Scorecard* adalah proses internal. Dalam perspektif ini, organisasi diminta untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi efisiensi serta efektivitas dari proses internal mereka. Proses internal mencakup segala aktivitas yang dilakukan organisasi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya, mulai dari desain produk, pengelolaan rantai pasokan, hingga layanan purna jual. Kaplan dan Norton menekankan bahwa untuk mencapai keunggulan kompetitif, organisasi harus mampu melakukan proses-proses internal dengan lebih efisien dan efektif dibandingkan pesaing mereka (Pawan et al., 2018). Salah satu cara untuk mencapai hal ini adalah dengan terus-menerus mencari peluang untuk melakukan inovasi proses dan perbaikan berkelanjutan. Dalam perspektif ini, metrik-metrik seperti waktu siklus proses, tingkat cacat produk, dan biaya operasional menjadi indikator utama yang digunakan untuk menilai kinerja proses internal. *Balanced Scorecard* membantu organisasi untuk lebih fokus pada peningkatan proses-proses yang kritis dalam menciptakan nilai, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan memberikan dampak positif pada kinerja keuangan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dari *Balanced Scorecard* adalah pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif ini menggarisbawahi pentingnya aset-aset tidak berwujud yang dimiliki oleh organisasi, seperti sumber daya manusia, teknologi, serta kemampuan untuk berinovasi. Kaplan dan Norton menyadari bahwa dalam dunia bisnis yang terus berubah, organisasi perlu berinvestasi pada pengembangan karyawan, infrastruktur teknologi, serta budaya inovasi untuk tetap kompetitif dan relevan di pasar. Metrik-metrik yang biasa digunakan dalam perspektif ini meliputi tingkat pelatihan karyawan, tingkat kepuasan karyawan, penguasaan teknologi, serta kapasitas inovasi organisasi. Dengan memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang terampil dan termotivasi, serta infrastruktur teknologi yang memadai, organisasi dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis dan terus berinovasi (Yulisma et al., 2023).

Mengintegrasikan Keempat Perspektif

Salah satu keunggulan utama dari *Balanced Scorecard* adalah kemampuannya untuk mengintegrasikan keempat perspektif ini ke dalam satu kerangka kerja yang komprehensif. Keempat perspektif tersebut tidak dilihat secara terpisah, melainkan saling berhubungan dan mempengaruhi satu sama lain. Misalnya, kepuasan pelanggan yang tinggi (perspektif pelanggan) biasanya akan berdampak positif pada kinerja keuangan (perspektif keuangan). Demikian pula, proses internal yang efisien (perspektif proses internal) akan meningkatkan kualitas produk atau layanan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan pelanggan. Begitu juga dengan investasi dalam pembelajaran dan pertumbuhan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan), yang akan memperkuat kemampuan organisasi untuk terus berinovasi dan meningkatkan proses internal mereka (Maryati et al., 2022).

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, organisasi dapat merancang strategi yang lebih seimbang dan menyeluruh, serta memantau kinerja mereka dengan lebih efektif. *Balanced Scorecard* juga membantu organisasi untuk lebih fokus pada tujuan jangka panjang, tanpa mengabaikan aspek-aspek non-finansial yang sangat penting dalam menciptakan nilai berkelanjutan. Ini juga mendorong organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis, karena mereka tidak hanya berfokus pada hasil keuangan jangka pendek, tetapi juga pada bagaimana mereka dapat terus meningkatkan kinerja di aspek-aspek lain yang mendukung kesuksesan jangka panjang (Istiarsono, 2022). *Balanced Scorecard* telah banyak diadopsi oleh organisasi di berbagai industri, baik sektor swasta maupun publik, sebagai alat untuk mengukur kinerja dan mengimplementasikan strategi. Dengan pendekatan yang terstruktur, *Balanced Scorecard* membantu organisasi dalam menyusun tujuan strategis yang jelas, merancang indikator kinerja yang relevan, serta memantau dan mengevaluasi kinerja secara berkala.

B. Sejarah Singkat *Balance Scorecard*

Balanced Scorecard pertama kali diperkenalkan pada awal 1990-an oleh dua profesor Harvard Business School, Robert Kaplan dan David Norton. Pada saat itu, mereka menyadari adanya kekurangan dalam sistem pengukuran kinerja yang diterapkan oleh banyak perusahaan, yang umumnya hanya berfokus pada aspek finansial. Pendekatan semacam itu dianggap tidak lagi memadai dalam lingkungan bisnis modern yang semakin dinamis dan kompleks (Darius et al., 2021). Perusahaan yang hanya mengandalkan laporan keuangan sebagai satu-satunya indikator kinerja sering kali menghadapi kesulitan dalam merespons perubahan pasar, menjaga keunggulan kompetitif, dan merencanakan strategi jangka panjang.

Pada awalnya, Kaplan dan Norton memulai penelitian mereka dengan menganalisis berbagai metode pengukuran kinerja yang digunakan oleh organisasi terkemuka di Amerika Serikat. Mereka menemukan bahwa meskipun laporan keuangan mampu memberikan gambaran tentang hasil

akhir kinerja perusahaan, namun indikator-indikator tersebut tidak memberikan informasi yang cukup untuk memahami penyebab utama keberhasilan atau kegagalan dalam jangka panjang (Manik et al., 2024). Berdasarkan temuan ini, mereka mengembangkan konsep *Balanced Scorecard* yang memperkenalkan pendekatan multi-dimensi dalam mengukur kinerja organisasi, mencakup tidak hanya metrik finansial tetapi juga aspek-aspek lain yang dinilai penting bagi pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis (Yulisma et al., 2023). Konsep ini pertama kali dipublikasikan dalam artikel yang berjudul “*The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*” di Harvard Business Review pada tahun 1992. Artikel ini langsung mendapat perhatian luas dari kalangan bisnis dan akademisi, karena menawarkan cara baru yang lebih komprehensif dalam mengukur dan mengelola kinerja organisasi. Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Masing-masing perspektif ini memberikan pandangan yang berbeda tentang kinerja organisasi, namun semuanya saling berhubungan dan mempengaruhi satu sama lain.

Sebelum *Balanced Scorecard* lahir, banyak perusahaan besar, termasuk perusahaan-perusahaan di sektor manufaktur, sudah mulai mencari cara untuk mengukur kinerja yang lebih dari sekadar angka keuangan. Di era 1980-an, ada gerakan di berbagai industri yang dikenal dengan nama “*Total Quality Management*” (TQM), yang menekankan pentingnya peningkatan kualitas di seluruh aspek organisasi. Prinsip-prinsip TQM menekankan pada peningkatan proses, kepuasan pelanggan, dan pengembangan sumber daya manusia sebagai elemen penting dalam mencapai keunggulan kompetitif. Namun, meskipun TQM berhasil memperkenalkan gagasan tentang pengukuran non-finansial, konsep ini belum menawarkan kerangka kerja yang sistematis dan terstruktur seperti *Balanced Scorecard* (Yulisma et al., 2023).

Kaplan dan Norton menyempurnakan gagasan ini dengan mengintegrasikan pengukuran non-finansial ke dalam kerangka kerja yang jelas dan mudah diterapkan. Mereka juga memberikan fokus yang lebih kuat pada bagaimana pengukuran kinerja ini dapat digunakan untuk mengarahkan implementasi strategi, bukan hanya sebagai alat evaluasi kinerja (Syarif et al., 2018). Dengan kata lain, *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengukur kinerja masa lalu, tetapi juga sebagai alat manajemen yang membantu organisasi menerjemahkan visi dan strategi menjadi tindakan konkret. Pada tahun 1996, Kaplan dan Norton memperluas konsep *Balanced Scorecard* dalam buku mereka yang berjudul *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Dalam buku ini, mereka memperkenalkan gagasan bahwa *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat manajemen strategis yang tidak hanya mengukur kinerja tetapi juga membantu organisasi dalam proses perencanaan dan implementasi strategi. Buku ini mendapat sambutan hangat di kalangan manajer dan eksekutif perusahaan karena menyajikan panduan praktis untuk menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk mengelola perubahan dan inovasi dalam organisasi.

Sejak itu, *Balanced Scorecard* terus berkembang dan diadopsi oleh berbagai organisasi di seluruh dunia, baik di sektor swasta, publik, maupun nirlaba. Dalam perkembangan selanjutnya, *Balanced Scorecard* tidak hanya digunakan untuk mengukur kinerja bisnis, tetapi juga diterapkan dalam sektor pemerintahan, kesehatan, pendidikan, dan berbagai industri lainnya. Salah satu contohnya adalah penerapan *Balanced Scorecard* di pemerintah kota Charlotte, Carolina Utara, pada tahun 1996. Penerapan ini menjadi salah satu contoh pertama bagaimana *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk mengelola kinerja organisasi di sektor publik, di mana aspek finansial bukanlah satu-satunya tujuan utama (Riwu & Wibowo, 2021).

Keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* di berbagai organisasi ini mendorong Kaplan dan Norton untuk terus mengembangkan konsep tersebut. Mereka kemudian memperkenalkan konsep *Strategy Map* pada

awal tahun 2000-an, yang merupakan pengembangan lebih lanjut dari *Balanced Scorecard*. *Strategy Map* membantu organisasi untuk menggambarkan hubungan kausal antara tujuan strategis di keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Dengan menggunakan *Strategy Map*, organisasi dapat lebih mudah memahami bagaimana pencapaian di satu perspektif dapat mempengaruhi kinerja di perspektif lain. Misalnya, bagaimana peningkatan dalam proses internal dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja keuangan.

Salah satu alasan utama di balik popularitas *Balanced Scorecard* adalah fleksibilitasnya. Konsep ini dapat diadaptasi untuk berbagai jenis organisasi, baik yang berorientasi pada keuntungan maupun yang tidak, serta untuk berbagai skala bisnis, dari perusahaan multinasional hingga usaha kecil dan menengah. *Balanced Scorecard* juga telah terbukti mampu membantu organisasi menghadapi tantangan globalisasi dan perubahan teknologi yang cepat. Dengan menggunakan kerangka kerja ini, organisasi dapat tetap fokus pada tujuan jangka panjang mereka sambil tetap fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis (Manik et al., 2024).

Meski begitu, *Balanced Scorecard* bukan tanpa kritik. Beberapa ahli berpendapat bahwa implementasi *Balanced Scorecard* sering kali membutuhkan sumber daya yang besar, terutama dalam hal waktu dan tenaga kerja. Selain itu, beberapa organisasi mengalami kesulitan dalam menerapkan konsep ini secara efektif karena tantangan dalam menyelaraskan seluruh departemen dan individu dengan strategi organisasi (Riwu & Wibowo, 2021). Namun, banyak dari tantangan ini dapat diatasi dengan komitmen yang kuat dari manajemen puncak, komunikasi yang efektif, serta pelatihan yang memadai. Hingga saat ini, *Balanced Scorecard* tetap menjadi salah satu alat manajemen yang paling populer dan banyak digunakan di seluruh dunia. Dengan terus berkembangnya teknologi, beberapa organisasi telah mulai mengintegrasikan *Balanced Scorecard* dengan sistem manajemen berbasis digital, seperti *dashboard* kinerja dan perangkat lunak

manajemen kinerja. Ini memungkinkan perusahaan untuk memantau kinerja mereka secara *real-time* dan membuat keputusan yang lebih cepat dan tepat berdasarkan data yang akurat (Darius et al., 2021).

Secara keseluruhan, sejarah *Balanced Scorecard* mencerminkan evolusi pemikiran tentang bagaimana mengukur dan mengelola kinerja organisasi. Dari awalnya yang hanya fokus pada aspek finansial, hingga menjadi alat manajemen strategis yang komprehensif, *Balanced Scorecard* telah membawa perubahan besar dalam cara organisasi merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi mereka. Seiring dengan terus berkembangnya dunia bisnis, *Balanced Scorecard* akan terus menjadi alat penting dalam membantu organisasi mencapai tujuan mereka secara efektif dan berkelanjutan.

C. Kenapa *Balance Scorecard* Penting?

Balanced Scorecard (BSC) memiliki peran yang sangat penting dalam dunia bisnis modern karena menawarkan pendekatan komprehensif untuk mengukur dan mengelola kinerja perusahaan. Di tengah persaingan global yang semakin ketat, perubahan teknologi yang cepat, serta kebutuhan untuk terus berinovasi, perusahaan tidak lagi bisa hanya mengandalkan indikator finansial semata untuk mengevaluasi kinerja mereka. Indikator-indikator keuangan memang memberikan gambaran tentang hasil akhir dari upaya perusahaan, namun tidak mampu memberikan panduan atau informasi yang cukup mengenai bagaimana hasil tersebut dapat dicapai atau dipertahankan di masa mendatang. Inilah yang menjadi alasan mengapa *Balanced Scorecard* sangat penting bagi organisasi, baik di sektor swasta maupun publik (Tarigan & Sinaga, 2022).

Salah satu alasan utama pentingnya *Balanced Scorecard* adalah kemampuannya untuk membantu perusahaan menghubungkan visi dan strategi dengan tindakan operasional sehari-hari. Banyak perusahaan memiliki visi besar yang ingin dicapai, namun sering kali visi tersebut tidak diterjemahkan secara jelas menjadi langkah-langkah konkret di lapangan.

BSC memungkinkan organisasi untuk memetakan visi dan strategi mereka ke dalam serangkaian tujuan yang terukur dan relevan di berbagai bidang, seperti keuangan, kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan karyawan (Rahman & Salsabilla, 2024). Dengan demikian, setiap bagian dari organisasi, mulai dari manajemen puncak hingga staf operasional, memiliki pemahaman yang jelas tentang peran mereka dalam mencapai tujuan strategis perusahaan.

Balanced Scorecard juga penting karena memberikan pandangan yang lebih seimbang tentang kinerja organisasi. Dalam pengelolaan tradisional, terlalu sering fokus hanya diberikan pada hasil finansial seperti laba bersih, pendapatan, dan pengembalian investasi. Meskipun metrik-metrik tersebut penting, mereka hanya mencerminkan kinerja masa lalu dan tidak selalu memberikan gambaran tentang potensi masa depan perusahaan (Qadri & Jauhari, 2020). Dalam konteks BSC, perusahaan dapat memantau kinerja dari berbagai perspektif yang saling terkait, seperti kepuasan pelanggan, proses internal yang efisien, serta kapabilitas sumber daya manusia. Hal ini memungkinkan manajemen untuk lebih proaktif dalam mengidentifikasi peluang dan tantangan yang mungkin belum terlihat dalam laporan keuangan.

Salah satu contoh penting mengapa perspektif non-finansial dalam *Balanced Scorecard* begitu penting adalah terkait dengan kepuasan pelanggan. Di era digital saat ini, pelanggan memiliki lebih banyak pilihan daripada sebelumnya, dan loyalitas mereka sering kali ditentukan oleh pengalaman yang mereka dapatkan dari suatu produk atau layanan. Dengan menggunakan BSC, perusahaan dapat mengukur kepuasan pelanggan secara lebih sistematis, serta memahami bagaimana kepuasan tersebut dapat berdampak pada pertumbuhan bisnis jangka panjang (Qadri & Jauhari, 2020). Tanpa alat seperti *Balanced Scorecard*, organisasi mungkin terlalu fokus pada hasil penjualan dan mengabaikan aspek penting lain seperti kualitas layanan, yang pada akhirnya dapat mengurangi kepercayaan dan loyalitas pelanggan.

Balanced Scorecard juga penting dalam meningkatkan proses internal perusahaan. Di berbagai industri, proses operasional yang efisien dan efektif merupakan kunci keberhasilan. BSC membantu organisasi mengidentifikasi dan mengukur proses-proses penting yang secara langsung mendukung pencapaian tujuan strategis. Dengan memonitor dan mengelola proses internal secara lebih baik, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya, dan meningkatkan kualitas produk atau layanan mereka. Ini tidak hanya membantu perusahaan bersaing lebih baik di pasar, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien dan terorganisir.

Salah satu nilai tambah utama dari BSC adalah kemampuannya untuk mendorong pembelajaran dan pertumbuhan dalam organisasi. Di dalam kerangka kerja BSC, salah satu perspektif utama yang perlu dipantau adalah pembelajaran dan pertumbuhan, yang mencakup aspek-aspek seperti pengembangan keterampilan karyawan, inovasi teknologi, serta budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan (Riswanto & Rachmadi, 2023). Organisasi yang menggunakan *Balanced Scorecard* dapat memastikan bahwa mereka tidak hanya fokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan kemampuan jangka panjang yang dibutuhkan untuk menghadapi perubahan pasar dan tantangan yang terus berkembang. Hal ini sangat penting dalam dunia yang terus berubah, di mana keunggulan kompetitif suatu perusahaan sering kali bergantung pada kemampuan mereka untuk berinovasi dan beradaptasi.

BSC juga penting karena membantu menciptakan keselarasan antara berbagai bagian organisasi. Dalam banyak perusahaan, sering kali terdapat kesenjangan antara strategi yang dirumuskan oleh manajemen puncak dan pelaksanaan operasional di lapangan. *Balanced Scorecard* membantu menjembatani kesenjangan ini dengan memberikan panduan yang jelas dan terukur tentang bagaimana setiap departemen atau divisi berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan (Riswanto & Rachmadi, 2023). Setiap departemen memiliki metrik kinerja yang terkait langsung dengan visi dan strategi keseluruhan, sehingga memastikan bahwa seluruh

organisasi bergerak ke arah yang sama. Dengan cara ini, BSC membantu mengurangi silo-silo organisasi dan meningkatkan kolaborasi serta koordinasi di antara berbagai unit bisnis.

Balanced Scorecard juga memainkan peran penting dalam proses pengambilan keputusan. Dengan memberikan pandangan yang holistik tentang kinerja perusahaan, BSC memungkinkan manajemen untuk membuat keputusan yang lebih baik dan lebih informasional. Alih-alih hanya bergantung pada satu set data keuangan, pengambil keputusan dapat mempertimbangkan berbagai faktor seperti kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, serta kapabilitas sumber daya manusia dalam proses pengambilan keputusan mereka. Ini membantu perusahaan untuk tidak hanya fokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan dampak jangka panjang dari setiap keputusan yang diambil (Faisal et al., 2021).

Balanced Scorecard memiliki peran penting dalam mendorong inovasi dan perubahan. Di banyak organisasi, inovasi sering kali terhambat oleh kurangnya pengukuran yang jelas tentang bagaimana inovasi tersebut berkontribusi terhadap keberhasilan jangka panjang perusahaan. Dengan menggunakan BSC, perusahaan dapat menetapkan tujuan yang jelas untuk inovasi, mengukur hasilnya, dan memahami bagaimana inovasi tersebut berdampak pada berbagai aspek kinerja organisasi. Ini menciptakan lingkungan yang lebih mendukung bagi inovasi, di mana ide-ide baru tidak hanya dilihat sebagai risiko tetapi juga sebagai peluang untuk pertumbuhan dan peningkatan kinerja (Rahman & Salsabilla, 2024).

Balanced Scorecard sangat penting karena memberikan pendekatan yang lebih menyeluruh dan seimbang dalam mengelola kinerja organisasi. Dengan menggabungkan metrik finansial dan non-finansial, BSC membantu perusahaan untuk tidak hanya fokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga untuk membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan jangka panjang (Tarigan & Sinaga, 2022). Selain itu, dengan memberikan panduan yang jelas tentang bagaimana visi dan strategi dapat diterjemahkan menjadi tindakan konkret, BSC memastikan bahwa seluruh organisasi bergerak ke

arah yang sama, dengan fokus pada tujuan strategis yang jelas dan terukur. Inilah yang menjadikan *Balanced Scorecard* sebagai alat yang sangat penting dalam manajemen bisnis modern, baik untuk perusahaan kecil maupun besar, di berbagai sektor dan industri.

D. Kelebihan dan Kekurangan *Balance Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) merupakan alat manajemen strategis yang telah banyak digunakan oleh perusahaan di seluruh dunia sejak diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1992. Meskipun BSC menawarkan sejumlah kelebihan yang membuatnya menjadi salah satu sistem pengukuran kinerja paling populer, seperti halnya metode manajemen lainnya, BSC juga memiliki kekurangan yang perlu dipertimbangkan sebelum diterapkan. Memahami kelebihan dan kekurangan BSC secara menyeluruh akan membantu organisasi untuk mengoptimalkan penerapannya serta menghindari potensi hambatan yang dapat mengurangi efektivitasnya (Pandaleke et al., 2021).

Kelebihan utama dari *Balanced Scorecard* adalah kemampuannya untuk memberikan perspektif yang lebih seimbang dalam mengukur kinerja organisasi. Dalam pendekatan tradisional, perusahaan cenderung terlalu fokus pada metrik finansial, seperti laba bersih, pendapatan, atau pengembalian investasi. Meskipun metrik-metrik ini penting, mereka hanya mencerminkan kinerja masa lalu dan tidak memberikan pandangan menyeluruh tentang faktor-faktor yang mendorong kinerja tersebut (Manaek et al., 2023). BSC melengkapi kelemahan ini dengan menggabungkan metrik non-finansial dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat mengevaluasi kinerja secara lebih holistik, menggabungkan hasil finansial dengan faktor-faktor yang mendasari pencapaian hasil tersebut.

BSC membantu organisasi menghubungkan visi dan strategi dengan tujuan operasional sehari-hari. Banyak organisasi mengalami kesulitan dalam menerjemahkan visi strategis mereka ke dalam tindakan nyata yang

dapat dilakukan di semua tingkat organisasi. BSC memberikan kerangka kerja yang memungkinkan manajemen untuk memetakan tujuan strategis ke dalam sasaran yang dapat diukur di berbagai level organisasi. Setiap bagian organisasi, mulai dari manajemen puncak hingga departemen operasional, memiliki pemahaman yang lebih baik tentang peran mereka dalam mendukung visi besar perusahaan. Hal ini meningkatkan keselarasan dan fokus di seluruh organisasi, serta membantu semua pihak untuk bekerja menuju tujuan yang sama (Faisal et al., 2021).

Kelebihan lainnya adalah bahwa *Balanced Scorecard* mendorong perusahaan untuk fokus tidak hanya pada hasil jangka pendek, tetapi juga pada pembangunan kemampuan jangka panjang. Dalam perspektif "pembelajaran dan pertumbuhan," BSC menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia, inovasi, serta investasi dalam teknologi untuk mendukung kinerja di masa depan. Ini berarti perusahaan yang menggunakan BSC cenderung lebih proaktif dalam merencanakan masa depan mereka dan berinvestasi pada aspek-aspek yang akan memberikan keuntungan jangka Panjang (Arta et al., 2023). Dengan cara ini, BSC membantu perusahaan menjadi lebih tangguh dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

Balanced Scorecard juga mendorong peningkatan komunikasi dan koordinasi antar departemen. Dalam organisasi yang besar dan kompleks, seringkali terdapat tantangan dalam menciptakan keselarasan antara berbagai divisi atau departemen (Arta et al., 2023). BSC memungkinkan setiap departemen untuk mengukur kinerja mereka berdasarkan tujuan yang selaras dengan strategi keseluruhan perusahaan. Dengan adanya metrik yang jelas dan saling terkait, departemen dapat berkolaborasi lebih baik dan mengurangi potensi terjadinya silo-silo yang menghambat efisiensi. Koordinasi yang lebih baik ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu departemen, tetapi juga memperkuat kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Di balik berbagai kelebihannya, *Balanced Scorecard* juga memiliki sejumlah kekurangan yang perlu diperhatikan. Salah satu kritik utama

terhadap BSC adalah kompleksitas penerapannya. Meskipun konsep BSC tampak sederhana, implementasinya sering kali memerlukan waktu, sumber daya, dan komitmen yang signifikan dari organisasi. Bagi perusahaan yang belum memiliki budaya manajemen yang matang, menerapkan BSC bisa menjadi tantangan tersendiri (Dellia et al., 2017). Mengintegrasikan empat perspektif BSC ke dalam pengukuran kinerja sehari-hari memerlukan perubahan dalam cara perusahaan beroperasi, mulai dari bagaimana mereka mengumpulkan data hingga bagaimana mereka membuat keputusan. Tanpa dukungan penuh dari manajemen puncak dan keterlibatan semua pihak, BSC dapat mengalami kegagalan dalam implementasi.

Balanced Scorecard dapat menjadi terlalu rigid jika tidak dikelola dengan fleksibilitas. Salah satu tujuan utama BSC adalah untuk menciptakan keselarasan antara strategi dan tindakan operasional, namun jika terlalu kaku dalam penerapannya, BSC bisa membatasi inovasi dan adaptabilitas perusahaan. Misalnya, jika perusahaan terlalu terpaku pada metrik yang telah ditetapkan dalam BSC dan tidak mempertimbangkan perubahan lingkungan eksternal, mereka bisa kehilangan fleksibilitas dalam merespons tantangan atau peluang baru. Oleh karena itu, penting bagi organisasi yang menggunakan BSC untuk tetap terbuka terhadap revisi dan penyesuaian, baik dalam hal metrik kinerja maupun strategi yang mendasarinya (Dellia et al., 2017).

Kekurangan lain dari BSC adalah bahwa penerapannya bisa menimbulkan biaya yang signifikan, terutama bagi perusahaan kecil atau organisasi nirlaba yang memiliki sumber daya terbatas. Proses merancang, mengimplementasikan, dan memelihara *Balanced Scorecard* sering kali melibatkan investasi dalam perangkat lunak, pelatihan karyawan, dan waktu yang signifikan dari manajemen (Aspriyati et al., 2017). Selain itu, mengumpulkan data dari berbagai perspektif dalam BSC tidak selalu mudah dan membutuhkan sistem yang baik untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan akurat dan relevan. Jika tidak dikelola dengan baik, investasi dalam BSC bisa melebihi manfaat yang diperoleh, terutama jika metrik-

metrik yang digunakan tidak benar-benar mendukung tujuan strategis organisasi.

Kelemahan lain dari *Balanced Scorecard* adalah risiko terjadinya over-engineering, di mana perusahaan mencoba mengukur terlalu banyak hal sekaligus. Meskipun BSC dirancang untuk memberikan gambaran yang seimbang, terlalu banyak metrik yang diukur bisa menyebabkan kebingungan dan mengalihkan fokus dari prioritas utama. Jika perusahaan tidak selektif dalam memilih metrik yang paling relevan, BSC bisa menjadi alat yang membebani manajemen dengan data yang berlebihan dan sulit untuk diinterpretasikan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk fokus pada metrik-metrik yang benar-benar penting dan dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang kinerja organisasi. *Balanced Scorecard* terkadang kurang memperhitungkan dinamika lingkungan eksternal. Meskipun BSC memberikan kerangka kerja yang baik untuk mengelola kinerja internal, alat ini tidak secara eksplisit mempertimbangkan faktor-faktor eksternal seperti persaingan, regulasi, atau tren pasar yang bisa mempengaruhi kinerja organisasi (Manaek et al., 2023). Perusahaan yang hanya berfokus pada metrik internal tanpa mempertimbangkan perubahan eksternal berisiko kehilangan daya saing. Oleh karena itu, penting untuk melengkapi BSC dengan analisis eksternal yang komprehensif untuk memastikan bahwa strategi perusahaan tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terus berubah.

Kesimpulannya, *Balanced Scorecard* menawarkan sejumlah kelebihan yang dapat membantu organisasi meningkatkan kinerja mereka secara holistik dan terukur. Dengan memberikan pandangan yang seimbang antara metrik finansial dan non-finansial, BSC membantu organisasi fokus pada pencapaian jangka panjang sambil tetap memonitor kinerja jangka pendek (Pandaleke et al., 2021). Namun, seperti alat manajemen lainnya, BSC juga memiliki kelemahan yang perlu diatasi, seperti kompleksitas penerapan, biaya yang signifikan, dan risiko ketidakfleksibelan. Untuk mendapatkan manfaat maksimal dari *Balanced Scorecard*, perusahaan perlu memastikan

bahwa mereka memiliki sumber daya, komitmen, dan fleksibilitas yang cukup dalam mengelola dan menyesuaikan alat ini sesuai dengan kebutuhan dan tantangan yang ada.

BAB II

KONSEP DASAR BALANCE SCORECARD

PENDAHULUAN

Pendahuluan pada Bab 2 buku ini akan membahas secara mendalam mengenai konsep dasar *Balance Scorecard* (BSC), sebuah kerangka kerja yang telah digunakan secara luas dalam manajemen strategis untuk membantu perusahaan dan organisasi dari berbagai industri mengelola kinerja mereka secara lebih komprehensif. *Balance Scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada awal tahun 1990-an sebagai cara untuk mengatasi kelemahan dalam pendekatan tradisional yang cenderung hanya berfokus pada kinerja keuangan (Hidayat et al., 2019). Dalam pandangan mereka, untuk mencapai kesuksesan jangka panjang, perusahaan tidak cukup hanya mengukur hasil finansial; mereka juga perlu memperhatikan aspek lain yang mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan.

Sebagai sebuah metode manajemen strategis, *Balance Scorecard* mengusulkan empat perspektif utama yang harus diukur dan dikelola: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap perspektif ini mencerminkan dimensi penting dari operasional perusahaan yang saling berkaitan (Aspriyati et al., 2017). Dengan mengelola kinerja dalam keempat perspektif tersebut, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka tidak hanya menghasilkan keuntungan finansial dalam jangka pendek, tetapi juga terus memperbaiki proses internal, meningkatkan hubungan dengan pelanggan, dan mengembangkan kapabilitas karyawan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di masa depan.

Salah satu kekuatan utama *Balance Scorecard* adalah kemampuannya untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tindakan nyata dan dapat diukur. Dalam banyak organisasi, visi dan strategi sering kali

menjadi konsep yang abstrak dan sulit diterjemahkan ke dalam target operasional yang jelas. Melalui *Balance Scorecard*, perusahaan dapat merancang serangkaian indikator kinerja yang spesifik, yang memungkinkan manajer untuk memantau kemajuan dalam berbagai aspek bisnis sekaligus memastikan bahwa strategi yang dijalankan tetap sejalan dengan tujuan jangka panjang organisasi (Aspriyati et al., 2017).

Konsep dasar ini juga menekankan pentingnya keterlibatan seluruh level organisasi, mulai dari manajemen puncak hingga karyawan garis depan. BSC memberikan kerangka kerja yang memungkinkan setiap individu dalam organisasi untuk memahami bagaimana peran dan kontribusi mereka mempengaruhi tujuan strategis keseluruhan (Albert et al., 2023). Hal ini menciptakan rasa tanggung jawab bersama serta memotivasi karyawan untuk berinovasi dan bekerja secara lebih efektif. Seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan dinamika pasar, *Balance Scorecard* juga telah mengalami sejumlah adaptasi (Hidayat et al., 2019). Dalam beberapa dekade terakhir, konsep ini telah diperluas untuk mencakup isu-isu lingkungan dan tanggung jawab sosial, yang menjadikannya alat yang semakin relevan dalam konteks bisnis modern. Pada masa kini, banyak perusahaan yang menggunakan BSC sebagai alat untuk tidak hanya meningkatkan kinerja finansial, tetapi juga untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi masyarakat luas.

Dengan demikian, pendahuluan ini bertujuan untuk memberikan gambaran awal mengenai *Balance Scorecard* sebagai salah satu alat manajemen strategis yang paling efektif dalam dunia bisnis saat ini. Bab ini akan mengeksplorasi lebih jauh mengenai setiap komponen dari konsep dasar BSC, serta bagaimana penerapannya dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian kinerja yang berkelanjutan di berbagai level organisasi.

A. Perspektif Keuangan

Membahas perspektif keuangan dalam *Balance Scorecard* (BSC), yang merupakan salah satu dari empat perspektif utama yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan dalam upaya mengelola kinerja secara komprehensif. Perspektif keuangan, sebagai komponen yang sangat penting dalam pengukuran kinerja perusahaan, berfokus pada hasil akhir yang diinginkan oleh pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, yaitu profitabilitas dan pertumbuhan keuangan. Meskipun *Balance Scorecard* mencoba untuk mengurangi ketergantungan eksklusif pada indikator keuangan, aspek ini tetap menjadi elemen kritis karena mencerminkan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam menghasilkan laba, mengelola modal, dan mengendalikan biaya (E. Nugrahayu & Retnani, 2015).



Gambar 2. Konsep Dasar *Balance Scorecard*

Dalam perspektif keuangan, organisasi dituntut untuk merancang dan menggunakan sejumlah indikator yang relevan dengan kesehatan finansial perusahaan. Beberapa indikator kunci yang sering digunakan dalam pengukuran kinerja keuangan meliputi laba bersih, pengembalian atas aset (*Return on Assets/ROA*), pengembalian atas ekuitas (*Return on Equity/ROE*), margin keuntungan, serta arus kas operasional. Penggunaan indikator-indikator ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana strategi dan aktivitas operasional perusahaan berkontribusi pada pencapaian tujuan finansial. Selain itu, indikator-indikator tersebut memungkinkan perusahaan untuk memantau seberapa efisien mereka dalam menggunakan aset yang tersedia untuk menghasilkan keuntungan (Paramansyah et al., 2023).

Salah satu aspek penting dari perspektif keuangan dalam *Balance Scorecard* adalah keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Banyak perusahaan yang terlalu fokus pada pencapaian laba jangka pendek, misalnya dengan memangkas biaya atau mengurangi investasi pada inovasi dan pengembangan, yang pada akhirnya dapat mengorbankan pertumbuhan jangka Panjang (Novitasari, 2019). Dalam konteks *Balance Scorecard*, manajemen keuangan yang efektif harus mampu menjaga keseimbangan ini dengan memprioritaskan stabilitas keuangan dalam jangka pendek tanpa mengabaikan kebutuhan untuk berinvestasi pada strategi yang mendukung pertumbuhan jangka panjang. Misalnya, investasi dalam teknologi baru, peningkatan kapasitas produksi, atau pengembangan sumber daya manusia mungkin tidak segera memberikan dampak signifikan terhadap laba, tetapi akan menciptakan peluang pertumbuhan dan keberlanjutan dalam jangka panjang.

Perspektif keuangan juga mencakup pengelolaan risiko keuangan. Setiap perusahaan pasti menghadapi berbagai risiko yang berkaitan dengan volatilitas pasar, perubahan nilai tukar, fluktuasi harga bahan baku, atau perubahan dalam regulasi pemerintah. Oleh karena itu, pengelolaan risiko yang baik menjadi bagian penting dari strategi keuangan yang holistic

(Faisal et al., 2021). Dengan mengukur dan memantau faktor-faktor risiko ini, perusahaan dapat merancang kebijakan mitigasi yang tepat, seperti melakukan lindung nilai (*hedging*) terhadap fluktuasi mata uang atau harga bahan baku, serta menyiapkan cadangan kas yang cukup untuk menghadapi masa-masa sulit.

Sebagai bagian dari pendekatan komprehensif *Balance Scorecard*, perspektif keuangan tidak berdiri sendiri, tetapi saling berkaitan dengan tiga perspektif lainnya—pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keberhasilan dalam perspektif keuangan sering kali dipengaruhi oleh kinerja di perspektif lainnya (Faisal et al., 2021). Sebagai contoh, peningkatan kepuasan pelanggan dan loyalitas yang tinggi dari perspektif pelanggan, serta efisiensi operasional dari perspektif proses bisnis internal, biasanya berkontribusi positif terhadap hasil keuangan. Oleh karena itu, strategi keuangan yang efektif harus bersinergi dengan strategi operasional, pemasaran, serta pengembangan sumber daya manusia.

Dalam hal implementasi *Balance Scorecard*, tujuan finansial sering kali dijadikan landasan utama yang menjadi penggerak bagi tujuan-tujuan di perspektif lainnya. Tujuan-tujuan keuangan sering kali dirumuskan dengan mempertimbangkan keinginan pemegang saham untuk mendapatkan pengembalian investasi yang tinggi (Novitasari, 2019). Hal ini termasuk peningkatan pendapatan, pengurangan biaya operasional, serta efisiensi penggunaan aset dan modal. Namun, tujuan-tujuan tersebut harus didefinisikan dengan cara yang seimbang dan mendukung keberlanjutan bisnis. Perusahaan tidak boleh hanya berfokus pada satu aspek keuangan, seperti profitabilitas, tanpa memperhatikan stabilitas kas atau kemampuan untuk melunasi utang jangka panjang.

Selain fokus pada indikator keuangan tradisional, dalam era modern ini banyak perusahaan yang juga mulai mengadopsi pendekatan yang lebih luas dalam perspektif keuangan. Konsep seperti penciptaan nilai jangka panjang dan pengukuran dampak sosial dan lingkungan perusahaan semakin banyak digunakan dalam laporan keuangan. Ini terkait dengan tren bisnis yang

semakin menekankan pada tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*) dan keberlanjutan (Paramansyah et al., 2023). Perusahaan yang hanya fokus pada profitabilitas semata tanpa memperhitungkan dampak sosial atau lingkungan dapat menghadapi risiko reputasi yang buruk atau kehilangan kepercayaan dari investor dan pelanggan (Dellia et al., 2017). Oleh karena itu, integrasi aspek keberlanjutan ke dalam perspektif keuangan dapat membantu perusahaan untuk tidak hanya sukses secara finansial, tetapi juga memperoleh keuntungan dalam hal reputasi dan loyalitas pelanggan.

Perspektif keuangan dalam *Balance Scorecard* membantu perusahaan untuk terus memantau dan mengevaluasi kinerja keuangannya secara menyeluruh. Dengan adanya ukuran-ukuran yang jelas dan terukur, perusahaan dapat membuat keputusan strategis yang lebih baik, mengoptimalkan alokasi sumber daya, serta mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan kondisi pasar dan ekonomi (E. Nugrahayu & Retnani, 2015). Selain itu, melalui integrasi perspektif keuangan dengan perspektif lainnya, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap elemen dalam organisasi bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan keuangan yang berkelanjutan. Perspektif keuangan tidak hanya menjadi alat untuk mengukur hasil akhir, tetapi juga menjadi landasan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi yang seimbang dan menyeluruh.

Dengan memahami dan menerapkan perspektif keuangan secara tepat, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka tetap berada di jalur yang benar dalam mencapai keberhasilan bisnis secara keseluruhan. Sub-bab ini akan menjelaskan lebih lanjut mengenai pentingnya pemilihan indikator yang tepat, cara menyeimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta bagaimana memastikan bahwa strategi keuangan selaras dengan visi jangka panjang organisasi.

B. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *Balance Scorecard* (BSC), yang merupakan salah satu dari empat perspektif utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam mengelola kinerja bisnis mereka. Perspektif pelanggan menekankan pentingnya memahami, memenuhi, dan bahkan melebihi harapan pelanggan sebagai elemen krusial dalam kesuksesan jangka panjang perusahaan (Diana Riyana, 2017). Di era persaingan yang semakin ketat dan dinamis seperti saat ini, pelanggan memegang peranan penting dalam menentukan keberlanjutan dan pertumbuhan bisnis. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin bertahan dan unggul di pasar harus mampu menempatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan sebagai prioritas utama dalam strategi mereka.

Perspektif pelanggan mengharuskan perusahaan untuk mengukur dan memantau berbagai aspek yang terkait dengan pengalaman dan kepuasan pelanggan. Beberapa indikator yang umum digunakan untuk mengukur perspektif pelanggan mencakup tingkat kepuasan pelanggan, tingkat loyalitas, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, serta pangsa pasar. Indikator-indikator ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai seberapa baik perusahaan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, serta bagaimana hubungan perusahaan dengan pelanggan dapat mempengaruhi kinerja jangka panjang (Fahrudin, 2020).

Kepuasan pelanggan sering kali dijadikan indikator utama dalam perspektif ini, karena pelanggan yang puas cenderung untuk tetap loyal terhadap produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Kepuasan pelanggan biasanya diukur melalui survei atau umpan balik langsung dari pelanggan, yang kemudian dianalisis untuk memahami sejauh mana produk atau layanan perusahaan telah memenuhi harapan mereka. Jika perusahaan mampu menjaga tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi, mereka akan memiliki keuntungan kompetitif yang signifikan di pasar, karena pelanggan yang puas tidak hanya cenderung untuk terus membeli produk atau layanan

yang sama, tetapi juga berpotensi menjadi duta merek yang dapat merekomendasikan perusahaan kepada orang lain (Dellia et al., 2017).

Loyalitas pelanggan juga menjadi elemen penting dalam perspektif pelanggan. Loyalitas mencerminkan seberapa kuat pelanggan terikat secara emosional dan rasional terhadap merek atau produk perusahaan. Pelanggan yang loyal tidak mudah berpindah ke pesaing, bahkan jika terdapat alternatif yang lebih murah atau lebih mudah diakses. Untuk mengukur loyalitas pelanggan, perusahaan sering kali menggunakan data pembelian berulang, frekuensi transaksi, atau nilai seumur hidup pelanggan (*Customer Lifetime Value/CLV*) (Andriani & Bakhtiar, 2017). Semakin tinggi loyalitas pelanggan, semakin stabil pendapatan yang dihasilkan dari kelompok pelanggan tersebut, sehingga perusahaan tidak terlalu bergantung pada upaya akuisisi pelanggan baru, yang sering kali memerlukan biaya lebih besar. Retensi pelanggan juga merupakan aspek penting dari perspektif pelanggan dalam *Balance Scorecard*. Mempertahankan pelanggan yang sudah ada umumnya lebih murah dan lebih mudah dibandingkan dengan menarik pelanggan baru (Andriani & Bakhtiar, 2017). Oleh karena itu, perusahaan perlu fokus pada strategi yang bertujuan untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada, seperti menyediakan layanan purna jual yang baik, program loyalitas, atau penawaran khusus yang dirancang untuk meningkatkan keterikatan pelanggan dengan perusahaan. Tingkat retensi yang tinggi menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas dengan produk atau layanan perusahaan dan tidak merasa perlu mencari alternatif di pasar.

Selain menjaga pelanggan yang sudah ada, perusahaan juga harus memperhatikan akuisisi pelanggan baru sebagai bagian dari pertumbuhan bisnis. Dalam pasar yang terus berkembang, perusahaan harus mampu menarik pelanggan baru melalui inovasi produk, strategi pemasaran yang efektif, serta diferensiasi yang jelas dibandingkan dengan pesaing (Zaky, 2022). Perusahaan yang hanya fokus pada mempertahankan pelanggan lama tanpa melakukan upaya untuk menarik pelanggan baru akan menghadapi risiko stagnasi dan kehilangan pangsa pasar dalam jangka panjang.

Perspektif pelanggan juga mengharuskan perusahaan untuk memahami perubahan dalam perilaku dan kebutuhan pelanggan. Seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan preferensi konsumen, kebutuhan pelanggan terus berubah. Perusahaan harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan ini, misalnya dengan memanfaatkan data pelanggan untuk merancang produk atau layanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan mereka (Zaky, 2022). Dengan adanya pemahaman yang mendalam mengenai preferensi dan perilaku pelanggan, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih proaktif dalam memenuhi kebutuhan mereka, bahkan sebelum pelanggan menyadari kebutuhan tersebut. Perspektif pelanggan dalam *Balance Scorecard* menekankan pentingnya diferensiasi. Dalam pasar yang kompetitif, perusahaan harus mampu menawarkan sesuatu yang unik kepada pelanggan, baik dari segi produk, layanan, maupun pengalaman (Admadja, 2018). Diferensiasi yang kuat akan membuat perusahaan lebih menonjol di mata pelanggan dan menciptakan loyalitas yang lebih tinggi. Untuk mencapai diferensiasi, perusahaan perlu memahami dengan baik apa yang benar-benar dihargai oleh pelanggan dan bagaimana mereka dapat memenuhi atau melebihi ekspektasi tersebut.

Banyak perusahaan juga menggunakan teknologi untuk meningkatkan pengalaman pelanggan. Misalnya, dengan mengimplementasikan sistem manajemen hubungan pelanggan (*Customer Relationship Management/CRM*), perusahaan dapat mengumpulkan data yang lebih mendalam tentang preferensi dan perilaku pelanggan, sehingga memungkinkan perusahaan untuk menyediakan layanan yang lebih personal dan tepat sasaran. Penggunaan teknologi seperti *chatbot*, layanan pelanggan otomatis, serta analitik data juga dapat membantu meningkatkan efisiensi dan kualitas interaksi perusahaan dengan pelanggan (Admadja, 2018).

Sebagai bagian dari keseluruhan kerangka *Balance Scorecard*, perspektif pelanggan tidak dapat berdiri sendiri. Keberhasilan dalam mencapai tujuan di perspektif ini sangat dipengaruhi oleh kinerja di perspektif lainnya, seperti proses bisnis internal dan pembelajaran serta

pertumbuhan (Fahrudin, 2020). Misalnya, inovasi dalam proses internal dapat meningkatkan kualitas produk, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan pelanggan. Demikian juga, pengembangan kapabilitas karyawan melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan, sehingga mendorong loyalitas yang lebih tinggi.

Perspektif pelanggan dalam *Balance Scorecard* memberikan perusahaan kerangka kerja yang jelas untuk mengukur dan meningkatkan kinerja dalam hal pemenuhan kebutuhan dan harapan pelanggan. Dengan menempatkan pelanggan sebagai pusat strategi bisnis, perusahaan dapat membangun hubungan yang lebih kuat dengan pasar, meningkatkan pangsa pasar, serta memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan di masa depan (Diana Riyana, 2017). Melalui pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan pelanggan dan penerapan strategi yang berfokus pada kepuasan serta loyalitas pelanggan, perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing. Sub-bab ini akan menjelaskan lebih lanjut tentang bagaimana perspektif pelanggan dapat diterapkan secara efektif dalam berbagai konteks bisnis dan bagaimana perusahaan dapat merumuskan indikator yang tepat untuk mengukur kinerja di area ini.

C. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal dalam *Balance Scorecard* (BSC), yang merupakan salah satu dari empat perspektif utama yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan untuk mengelola kinerja secara menyeluruh. Perspektif ini berfokus pada efektivitas dan efisiensi proses internal yang mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan. Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kinerja proses internal mereka guna memenuhi harapan pelanggan dan mencapai tujuan finansial yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pemahaman dan pengelolaan proses bisnis internal menjadi kunci untuk menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif (Khaeruman et al., 2023).

Perspektif proses bisnis internal berusaha untuk menjawab pertanyaan: "Proses internal apa yang harus kami lakukan dengan baik untuk memenuhi harapan pelanggan dan mencapai tujuan finansial?" Untuk itu, perusahaan perlu mengidentifikasi proses-proses kunci yang secara langsung mempengaruhi kinerja, baik dalam hal produk maupun layanan. Proses ini mencakup berbagai aktivitas, mulai dari pengembangan produk, produksi, distribusi, hingga pelayanan purna jual. Setiap langkah dalam proses ini harus dirancang untuk memberikan nilai tambah, baik bagi pelanggan maupun bagi perusahaan itu sendiri (Kulsum et al., 2024). Langkah awal dalam mengembangkan perspektif ini adalah melakukan pemetaan proses bisnis. Pemetaan ini bertujuan untuk memahami alur kerja yang ada, mengidentifikasi titik-titik kritis yang berpotensi menghambat efisiensi, dan menemukan area di mana perbaikan dapat dilakukan. Melalui pemetaan yang sistematis, perusahaan dapat lebih mudah mengidentifikasi proses yang perlu ditingkatkan, apakah itu terkait dengan pengurangan waktu siklus, peningkatan kualitas, atau pengurangan biaya (Khairuddin & Dharmayuni, 2021). Dengan mengetahui proses mana yang berfungsi dengan baik dan mana yang tidak, perusahaan dapat merancang intervensi yang lebih tepat untuk meningkatkan kinerja.

Dalam perspektif proses bisnis internal, pengukuran kinerja sering kali dilakukan melalui indikator-indikator yang relevan, seperti waktu siklus produksi, tingkat cacat produk, efisiensi penggunaan sumber daya, serta kepuasan karyawan. Indikator-indikator ini memberikan gambaran yang jelas mengenai seberapa baik perusahaan menjalankan proses-proses internalnya (Qadri & Jauhari, 2020). Misalnya, waktu siklus produksi yang lebih pendek menunjukkan efisiensi dalam proses produksi, sementara tingkat cacat yang rendah mencerminkan kualitas produk yang baik. Dengan mengukur dan memantau indikator-indikator ini secara berkala, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih dan merumuskan strategi untuk meningkatkan kinerja.

Proses inovasi juga merupakan aspek penting dalam perspektif ini. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, perusahaan perlu terus berinovasi dalam produk dan layanan yang mereka tawarkan (Khairuddin & Dharmayuni, 2021). Proses inovasi yang efektif dapat menciptakan produk baru yang memenuhi kebutuhan pelanggan, sehingga meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan harus membangun budaya inovasi yang mendorong karyawan untuk berkontribusi dalam pengembangan ide-ide baru. Selain itu, penerapan teknologi informasi dalam proses bisnis juga dapat meningkatkan efektivitas inovasi. Dengan memanfaatkan teknologi untuk mengumpulkan dan menganalisis data, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih cepat dan tepat, serta merespons perubahan pasar dengan lebih baik.

Peningkatan proses bisnis internal tidak hanya berfokus pada efisiensi, tetapi juga harus mempertimbangkan aspek kualitas. Proses yang efisien tetapi tidak menghasilkan produk atau layanan yang berkualitas tinggi tidak akan memenuhi harapan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengadopsi pendekatan manajemen kualitas total (*Total Quality Management/TQM*) yang menekankan pentingnya keterlibatan seluruh karyawan dalam menjaga dan meningkatkan kualitas. Dengan membangun sistem yang mendukung kualitas, perusahaan tidak hanya akan mengurangi biaya yang terkait dengan produk cacat, tetapi juga akan meningkatkan reputasi mereka di pasar (Qadri & Jauhari, 2020).

Kolaborasi antar departemen juga memainkan peran penting dalam perspektif proses bisnis internal. Sering kali, proses bisnis melibatkan berbagai departemen yang harus bekerja sama untuk mencapai hasil yang diinginkan. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif dan kolaborasi antar tim sangat diperlukan untuk menghindari silo yang dapat menghambat efisiensi. Perusahaan perlu membangun sistem dan praktik yang mendukung kolaborasi, seperti penggunaan alat manajemen proyek dan teknologi komunikasi yang memudahkan pertukaran informasi. Dengan kolaborasi

yang baik, perusahaan dapat memastikan bahwa semua aspek proses berjalan dengan lancar dan terintegrasi.

Perspektif proses bisnis internal juga harus memperhatikan kebutuhan untuk mematuhi regulasi dan standar industri yang berlaku. Dalam banyak industri, kepatuhan terhadap regulasi tidak hanya merupakan kewajiban hukum, tetapi juga dapat menjadi keunggulan kompetitif. Perusahaan yang memiliki proses bisnis yang transparan dan patuh terhadap regulasi dapat membangun kepercayaan di kalangan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya (Herlambang et al., 2018). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk secara aktif memonitor dan mengevaluasi proses mereka dalam konteks kepatuhan, serta melakukan audit secara berkala untuk memastikan bahwa semua prosedur diikuti. Dalam konteks globalisasi, perusahaan juga perlu mempertimbangkan faktor internasional dalam proses bisnis internal mereka. Hal ini mencakup pemahaman tentang perbedaan budaya, regulasi di berbagai negara, serta cara-cara berbisnis yang berbeda. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, perusahaan dapat merancang proses yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan yang terjadi di pasar global.

Evaluasi dan perbaikan terus-menerus adalah prinsip yang harus diterapkan dalam perspektif proses bisnis internal. Perusahaan perlu mengadopsi pendekatan yang proaktif dalam mengidentifikasi peluang untuk perbaikan. Dengan melakukan evaluasi berkala dan melibatkan karyawan dalam proses ini, perusahaan dapat menciptakan budaya perbaikan berkelanjutan yang mendorong inovasi dan efisiensi (Kulsum et al., 2024). Alat-alat seperti *Six Sigma*, *Lean*, atau *kaizen* dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi pemborosan dalam proses bisnis.

Perspektif proses bisnis internal dalam *Balance Scorecard* memberikan kerangka kerja yang jelas untuk mengelola dan meningkatkan kinerja perusahaan melalui fokus pada efisiensi dan efektivitas proses (Khaeruman et al., 2023). Dengan memahami dan mengelola proses internal secara baik, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka tidak hanya memenuhi harapan pelanggan, tetapi juga mencapai tujuan finansial dan strategis yang telah

ditetapkan. Melalui pengukuran, inovasi, kolaborasi, dan perbaikan berkelanjutan, perusahaan akan mampu menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar. Sub-bab ini akan menjelaskan lebih lanjut tentang praktik-praktik terbaik dalam pengelolaan proses bisnis internal dan bagaimana perusahaan dapat merumuskan indikator kinerja yang tepat untuk mengukur keberhasilan dalam area ini.

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balance Scorecard* (BSC), yang merupakan salah satu aspek penting yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan. Perspektif ini berfokus pada pengembangan sumber daya manusia dan organisasi, serta menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dan berkembang menjadi kunci untuk meraih keberhasilan jangka Panjang (Saharuddin et al., 2019).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berusaha menjawab pertanyaan, "Apa yang perlu kami lakukan untuk mendukung pertumbuhan jangka panjang melalui pengembangan karyawan dan organisasi?" Untuk itu, perusahaan harus memprioritaskan investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan, yang merupakan aset terpenting dalam mencapai tujuan strategis (Alimudin et al., 2019). Karyawan yang terampil dan termotivasi tidak hanya akan meningkatkan produktivitas, tetapi juga berkontribusi pada inovasi dan penciptaan nilai bagi pelanggan. Dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar dan berkembang, perusahaan dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih kompeten dan siap menghadapi tantangan yang ada. Salah satu langkah awal dalam mengembangkan perspektif ini adalah mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang spesifik. Perusahaan harus melakukan penilaian keterampilan untuk menentukan area mana yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Dengan memahami kebutuhan karyawan, perusahaan dapat merancang program pelatihan yang relevan dan efektif. Pelatihan ini bisa

berupa pelatihan teknis, manajerial, atau soft skills, tergantung pada tujuan dan kebutuhan organisasi. Selain itu, program mentoring dan coaching juga dapat diterapkan untuk membantu karyawan dalam mencapai potensi penuh mereka.

Keterlibatan karyawan dalam proses pembelajaran dan pengembangan juga menjadi faktor penting dalam perspektif ini. Perusahaan perlu membangun budaya yang mendorong karyawan untuk aktif dalam proses belajar, berbagi pengetahuan, dan berkolaborasi. Salah satu cara untuk mencapai ini adalah dengan menciptakan lingkungan yang aman bagi karyawan untuk berbagi ide dan pendapat tanpa takut akan konsekuensi negatif. Dengan menciptakan ruang yang mendukung kolaborasi dan pertukaran ide, perusahaan dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi di seluruh organisasi (Herlambang et al., 2018). Teknologi juga berperan penting dalam mendukung pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan kemajuan teknologi informasi, perusahaan dapat memanfaatkan berbagai *platform* untuk menyediakan pelatihan online dan akses ke sumber daya belajar yang lebih luas. *E-learning*, *webinar*, dan aplikasi pembelajaran berbasis mobile adalah beberapa contoh alat yang dapat digunakan untuk mendukung pembelajaran yang fleksibel dan mudah diakses oleh semua karyawan. Selain itu, teknologi juga dapat digunakan untuk menganalisis data tentang efektivitas program pelatihan, sehingga perusahaan dapat melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk meningkatkan hasil.

Pengukuran kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sangat penting untuk memastikan bahwa investasi dalam pengembangan sumber daya manusia memberikan hasil yang diharapkan (Akbar et al., 2022). Perusahaan perlu merumuskan indikator kinerja yang jelas untuk mengevaluasi efektivitas program pelatihan dan dampaknya terhadap kinerja keseluruhan. Beberapa indikator yang umum digunakan termasuk tingkat retensi karyawan, kepuasan karyawan, dan kemampuan karyawan untuk menerapkan keterampilan baru dalam pekerjaan mereka. Dengan memantau dan menganalisis data ini secara berkala, perusahaan dapat mengidentifikasi

area yang memerlukan perhatian lebih dan mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan program pelatihan.

Budaya organisasi juga merupakan faktor kunci dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perusahaan yang memiliki budaya pembelajaran yang kuat cenderung lebih berhasil dalam menciptakan inovasi dan meningkatkan kinerja. Budaya ini mencakup nilai-nilai seperti keterbukaan, kolaborasi, dan keberanian untuk mencoba hal-hal baru. Dengan mempromosikan nilai-nilai ini di seluruh organisasi, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan karyawan dan pembelajaran berkelanjutan (Akbar et al., 2022). Selain itu, kepemimpinan yang efektif juga berperan dalam membangun budaya yang positif. Pemimpin yang memberikan contoh dan mendukung pengembangan karyawan akan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga mencakup pentingnya inovasi dalam menciptakan nilai bagi perusahaan. Inovasi tidak hanya terbatas pada produk baru, tetapi juga mencakup pengembangan proses dan model bisnis yang lebih baik. Untuk mendorong inovasi, perusahaan perlu menciptakan suasana yang memfasilitasi eksperimen dan keberanian untuk mencoba hal baru (Radyanto & Prihastono, 2020). Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide baru, bahkan jika ide-ide tersebut tidak selalu berhasil. Kegagalan harus dipandang sebagai bagian dari proses pembelajaran, dan perusahaan perlu mengadopsi sikap positif terhadap eksperimen yang dilakukan oleh karyawan. Pentingnya keberagaman dalam tim juga tidak dapat diabaikan. Tim yang beragam memiliki perspektif dan pengalaman yang berbeda, yang dapat mendorong kreativitas dan inovasi. Dengan menciptakan tim yang terdiri dari individu dengan latar belakang, keterampilan, dan pengalaman yang beragam, perusahaan dapat mengatasi masalah dengan cara yang lebih komprehensif dan inovatif. Selain itu, keberagaman juga berkontribusi pada suasana kerja yang lebih inklusif, di mana semua karyawan merasa dihargai dan diakui.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan harus dilihat sebagai proses yang berkelanjutan. Perusahaan harus selalu mencari cara untuk memperbaiki dan menyesuaikan program pengembangan mereka sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan karyawan. Dengan melakukan evaluasi dan penyesuaian secara teratur, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka tetap relevan dan kompetitif dalam pasar yang selalu berubah (Alimudin et al., 2019). Selain itu, perusahaan juga harus mempromosikan pembelajaran sepanjang hayat, di mana karyawan didorong untuk terus belajar dan mengembangkan diri, baik dalam konteks profesional maupun pribadi.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balance Scorecard* sangat penting untuk memastikan bahwa perusahaan dapat beradaptasi dan berkembang di tengah tantangan yang ada (Saharuddin et al., 2019). Melalui investasi dalam pengembangan karyawan, menciptakan budaya pembelajaran yang kuat, dan mendorong inovasi, perusahaan tidak hanya akan mencapai kinerja yang lebih baik, tetapi juga akan membangun fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang. Sub-bab ini akan menjelaskan lebih lanjut tentang strategi dan praktik terbaik dalam menerapkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, serta bagaimana perusahaan dapat merumuskan indikator kinerja yang tepat untuk mengukur keberhasilan dalam area ini.

E. Hubungan Antar Perspektif

Hubungan antar perspektif dalam *Balance Scorecard* (BSC), yang merupakan alat manajemen strategis yang efektif untuk mengukur kinerja organisasi secara holistik. Dalam BSC, terdapat empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain. Memahami hubungan ini sangat penting untuk merancang strategi yang efektif dan mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan (Paramansyah et al., 2023).

Hubungan antar perspektif dalam BSC dapat diibaratkan sebagai sebuah ekosistem yang saling mendukung. Misalnya, perspektif keuangan sangat bergantung pada hasil dari perspektif pelanggan dan proses bisnis internal. Tanpa pelanggan yang puas, sulit bagi perusahaan untuk mencapai kinerja keuangan yang baik (Subhan, 2024). Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami bahwa keberhasilan dalam menarik dan mempertahankan pelanggan tidak hanya berkontribusi pada peningkatan pendapatan, tetapi juga memberikan dasar untuk mencapai tujuan keuangan yang lebih besar. Dalam hal ini, strategi pemasaran dan pelayanan pelanggan yang efektif harus diintegrasikan dengan rencana keuangan untuk memastikan sinergi yang baik.

Perspektif pelanggan juga terhubung erat dengan proses bisnis internal. Untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, perusahaan harus memastikan bahwa proses bisnis mereka berjalan dengan efisien dan efektif. Hal ini mencakup pengelolaan rantai pasokan, produksi, dan distribusi yang optimal. Ketika proses internal berjalan lancar, perusahaan akan mampu memberikan produk atau layanan yang berkualitas tinggi kepada pelanggan (Radyanto & Prihastono, 2020). Dengan demikian, peningkatan dalam efisiensi operasional tidak hanya mengurangi biaya, tetapi juga berkontribusi pada kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas dan penjualan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfungsi sebagai pendorong utama bagi perspektif lainnya. Karyawan yang terampil dan termotivasi adalah aset berharga yang dapat menggerakkan perubahan positif dalam organisasi. Investasi dalam pengembangan karyawan akan menghasilkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan proses bisnis internal. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang akan lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan. Ini menciptakan lingkaran positif yang mendukung pencapaian tujuan di semua perspektif.

Pentingnya hubungan antar perspektif juga terlihat dalam hal inovasi. Dalam dunia bisnis yang terus berubah, kemampuan untuk beradaptasi dan

berinovasi menjadi kunci untuk bertahan dan bersaing. Ketika perusahaan berinvestasi dalam pembelajaran dan pertumbuhan, mereka menciptakan budaya yang mendorong inovasi. Inovasi ini tidak hanya mencakup pengembangan produk baru, tetapi juga perbaikan dalam proses internal dan cara pelayanan kepada pelanggan. Ketika perusahaan mampu melakukan inovasi dengan baik, mereka akan lebih siap untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang berubah-ubah, yang pada akhirnya akan mendukung kinerja keuangan.

Pengukuran kinerja dalam BSC juga mencerminkan hubungan antar perspektif. Setiap perspektif harus memiliki indikator yang jelas dan relevan, dan pencapaian dalam satu perspektif dapat mempengaruhi pencapaian di perspektif lainnya. Misalnya, peningkatan kepuasan pelanggan dapat diukur melalui survei dan umpan balik, dan hasil ini dapat dihubungkan dengan pertumbuhan pendapatan dalam perspektif keuangan (Lasdi, 2017). Dengan demikian, perusahaan harus mampu merumuskan hubungan yang jelas antara indikator-indikator dari masing-masing perspektif untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif tentang kinerja keseluruhan. Tantangan dalam mengelola hubungan antar perspektif sering kali muncul ketika organisasi memiliki fokus yang terlalu sempit pada satu perspektif tertentu. Misalnya, jika perusahaan hanya fokus pada pencapaian target keuangan tanpa memperhatikan kepuasan pelanggan, mereka mungkin mengabaikan aspek-aspek penting yang mendukung keberhasilan jangka panjang. Ini bisa mengakibatkan pelanggan tidak puas, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja keuangan. Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa semua perspektif mendapatkan perhatian yang seimbang dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi (Lasdi, 2017).

Pentingnya kolaborasi antar departemen dalam organisasi juga tidak dapat diabaikan. Misalnya, tim pemasaran dan tim produksi perlu bekerja sama untuk memastikan bahwa produk yang dijual sesuai dengan harapan pelanggan. Ketidakselarasan antara keduanya dapat mengakibatkan kesalahan dalam pemenuhan pesanan, yang pada akhirnya mempengaruhi

kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan. Oleh karena itu, komunikasi yang baik dan kolaborasi antar tim harus diperkuat untuk memastikan bahwa semua perspektif dapat berfungsi secara harmonis.

Penerapan BSC yang efektif juga memerlukan komitmen dari pimpinan organisasi. Pimpinan harus memahami pentingnya hubungan antar perspektif dan mendorong budaya kolaboratif di seluruh organisasi. Dengan menunjukkan komitmen mereka terhadap nilai-nilai ini, pimpinan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan strategis (Subhan, 2024). Selain itu, pimpinan juga harus secara aktif terlibat dalam pemantauan kinerja di semua perspektif untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan berjalan dengan baik. Dalam konteks globalisasi dan perkembangan teknologi yang cepat, perusahaan juga perlu memperhatikan perubahan yang terjadi di luar organisasi. Misalnya, tren pasar, preferensi pelanggan, dan perubahan regulasi dapat mempengaruhi hubungan antar perspektif. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan strategi mereka sesuai dengan perubahan yang terjadi. Kemampuan untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan ini akan memungkinkan perusahaan untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar (Alimudin, 2017).

Hubungan antar perspektif dalam *Balance Scorecard* sangat penting untuk mencapai kinerja yang optimal. Keempat perspektif saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain, dan pemahaman yang baik tentang hubungan ini dapat membantu perusahaan merancang strategi yang lebih efektif (Paramansyah et al., 2023). Melalui investasi dalam pengembangan karyawan, peningkatan proses bisnis, dan fokus pada kepuasan pelanggan, perusahaan dapat menciptakan sinergi yang kuat yang mendukung pencapaian tujuan keuangan (Alimudin, 2017). Selain itu, kolaborasi yang baik antar departemen, komitmen pimpinan, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan juga menjadi kunci keberhasilan dalam mengelola hubungan antar perspektif ini. Dengan demikian, penerapan BSC

yang holistik akan memungkinkan perusahaan untuk meraih kesuksesan yang berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

BAB III

MENERAPKAN BALANCE SCORECARD

PENDAHULUAN

Dalam era kompetisi bisnis yang semakin ketat, organisasi perlu memiliki pendekatan strategis yang komprehensif untuk memastikan keberhasilan jangka panjang. Salah satu alat manajemen yang telah terbukti efektif dalam membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya adalah *Balance Scorecard* (BSC). Konsep ini dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal 1990-an dan telah menjadi landasan bagi banyak perusahaan dalam merumuskan dan melaksanakan strategi mereka. BSC tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga memperhitungkan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kurniati, 2021). Hal ini memungkinkan organisasi untuk melihat gambaran keseluruhan dari kinerja mereka dan menyelaraskan berbagai inisiatif di seluruh level.

Menerapkan *Balance Scorecard* dalam organisasi merupakan langkah strategis yang memerlukan pemahaman yang mendalam mengenai visi, misi, dan nilai-nilai inti organisasi. Proses ini dimulai dengan menetapkan tujuan strategis yang jelas dan terukur, yang kemudian dipecah menjadi indikator kinerja yang spesifik. Dengan demikian, BSC membantu organisasi menghubungkan aktivitas sehari-hari dengan tujuan jangka panjang, sehingga setiap level dalam organisasi dapat berkontribusi secara optimal. Dalam konteks ini, semua karyawan, mulai dari manajemen puncak hingga staf operasional, memiliki peran penting dalam mencapai tujuan bersama (Dellia et al., 2017).

Penerapan BSC juga memerlukan keterlibatan dan komitmen dari semua pihak dalam organisasi. Proses ini bukan hanya tanggung jawab manajemen, tetapi juga melibatkan semua level karyawan yang perlu memahami bagaimana kontribusi mereka berpengaruh terhadap pencapaian

tujuan organisasi. Untuk itu, komunikasi yang efektif sangat penting dalam membangun kesadaran dan pemahaman mengenai pentingnya BSC. Melalui pelatihan dan sosialisasi, karyawan akan lebih siap untuk beradaptasi dengan perubahan dan berkontribusi dalam implementasi strategi yang telah ditetapkan. Implementasi BSC juga mencakup pengukuran kinerja yang berkelanjutan (Dellia et al., 2017). Organisasi perlu melakukan evaluasi secara rutin terhadap indikator kinerja yang telah ditetapkan, sehingga dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan pengembangan. Dengan melakukan review secara berkala, organisasi dapat melakukan penyesuaian terhadap strategi dan inisiatif yang ada, sehingga tetap relevan dengan dinamika pasar dan kebutuhan pelanggan. Proses feedback ini menjadi salah satu kunci sukses dalam menerapkan BSC, di mana organisasi tidak hanya berfokus pada hasil akhir tetapi juga pada proses yang dilalui untuk mencapainya.

Mengeksplorasi lebih dalam mengenai langkah-langkah praktis dalam menerapkan *Balance Scorecard* di berbagai level organisasi. Kita akan membahas metode dan teknik yang dapat digunakan untuk memastikan implementasi BSC yang efektif, serta tantangan yang mungkin dihadapi selama proses tersebut (Kurniati, 2021). Dengan pemahaman yang tepat mengenai penerapan BSC, diharapkan organisasi dapat memaksimalkan kinerjanya dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar. Melalui pemanfaatan BSC, setiap organisasi, terlepas dari ukuran dan sektor, dapat membangun fondasi yang kuat untuk mencapai tujuan strategisnya.

A. Langkah-langkah Penerapan *Balance Scorecard*

Penerapan *Balance Scorecard* (BSC) dalam organisasi merupakan proses yang memerlukan pendekatan sistematis dan terstruktur. Langkah pertama dalam menerapkan BSC adalah pemahaman mendalam tentang visi dan misi organisasi. Visi dan misi ini menjadi panduan utama yang akan mengarahkan semua aktivitas dan inisiatif di dalam (Maryati et al., 2022). Oleh karena itu, semua pihak yang terlibat harus memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi dalam jangka panjang.

Dalam tahap ini, penting untuk melibatkan berbagai *stakeholder*, mulai dari manajemen puncak hingga karyawan di level operasional, agar semua orang memiliki *sense of ownership* terhadap visi dan misi yang telah ditetapkan .

Setelah visi dan misi jelas, langkah berikutnya adalah menetapkan tujuan strategis yang spesifik dan terukur. Tujuan ini harus relevan dengan visi dan misi organisasi, serta mencakup berbagai aspek yang ada dalam perspektif BSC: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam proses ini, penting untuk menggunakan metode SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) untuk memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan tidak hanya ambisius, tetapi juga realistis dan dapat dicapai dalam kerangka waktu yang ditentukan (Fitriandari et al., 2023). Misalnya, dalam perspektif keuangan, tujuan dapat berupa peningkatan pendapatan sebesar 20% dalam dua tahun ke depan, sementara dalam perspektif pelanggan, tujuan bisa berkisar pada peningkatan kepuasan pelanggan sebesar 15% dalam periode yang sama.

Setelah tujuan ditetapkan, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators, KPI*) yang akan digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan tersebut. KPI harus relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan dan mampu memberikan gambaran yang jelas tentang kinerja organisasi (Dellia et al., 2017). Misalnya, jika tujuan dalam perspektif keuangan adalah meningkatkan pendapatan, KPI yang bisa digunakan adalah tingkat pertumbuhan penjualan, margin laba, atau rasio biaya terhadap pendapatan. Dalam perspektif pelanggan, KPI bisa meliputi tingkat kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, atau jumlah pelanggan baru. Dengan KPI yang tepat, organisasi dapat secara objektif mengukur kinerja mereka dan menentukan area mana yang perlu diperbaiki.

Setelah KPI diidentifikasi, langkah berikutnya adalah merancang rencana tindakan untuk mencapai tujuan strategis. Rencana tindakan ini mencakup penetapan inisiatif dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai KPI yang telah ditetapkan. Dalam merancang rencana tindakan, penting untuk mempertimbangkan sumber daya yang tersedia, baik itu sumber daya

manusia, finansial, maupun teknologi. Selain itu, setiap rencana tindakan harus memiliki timeline yang jelas, sehingga semua pihak memahami kapan dan bagaimana kegiatan tersebut harus dilaksanakan. Di sinilah peran manajemen sangat penting untuk memberikan dukungan dan memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan tersedia untuk mendukung pelaksanaan rencana (Faisal et al., 2021).

Setelah rencana tindakan disusun, tahap berikutnya adalah implementasi. Pada tahap ini, semua karyawan harus dilibatkan dan diinformasikan tentang rencana yang telah disusun, serta peran mereka dalam mencapai tujuan. Komunikasi yang efektif menjadi kunci dalam memastikan bahwa semua pihak memahami bagaimana kontribusi mereka berpengaruh terhadap pencapaian tujuan bersama (Fitriandari et al., 2023). Pelatihan dan sosialisasi mengenai BSC juga penting untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam kepada karyawan tentang bagaimana mereka dapat berkontribusi dalam proses tersebut. Dengan melibatkan semua pihak, organisasi akan lebih mampu menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada pencapaian tujuan strategis. Setelah implementasi, langkah selanjutnya adalah pemantauan dan evaluasi kinerja secara berkala. Organisasi perlu melakukan evaluasi rutin terhadap KPI yang telah ditetapkan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian tujuan strategis. Dalam proses ini, penting untuk mengumpulkan data yang akurat dan relevan, serta menganalisis hasil yang diperoleh. Jika pencapaian KPI menunjukkan hasil yang positif, organisasi dapat melanjutkan dengan rencana yang telah disusun (Faisal et al., 2021). Namun, jika ada KPI yang tidak mencapai target, organisasi perlu mengidentifikasi faktor penyebabnya dan melakukan penyesuaian yang diperlukan pada rencana tindakan. Proses evaluasi ini bukan hanya untuk mengukur kinerja, tetapi juga untuk belajar dari pengalaman dan memperbaiki strategi yang ada.

Penting untuk menciptakan mekanisme umpan balik yang memungkinkan karyawan memberikan masukan tentang pelaksanaan BSC. Dengan adanya umpan balik ini, organisasi dapat lebih cepat beradaptasi

terhadap perubahan dan meningkatkan proses yang ada. Umpan balik juga dapat membantu manajemen untuk lebih memahami tantangan yang dihadapi oleh karyawan di lapangan, sehingga strategi yang diterapkan menjadi lebih relevan dan efektif (Arta et al., 2023). Dalam konteks ini, organisasi perlu membangun budaya terbuka di mana setiap karyawan merasa dihargai dan memiliki ruang untuk menyampaikan ide dan pendapat mereka. Penerapan BSC dalam organisasi bukanlah suatu kegiatan yang bersifat sekali jadi, melainkan merupakan proses yang berkelanjutan (Maryati et al., 2022). Organisasi perlu terus memperbarui dan menyesuaikan BSC seiring dengan perubahan lingkungan bisnis, kebutuhan pelanggan, dan dinamika internal. Dengan demikian, BSC dapat terus berfungsi sebagai alat strategis yang relevan dan efektif dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Melalui langkah-langkah sistematis yang telah dijelaskan, organisasi dapat memastikan bahwa mereka tidak hanya memiliki rencana yang baik, tetapi juga mampu mengimplementasikannya dengan sukses untuk mencapai hasil yang diinginkan.

B. Mengidentifikasi Kinerja Kunci (KPI)

Mengidentifikasi Kinerja Kunci atau *Key Performance Indicators* (KPI) adalah salah satu langkah krusial dalam penerapan *Balance Scorecard* (BSC) yang efektif. KPI berfungsi sebagai alat ukur yang memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi seberapa baik mereka mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan (Haholongan et al., 2022). Proses identifikasi KPI yang tepat tidak hanya memerlukan pemahaman mendalam tentang tujuan organisasi, tetapi juga harus melibatkan analisis mendetail mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu, langkah pertama dalam mengidentifikasi KPI adalah memastikan bahwa setiap indikator yang dipilih benar-benar relevan dengan tujuan strategis yang ingin dicapai.

KPI harus mencakup empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Masing-masing perspektif ini memberikan sudut pandang yang berbeda tentang kinerja organisasi dan membantu dalam membangun keseimbangan antara

berbagai aspek yang mempengaruhi keberhasilan. Misalnya, dari perspektif keuangan, KPI yang umum digunakan meliputi pendapatan, profitabilitas, dan pengembalian investasi. KPI ini penting untuk mengukur kesehatan finansial organisasi dan memastikan bahwa sumber daya dikelola dengan efisien (Risal et al., 2022).

Dari perspektif pelanggan, KPI harus fokus pada aspek kepuasan dan loyalitas pelanggan. Contoh KPI di sini termasuk Net Promoter Score (NPS), tingkat retensi pelanggan, dan waktu respons terhadap keluhan pelanggan. Mengukur indikator ini memberikan wawasan yang berharga tentang bagaimana pelanggan melihat produk atau layanan yang ditawarkan, serta seberapa baik organisasi memenuhi harapan mereka (Arta et al., 2023). Dalam dunia bisnis yang kompetitif, memahami dan meningkatkan pengalaman pelanggan adalah kunci untuk memenangkan pangsa pasar. Dalam perspektif proses internal, KPI harus menggambarkan efisiensi dan efektivitas operasi internal organisasi. Indikator seperti waktu siklus produksi, tingkat cacat produk, dan biaya operasional per unit dapat memberikan gambaran tentang seberapa baik proses internal dijalankan. Pengukuran ini tidak hanya membantu dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, tetapi juga memungkinkan organisasi untuk merumuskan strategi yang lebih baik untuk meningkatkan kinerja operasional.



Gambar 3. Kinerja Kunci (KPI)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada pengembangan sumber daya manusia dan inovasi. KPI yang relevan dalam

konteks ini mungkin termasuk tingkat kepuasan karyawan, jumlah pelatihan yang diberikan, dan tingkat inovasi produk baru. Mengukur aspek ini penting untuk memastikan bahwa organisasi memiliki budaya yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan karyawan. Organisasi yang mampu mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan secara berkelanjutan akan lebih siap untuk menghadapi tantangan masa depan (Arta et al., 2023). Setelah perspektif KPI ditetapkan, langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa setiap KPI memiliki karakteristik yang jelas. KPI yang baik haruslah spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat pada waktu (SMART). Misalnya, daripada menggunakan KPI yang umum seperti “meningkatkan kepuasan pelanggan,” lebih baik merumuskan KPI yang lebih spesifik seperti “mencapai tingkat kepuasan pelanggan sebesar 90% dalam survei tahunan pada akhir tahun.” Dengan mendefinisikan KPI secara jelas, organisasi dapat lebih mudah dalam mengukur kemajuan dan menilai kinerja.

Penting untuk melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses identifikasi KPI. Keterlibatan ini tidak hanya akan meningkatkan akurasi dalam menentukan indikator yang relevan, tetapi juga akan menciptakan rasa kepemilikan di antara karyawan. Dengan melibatkan tim dari berbagai departemen, organisasi dapat memastikan bahwa KPI yang ditetapkan mencerminkan perspektif yang lebih luas dan tidak hanya terfokus pada satu area saja (Rene & Wahyuni, 2018). Hal ini juga akan membantu dalam menciptakan kolaborasi yang lebih baik antar departemen dalam upaya mencapai tujuan bersama. Salah satu tantangan yang sering dihadapi saat mengidentifikasi KPI adalah memilih indikator yang terlalu banyak atau terlalu sedikit. Terlalu banyak KPI dapat membingungkan dan menyulitkan organisasi dalam memfokuskan upaya mereka, sementara terlalu sedikit KPI mungkin tidak cukup untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja organisasi. Oleh karena itu, penting untuk menetapkan batasan jumlah KPI yang akan digunakan, biasanya antara 4 hingga 7 indikator per perspektif, untuk memastikan bahwa fokus tetap terjaga dan pengukuran dapat dilakukan dengan efektif.

Setelah KPI diidentifikasi, langkah berikutnya adalah merumuskan rencana pengumpulan data yang diperlukan untuk mengukur setiap indikator. Organisasi perlu memutuskan sumber data mana yang akan digunakan, apakah itu data internal, survei pelanggan, atau data eksternal dari lembaga penelitian (Haholongan et al., 2022). Selain itu, penting untuk menetapkan frekuensi pengumpulan data, apakah secara bulanan, kuartalan, atau tahunan, sehingga organisasi dapat melakukan pemantauan kinerja secara berkelanjutan. Untuk menciptakan budaya pelaporan yang transparan dalam organisasi. Setiap anggota tim harus memahami tujuan KPI yang telah ditetapkan dan bagaimana kinerja mereka berkontribusi terhadap pencapaian tujuan tersebut. Dengan cara ini, organisasi tidak hanya dapat memantau kinerja tetapi juga mendorong perbaikan berkelanjutan di setiap level. Adanya umpan balik yang teratur mengenai pencapaian KPI dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan berkontribusi secara aktif dalam pencapaian tujuan organisasi (Risal et al., 2022).

Secara keseluruhan, mengidentifikasi KPI yang tepat adalah langkah penting dalam memastikan keberhasilan penerapan *Balance Scorecard*. Dengan memahami dan mengukur kinerja di berbagai perspektif, organisasi dapat mengambil keputusan yang lebih baik, meningkatkan kinerja, dan pada akhirnya mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan yang terstruktur dan kolaboratif, organisasi dapat menciptakan sistem pengukuran yang tidak hanya relevan, tetapi juga efektif dalam mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang.

C. Menyusun Peta Strategi

Menyusun peta strategi merupakan langkah penting dalam penerapan *Balance Scorecard* (BSC) yang membantu organisasi merumuskan dan mengkomunikasikan rencana strategis secara visual. Peta strategi berfungsi sebagai alat yang menggambarkan hubungan antara berbagai tujuan strategis yang diidentifikasi dalam setiap perspektif BSC, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Elisabeth, 2018). Dengan menyusun peta strategi, organisasi dapat memberikan gambaran

yang jelas tentang bagaimana setiap elemen dari strategi saling berkaitan dan berkontribusi terhadap pencapaian visi dan misi yang lebih besar.

Langkah pertama dalam menyusun peta strategi adalah mengidentifikasi tujuan strategis yang telah ditetapkan dalam setiap perspektif BSC. Tujuan ini harus saling terkait dan mencerminkan prioritas organisasi. Misalnya, dalam perspektif keuangan, tujuan dapat berkisar pada peningkatan profitabilitas atau pengurangan biaya. Sementara dalam perspektif pelanggan, tujuan mungkin terkait dengan peningkatan kepuasan pelanggan atau peningkatan pangsa pasar (Chairunnisa et al., 2022). Proses ini melibatkan diskusi mendalam dengan berbagai pemangku kepentingan untuk memastikan bahwa tujuan yang diusulkan mencerminkan kebutuhan dan harapan organisasi secara keseluruhan. Setelah tujuan strategis diidentifikasi, langkah berikutnya adalah menentukan hubungan kausal antara tujuan-tujuan tersebut. Ini adalah elemen kunci dalam peta strategi, karena menunjukkan bagaimana pencapaian tujuan di satu perspektif dapat mempengaruhi pencapaian tujuan di perspektif lainnya. Misalnya, peningkatan kepuasan pelanggan (perspektif pelanggan) dapat berkontribusi pada peningkatan pendapatan (perspektif keuangan) (Muhammad et al., 2021). Demikian juga, investasi dalam pengembangan karyawan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dapat meningkatkan efisiensi proses internal, yang pada gilirannya akan mengurangi biaya dan meningkatkan profitabilitas. Dengan memahami hubungan ini, organisasi dapat lebih baik merumuskan strategi yang terintegrasi dan sejalan.

Peta strategi biasanya diilustrasikan dalam bentuk diagram yang menggambarkan hubungan antara tujuan-tujuan strategis. Diagram ini dapat berupa model visual yang sederhana atau lebih kompleks, tergantung pada tingkat detail yang diinginkan (E. R. Nugrahayu & Retnani, 2015). Penting untuk memastikan bahwa peta strategi mudah dipahami oleh semua pihak yang terlibat dalam implementasi, termasuk manajemen, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya. Oleh karena itu, penggunaan simbol dan warna yang jelas serta tata letak yang teratur sangat dianjurkan. Peta strategi

yang baik akan memungkinkan setiap anggota organisasi untuk melihat bagaimana peran mereka berkontribusi pada pencapaian tujuan yang lebih besar. Untuk menetapkan ukuran kinerja (KPI) yang akan digunakan untuk mengevaluasi kemajuan terhadap setiap tujuan yang tertera dalam peta strategi. KPI ini akan memberikan indikator konkret tentang seberapa baik organisasi bergerak menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Misalnya, untuk tujuan peningkatan kepuasan pelanggan, KPI dapat mencakup survei kepuasan pelanggan atau tingkat retensi pelanggan. Dengan menetapkan KPI yang jelas, organisasi dapat melakukan pemantauan dan evaluasi yang lebih efektif terhadap kemajuan yang dicapai (E. R. Nugrahayu & Retnani, 2015).

Penting juga untuk melibatkan semua tingkatan dalam organisasi dalam proses penyusunan peta strategi. Partisipasi ini tidak hanya meningkatkan komitmen terhadap strategi yang dihasilkan, tetapi juga memungkinkan berbagai perspektif dan ide muncul. Karyawan dari berbagai departemen dapat memberikan wawasan berharga mengenai bagaimana tujuan dan strategi dapat diterapkan dalam konteks kerja mereka sehari-hari. Dengan melibatkan karyawan dalam proses ini, organisasi dapat menciptakan rasa kepemilikan yang lebih besar terhadap strategi yang diusulkan dan meningkatkan kemungkinan keberhasilan implementasi (Lasdi, 2017).

Setelah peta strategi disusun, langkah selanjutnya adalah melakukan sosialisasi kepada seluruh anggota organisasi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa setiap orang memahami peta strategi dan bagaimana mereka berkontribusi terhadap pencapaian tujuan. Pelatihan dan *workshop* dapat diadakan untuk menjelaskan peta strategi secara mendalam dan memberikan contoh konkret tentang bagaimana setiap individu dapat berperan (Yusnita & Aslami, 2022). Dengan cara ini, karyawan akan lebih memahami hubungan antara peran mereka dan hasil yang diharapkan dari organisasi. Peta strategi harus diperbarui secara berkala untuk mencerminkan perubahan dalam lingkungan bisnis, prioritas organisasi, atau hasil yang telah dicapai. Proses evaluasi yang rutin akan membantu organisasi untuk

tetap relevan dan responsif terhadap perubahan yang terjadi di pasar atau industri. Ketika organisasi menghadapi tantangan baru atau peluang yang muncul, peta strategi dapat disesuaikan untuk memastikan bahwa fokus tetap pada pencapaian tujuan jangka panjang.

Peta strategi juga dapat digunakan sebagai alat komunikasi yang efektif untuk menjelaskan arah organisasi kepada pemangku kepentingan eksternal, seperti investor, mitra bisnis, atau pelanggan. Dengan memberikan gambaran yang jelas tentang tujuan strategis dan rencana pencapaian, organisasi dapat membangun kepercayaan dan dukungan dari pihak luar. Transparansi dalam komunikasi strategi akan meningkatkan kredibilitas organisasi dan membantu menarik minat pemangku kepentingan dalam mendukung inisiatif yang sedang dilaksanakan (Yusnita & Aslami, 2022). Dalam konteks implementasi BSC, peta strategi bukan hanya sekadar alat visual, tetapi juga merupakan panduan yang membantu organisasi untuk tetap fokus pada tujuan utama. Dengan mengidentifikasi hubungan kausal antara berbagai tujuan dan merumuskan KPI yang tepat, organisasi dapat memantau kinerja mereka dengan lebih baik dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan pencapaian yang optimal (Chairunnisa et al., 2022). Selain itu, keterlibatan semua pihak dalam proses penyusunan dan sosialisasi peta strategi akan memperkuat komitmen terhadap tujuan bersama dan menciptakan budaya kolaboratif yang mendukung keberhasilan jangka panjang.

Secara keseluruhan, menyusun peta strategi adalah langkah fundamental dalam penerapan *Balance Scorecard*. Dengan memvisualisasikan hubungan antara tujuan strategis dan mengkomunikasikannya secara efektif kepada seluruh anggota organisasi, peta strategi menjadi alat yang kuat dalam mendukung perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi organisasi (Elisabeth, 2018). Dalam dunia bisnis yang dinamis dan terus berubah, peta strategi akan membantu organisasi untuk tetap pada jalur yang benar dan memastikan bahwa semua upaya diarahkan menuju pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan.

D. Mengukur dan Mengevaluasi Kinerja

Mengukur dan mengevaluasi kinerja adalah tahap krusial dalam penerapan *Balance Scorecard* (BSC) yang tidak hanya membantu organisasi dalam memahami sejauh mana mereka mencapai tujuan strategis, tetapi juga memberikan wawasan yang diperlukan untuk perbaikan berkelanjutan. Proses ini melibatkan pengumpulan data yang relevan, analisis terhadap hasil yang diperoleh, dan penilaian terhadap pencapaian KPI yang telah ditetapkan dalam peta strategi (Azizah & Oktavina, 2023). Dengan langkah ini, organisasi dapat mengambil keputusan yang lebih informasional dan strategis untuk mencapai hasil yang lebih baik di masa depan.

Langkah pertama dalam mengukur kinerja adalah menentukan metrik atau indikator yang tepat sesuai dengan tujuan strategis yang telah diidentifikasi. Setiap KPI harus terukur dan relevan dengan perspektif yang berbeda dari BSC, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan (Febrianto et al., 2024). Misalnya, untuk perspektif keuangan, organisasi mungkin memilih indikator seperti pertumbuhan pendapatan, margin laba, atau *return on investment* (ROI). Sementara untuk perspektif pelanggan, KPI bisa berupa tingkat kepuasan pelanggan, waktu tanggap terhadap keluhan, dan retensi pelanggan. Penggunaan KPI yang jelas dan terukur akan memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai kinerja organisasi.

Setelah menentukan KPI, langkah berikutnya adalah mengumpulkan data yang diperlukan untuk pengukuran. Proses pengumpulan data ini harus dilakukan secara sistematis dan konsisten untuk memastikan bahwa informasi yang diperoleh akurat dan dapat diandalkan (Admadja, 2018). Data dapat diperoleh dari berbagai sumber, termasuk sistem manajemen internal, survei pelanggan, atau laporan keuangan. Penting untuk menetapkan frekuensi pengumpulan data, apakah dilakukan secara harian, mingguan, bulanan, atau kuartalan, tergantung pada sifat KPI dan kebutuhan organisasi. Dengan pengumpulan data yang tepat waktu, organisasi dapat melakukan evaluasi yang lebih baik terhadap kinerja mereka.

Selanjutnya, setelah data terkumpul, organisasi perlu melakukan analisis terhadap hasil yang diperoleh. Analisis ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana organisasi telah mencapai tujuan yang ditetapkan dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Dalam analisis ini, penting untuk membandingkan hasil yang diperoleh dengan target yang telah ditentukan sebelumnya (Admadja, 2018). Jika hasil yang dicapai di bawah ekspektasi, organisasi harus menyelidiki penyebabnya dan merumuskan rencana tindakan untuk mengatasi masalah yang ada. Sebaliknya, jika hasil melebihi ekspektasi, penting untuk menganalisis faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan tersebut dan mempertimbangkan bagaimana aspek tersebut dapat diterapkan di area lain.

Evaluasi kinerja harus melibatkan pengumpulan umpan balik dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk karyawan, manajemen, dan pelanggan. Melalui survei, wawancara, atau diskusi kelompok, organisasi dapat memperoleh perspektif yang berharga mengenai kinerja yang dicapai dan dampaknya terhadap *stakeholders*. Proses ini tidak hanya memberikan informasi tambahan mengenai kinerja tetapi juga meningkatkan rasa keterlibatan dan kepemilikan di antara karyawan. Dengan mendengar masukan dari mereka yang terlibat langsung dalam operasional, organisasi dapat merumuskan langkah-langkah yang lebih tepat untuk perbaikan (Yusnita & Aslami, 2022). Dalam konteks BSC, penting untuk menerapkan pendekatan berbasis siklus dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja. Pendekatan ini melibatkan langkah-langkah berulang, yaitu pengukuran, analisis, penilaian, dan penyesuaian. Dengan siklus ini, organisasi dapat terus-menerus memantau kinerja dan melakukan penyesuaian strategis berdasarkan data dan umpan balik yang diperoleh. Setiap siklus memberikan kesempatan untuk belajar dan beradaptasi, sehingga organisasi dapat berkembang dalam menghadapi tantangan yang selalu berubah.

Untuk menggunakan teknologi informasi dalam proses pengukuran dan evaluasi. Sistem manajemen informasi yang efektif dapat membantu organisasi dalam mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis data dengan

lebih efisien. Dengan memanfaatkan alat dan perangkat lunak analitik, organisasi dapat mendapatkan wawasan yang lebih dalam dan cepat mengenai kinerja mereka. Penggunaan teknologi tidak hanya meningkatkan akurasi pengukuran, tetapi juga mempercepat proses pengambilan keputusan (Yusnita & Aslami, 2022). Mengukur dan mengevaluasi kinerja juga perlu dihubungkan dengan budaya organisasi. Organisasi harus menciptakan lingkungan yang mendukung transparansi dan akuntabilitas dalam pengukuran kinerja. Karyawan harus merasa bahwa hasil kinerja mereka dihargai dan bahwa umpan balik yang diberikan akan digunakan untuk pengembangan dan perbaikan. Dengan budaya yang mendorong pembelajaran dan inovasi, organisasi dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Evaluasi kinerja harus mencakup pengukuran dampak jangka panjang dari strategi yang diterapkan. Kinerja tidak hanya diukur dari hasil jangka pendek, tetapi juga harus mempertimbangkan keberlanjutan dan dampak jangka panjang terhadap organisasi. Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan KPI yang mencerminkan hasil jangka panjang dan tidak hanya fokus pada keuntungan sesaat (Azizah & Oktavina, 2023). Misalnya, KPI seperti loyalitas pelanggan atau pengembangan karyawan harus diperhatikan untuk memastikan bahwa organisasi tetap kompetitif di pasar. Setelah proses evaluasi dilakukan, langkah selanjutnya adalah menyusun laporan kinerja yang jelas dan informatif. Laporan ini harus menyajikan hasil pengukuran dengan cara yang mudah dipahami oleh semua pihak yang terlibat. Selain itu, laporan kinerja harus mencakup analisis mendalam mengenai penyebab dari hasil yang diperoleh, serta rekomendasi tindakan untuk perbaikan di masa mendatang (Subhan, 2024). Dengan menyediakan informasi yang transparan dan komprehensif, organisasi dapat memperkuat komunikasi dengan pemangku kepentingan dan meningkatkan kepercayaan terhadap strategi yang diimplementasikan.

Mengukur dan mengevaluasi kinerja adalah langkah vital dalam menerapkan *Balance Scorecard*. Melalui pengukuran yang sistematis,

analisis yang mendalam, dan umpan balik dari berbagai pihak, organisasi dapat memperoleh wawasan yang berharga untuk perbaikan berkelanjutan (Febrianto et al., 2024). Dengan pendekatan berbasis siklus, teknologi informasi yang mendukung, dan budaya yang mengedepankan transparansi, organisasi dapat meningkatkan kinerja mereka dan mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pengukuran dan evaluasi kinerja bukan hanya sekadar aktivitas administratif, tetapi merupakan bagian integral dari strategi yang lebih luas untuk mencapai keberhasilan dan pertumbuhan jangka panjang.

BAB IV

BALANCE SCORECARD UNTUK TINGKAT STRATEGI

PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk memiliki strategi yang jelas dan terukur. Salah satu alat manajemen strategis yang terbukti efektif adalah *Balance Scorecard* (BSC). Diciptakan oleh Robert Kaplan dan David Norton, BSC berfungsi sebagai jembatan antara visi dan misi perusahaan dengan pelaksanaan strategi di berbagai tingkatan organisasi (Alimudin, 2017). Dalam konteks ini, BSC tidak hanya berfokus pada pengukuran kinerja keuangan, tetapi juga memperhatikan aspek-aspek lain yang penting, seperti pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan pendekatan yang lebih holistik ini, BSC membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan memahami faktor-faktor kunci yang memengaruhi kesuksesan jangka panjang.

Pada tingkat strategi, penerapan BSC memungkinkan manajemen untuk menetapkan tujuan yang jelas dan relevan dengan visi perusahaan. Melalui proses ini, setiap bagian dari organisasi dapat memahami peran dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan strategis. Selain itu, BSC juga memfasilitasi komunikasi yang lebih baik antar departemen, sehingga semua anggota tim bekerja menuju sasaran yang sama (E. R. Nugrahayu & Retnani, 2015). Hal ini menjadi semakin penting dalam lingkungan bisnis yang dinamis, di mana adaptabilitas dan kolaborasi menjadi kunci untuk bertahan dan berkembang. Dalam bab ini, kita akan membahas lebih dalam mengenai penerapan *Balance Scorecard* pada tingkat strategi. Pertama, kita akan mengeksplorasi bagaimana BSC dapat membantu perusahaan dalam menyelaraskan strategi dan operasi, memastikan bahwa setiap elemen dari organisasi bergerak ke arah yang sama (Subhan, 2024). Selanjutnya, kita akan melihat contoh konkret dari perusahaan yang telah berhasil mengimplementasikan BSC dalam strategi mereka, serta pelajaran yang dapat dipetik dari pengalaman tersebut. Selain itu, akan dibahas juga

tantangan yang mungkin dihadapi dalam proses implementasi dan bagaimana cara mengatasinya.

Pentingnya BSC di tingkat strategi tidak bisa dipandang sebelah mata. Dalam era di mana data dan informasi mengalir dengan cepat, kemampuan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja secara tepat menjadi suatu keharusan. BSC memberikan kerangka kerja yang sistematis untuk menganalisis berbagai aspek dari kinerja organisasi, memudahkan manajer untuk mengambil keputusan yang lebih baik dan berbasis data (E. R. Nugrahayu & Retnani, 2015). Dengan demikian, perusahaan tidak hanya dapat mengukur kinerja saat ini, tetapi juga memprediksi dan mempersiapkan diri untuk tantangan di masa depan. Sebagai alat yang sangat fleksibel, BSC dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik setiap perusahaan, terlepas dari ukuran atau industri. Melalui pemahaman yang mendalam tentang bagaimana setiap perspektif dalam BSC berkontribusi terhadap tujuan strategis, perusahaan dapat mengoptimalkan sumber daya yang ada dan meraih keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Alimudin, 2017). Dalam bab ini, kita akan mengupas berbagai aspek penting dari BSC dan mengidentifikasi langkah-langkah praktis untuk implementasinya, sehingga setiap level dalam organisasi dapat berkontribusi secara efektif terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan. Dengan demikian, diharapkan bab ini dapat memberikan wawasan yang berharga bagi para pemimpin bisnis dan praktisi manajemen dalam menerapkan *Balance Scorecard* sebagai alat strategis yang mampu mendorong pertumbuhan dan keberhasilan perusahaan.

A. Menentukan Visi dan Misi Perusahaan

Menentukan visi dan misi perusahaan adalah langkah awal yang sangat penting dalam penerapan *Balance Scorecard* (BSC) pada tingkat strategi. Visi dan misi berfungsi sebagai panduan utama dalam menyusun arah perusahaan, memberikan kejelasan tentang apa yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka panjang dan bagaimana perusahaan akan mencapainya. Tanpa visi dan misi yang jelas, perusahaan berisiko

kehilangan fokus, tidak memiliki arah strategis yang tepat, serta menghadapi kesulitan dalam mengukur kinerja dan keberhasilannya (Yunma et al., 2021).

Visi adalah pernyataan yang menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan, yaitu cita-cita atau kondisi ideal yang ingin diwujudkan di masa depan. Pernyataan visi seharusnya bersifat ambisius, namun tetap realistis dan dapat dicapai. Visi yang baik mampu menginspirasi seluruh elemen perusahaan, termasuk karyawan, manajemen, dan pemangku kepentingan lainnya, untuk berkontribusi mencapai tujuan bersama (Pramitha, 2017). Dalam konteks penerapan *Balance Scorecard*, visi ini menjadi landasan dari setiap tujuan strategis yang ditetapkan, karena semua sasaran yang dirumuskan harus konsisten dengan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka Panjang . Misalnya, sebuah perusahaan teknologi mungkin memiliki visi untuk "menjadi pemimpin inovasi teknologi global yang memberikan dampak positif terhadap kehidupan manusia." Dari sini, setiap aspek strategi perusahaan akan diarahkan untuk mencapai visi tersebut.

Berbeda dengan visi yang fokus pada masa depan, misi perusahaan adalah pernyataan yang menggambarkan tujuan utama perusahaan saat ini, yaitu mengapa perusahaan ada dan apa yang ingin dicapai dalam jangka pendek hingga menengah (Arta et al., 2023). Misi juga menjelaskan siapa yang dilayani oleh perusahaan, produk atau jasa yang ditawarkan, dan nilai apa yang diberikan kepada pelanggan serta masyarakat. Misi yang jelas akan membantu perusahaan dalam merumuskan strategi bisnis yang efektif, serta memastikan bahwa seluruh aktivitas operasionalnya selaras dengan tujuan yang ingin dicapai. Sebagai contoh, misi perusahaan teknologi yang tadi mungkin adalah "mengembangkan teknologi inovatif yang dapat memecahkan masalah sehari-hari dan meningkatkan kualitas hidup pelanggan di seluruh dunia." Pernyataan misi ini memberi kejelasan kepada manajemen dan karyawan tentang apa yang harus dilakukan sehari-hari dan bagaimana perusahaan berkontribusi kepada para pelanggan serta pasar yang lebih luas.



Gambar 4. Menentukan Visi Misi Perusahaan

Visi dan misi perusahaan berperan penting sebagai fondasi untuk merumuskan sasaran strategis di keempat perspektif BSC: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Masing-masing perspektif ini berfungsi untuk memastikan bahwa perusahaan tidak hanya fokus pada hasil keuangan, tetapi juga pada aspek lain yang memengaruhi keberhasilan jangka panjang, seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses, dan pengembangan karyawan. Oleh karena itu, visi dan misi perusahaan harus dirumuskan dengan cermat, sehingga dapat diterjemahkan menjadi tujuan strategis yang spesifik dan dapat diukur pada tiap perspektif tersebut (Arta et al., 2023).

Langkah pertama dalam menentukan visi dan misi perusahaan adalah melibatkan pemangku kepentingan utama, termasuk para pemimpin perusahaan, manajemen puncak, dan bahkan pelanggan. Dengan melibatkan berbagai pihak, perusahaan dapat memperoleh perspektif yang lebih komprehensif tentang tujuan dan harapan mereka. Diskusi internal ini juga penting untuk memastikan bahwa visi dan misi yang dirumuskan mencerminkan nilai-nilai inti perusahaan dan aspirasi jangka panjangnya. Selain itu, keterlibatan berbagai pemangku kepentingan juga memastikan adanya dukungan dan komitmen dari seluruh pihak terkait dalam penerapan

strategi perusahaan yang dihasilkan dari proses ini. Selain melibatkan pemangku kepentingan, perusahaan juga perlu melakukan analisis mendalam tentang lingkungan eksternal dan internalnya. Analisis lingkungan eksternal mencakup faktor-faktor seperti perkembangan industri, tren pasar, dan ekspektasi pelanggan. Sedangkan, analisis internal mencakup penilaian terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (analisis SWOT), serta kapasitas sumber daya yang dimiliki perusahaan. Dengan memahami kondisi lingkungan ini, perusahaan dapat merumuskan visi dan misi yang lebih realistis dan relevan dengan konteks bisnis yang sedang dihadapi.

Visi dan misi yang dirumuskan juga harus dapat diukur dan diikuti perkembangannya secara berkala. *Balance Scorecard* membantu dalam hal ini dengan menerjemahkan visi dan misi menjadi sasaran strategis yang spesifik dan indikator kinerja yang jelas di tiap perspektif. Sebagai contoh, jika visi perusahaan adalah untuk menjadi pemimpin pasar dalam inovasi produk, maka sasaran strategis di perspektif proses bisnis internal mungkin mencakup peningkatan jumlah inovasi produk baru yang diluncurkan setiap tahun (Pramitha, 2017). Indikator kinerja yang relevan kemudian dapat ditetapkan, seperti jumlah produk baru yang berhasil diperkenalkan ke pasar atau jumlah paten yang didaftarkan. Dengan demikian, visi dan misi tidak hanya menjadi pernyataan normatif, tetapi juga menjadi dasar untuk pengukuran dan pengelolaan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Keselarasan antara visi, misi, dan tujuan strategis sangat penting dalam menjaga konsistensi dan efektivitas strategi perusahaan. Jika visi dan misi tidak terintegrasi dengan baik dalam proses penyusunan strategi, perusahaan berisiko mengalami kesenjangan antara apa yang ingin dicapai dan tindakan yang dilakukan. Oleh karena itu, proses perumusan visi dan misi harus dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dan menjadi bagian dari dialog strategis yang berkelanjutan di dalam organisasi (Yunma et al., 2021).

Dengan visi yang inspiratif dan misi yang jelas, perusahaan dapat membangun fondasi yang kuat untuk perencanaan strategis. *Balance Scorecard* kemudian berfungsi sebagai alat untuk menerjemahkan visi dan

misi ini menjadi tindakan konkret yang dapat diukur, dimonitor, dan dikelola dengan efektif. Hasil akhirnya adalah organisasi yang lebih fokus, terarah, dan mampu mencapai kesuksesan jangka panjang sesuai dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan.

B. Menyusun Peta Strategi Tingkat Perusahaan

Menyusun peta strategi tingkat perusahaan adalah langkah krusial dalam implementasi *Balance Scorecard* (BSC) yang memungkinkan manajemen untuk mengkomunikasikan dan mengelola strategi perusahaan secara efektif. Peta strategi berfungsi sebagai alat visual yang menggambarkan bagaimana tujuan strategis di berbagai perspektif BSC saling terkait dan mendukung satu sama lain. Dengan peta strategi yang jelas, perusahaan dapat memahami hubungan sebab-akibat antara berbagai sasaran, serta memetakan jalur pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Proses penyusunan peta strategi tidak hanya melibatkan pengidentifikasian tujuan, tetapi juga merumuskan hubungan antara tujuan tersebut dalam konteks yang lebih luas (Indrayanti et al., 2020).

Langkah pertama dalam menyusun peta strategi adalah mengidentifikasi tujuan strategis perusahaan di masing-masing perspektif BSC: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam perspektif keuangan, perusahaan perlu menetapkan tujuan yang mencerminkan hasil finansial yang diinginkan, seperti peningkatan pendapatan, pengurangan biaya, atau peningkatan laba (Muflihah & Hermanto, 2020). Di sisi lain, perspektif pelanggan menuntut perusahaan untuk fokus pada kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta diferensiasi produk atau layanan yang ditawarkan. Oleh karena itu, tujuan dalam perspektif ini bisa berupa peningkatan kepuasan pelanggan, peningkatan pangsa pasar, atau peningkatan kualitas layanan. Setelah menentukan tujuan di masing-masing perspektif, langkah selanjutnya adalah menganalisis dan merumuskan hubungan sebab-akibat antara tujuan-tujuan tersebut. Peta strategi biasanya disusun dalam bentuk diagram yang menggambarkan bagaimana pencapaian satu tujuan dapat memengaruhi pencapaian tujuan

lainnya. Misalnya, peningkatan kualitas produk yang dihasilkan (dari perspektif proses internal) dapat berdampak pada peningkatan kepuasan pelanggan (perspektif pelanggan), yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan pendapatan dan profitabilitas perusahaan (perspektif keuangan). Pemahaman yang jelas tentang hubungan ini penting untuk memastikan bahwa upaya yang dilakukan di satu area mendukung pencapaian tujuan di area lain, menciptakan sinergi yang diharapkan dalam strategi perusahaan (Hamidy, 2016).

Selain mengidentifikasi tujuan dan hubungan antara tujuan, perusahaan juga harus mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dapat memengaruhi pencapaian strategi. Lingkungan eksternal yang dinamis, termasuk perubahan pasar, tren industri, dan kompetisi, perlu dianalisis untuk menyesuaikan tujuan strategis dengan realitas yang ada. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dapat digunakan untuk memahami kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi di pasar. Dengan memahami faktor-faktor ini, perusahaan dapat merumuskan tujuan yang lebih realistis dan dapat dicapai, serta menghindari potensi risiko yang dapat menghambat pencapaian strategi (Violinda, 2018).

Setelah peta strategi disusun, penting untuk mengkomunikasikan peta ini kepada seluruh anggota organisasi. Sosialisasi peta strategi membantu memastikan bahwa setiap individu memahami tujuan perusahaan dan peran mereka dalam mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian, karyawan dapat lebih mudah mengidentifikasi prioritas dan fokus pada aktivitas yang mendukung pencapaian tujuan strategis (Violinda, 2018). Selain itu, komunikasi yang efektif mengenai peta strategi juga dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan, karena mereka merasa lebih terhubung dengan tujuan yang lebih besar dari perusahaan. Implementasi peta strategi juga membutuhkan pemantauan dan evaluasi yang berkelanjutan. Setelah peta strategi diluncurkan, perusahaan perlu meninjau dan mengevaluasi pencapaian tujuan secara berkala untuk memastikan bahwa strategi tetap

relevan dan efektif. Melalui penggunaan indikator kinerja yang dihasilkan dari peta strategi, manajemen dapat memantau kemajuan, mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, dan melakukan penyesuaian strategis jika diperlukan. Proses ini menciptakan siklus umpan balik yang mendukung perbaikan berkelanjutan dan adaptasi strategi perusahaan terhadap perubahan kondisi pasar.

Pentingnya peta strategi dalam konteks BSC juga terletak pada kemampuannya untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan. Dengan peta strategi yang jelas, setiap departemen dan unit kerja dapat melihat bagaimana kontribusi mereka berkontribusi terhadap tujuan strategis perusahaan secara keseluruhan (Muflihah & Hermanto, 2020). Hal ini memungkinkan manajer untuk mengarahkan sumber daya dengan lebih efisien, serta memastikan bahwa semua aktivitas perusahaan selaras dengan tujuan strategis. Dengan cara ini, peta strategi membantu menciptakan budaya organisasi yang berfokus pada pencapaian hasil, kolaborasi, dan inovasi. Peta strategi juga berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran karyawan tentang pentingnya kinerja di setiap tingkat organisasi. Dengan melihat peta strategi, karyawan dapat memahami bahwa pencapaian tujuan individu dan tim mereka berkontribusi pada tujuan strategis perusahaan. Ini mendorong karyawan untuk lebih berinisiatif dalam melakukan perbaikan dan inovasi di area pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Violinda, 2018).

Menyusun peta strategi tingkat perusahaan adalah langkah yang esensial dalam penerapan *Balance Scorecard*. Peta strategi yang efektif tidak hanya memberikan gambaran yang jelas tentang tujuan dan arah perusahaan, tetapi juga menunjukkan bagaimana semua elemen organisasi saling berinteraksi dan mendukung satu sama lain dalam mencapai keberhasilan (Indrayanti et al., 2020). Melalui analisis yang mendalam, komunikasi yang baik, dan evaluasi berkelanjutan, perusahaan dapat memanfaatkan peta strategi untuk mengarahkan upaya dan sumber daya mereka secara optimal, sehingga

menciptakan sinergi dan efisiensi dalam pencapaian tujuan strategis. Peta strategi bukan hanya sekadar dokumen, tetapi merupakan alat dinamis yang membantu perusahaan beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah.

C. Mengukur Kinerja Tingkat Eksekutif

Mengukur kinerja tingkat eksekutif adalah aspek penting dalam penerapan *Balance Scorecard* (BSC) yang bertujuan untuk memastikan bahwa para pemimpin perusahaan dapat diukur dan dievaluasi berdasarkan kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. Kinerja eksekutif yang baik tidak hanya berdampak pada hasil finansial perusahaan, tetapi juga memengaruhi motivasi karyawan, budaya organisasi, dan keberhasilan jangka Panjang (Zuniawan et al., 2020). Oleh karena itu, penting untuk merancang sistem pengukuran yang komprehensif, berimbang, dan dapat diandalkan untuk mengevaluasi kinerja para eksekutif.

Sistem pengukuran kinerja eksekutif yang efektif harus mencakup berbagai perspektif yang relevan, sesuai dengan kerangka BSC. Meskipun kinerja finansial sering menjadi fokus utama, kinerja eksekutif juga harus dievaluasi dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, pengukuran ini mencakup berbagai aspek kinerja yang saling berhubungan dan mencerminkan kontribusi para eksekutif dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Dalam perspektif keuangan, indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja eksekutif bisa berupa peningkatan pendapatan, laba bersih, *return on investment* (ROI), atau margin laba (Aulia & Erinosa, 2020). Para eksekutif harus bertanggung jawab untuk mencapai target-target finansial ini, dan sistem pengukuran harus memastikan bahwa hasil yang dicapai sejalan dengan strategi yang telah ditetapkan. Namun, penting untuk diingat bahwa pengukuran finansial semata tidak cukup untuk menggambarkan kinerja secara menyeluruh (Syarif et al., 2018). Oleh karena itu, pengukuran kinerja eksekutif harus dikombinasikan dengan indikator dari perspektif lain.

Dari perspektif pelanggan, penting untuk mengukur sejauh mana eksekutif mampu meningkatkan kepuasan pelanggan dan loyalitas mereka. Indikator yang dapat digunakan termasuk *net promoter score* (NPS), tingkat retensi pelanggan, atau umpan balik langsung dari pelanggan. Kinerja eksekutif dalam menciptakan nilai bagi pelanggan sangat penting karena pelanggan yang puas akan cenderung melakukan pembelian berulang dan merekomendasikan perusahaan kepada orang lain. Dengan demikian, kinerja dalam aspek ini tidak hanya berkontribusi pada pendapatan, tetapi juga memperkuat reputasi dan posisi pasar perusahaan (Syarif et al., 2018).

Perspektif proses bisnis internal, pengukuran kinerja eksekutif dapat dilakukan dengan menilai efisiensi dan efektivitas proses yang dikelola. Indikator yang dapat digunakan mencakup waktu siklus proses, tingkat kecacatan produk, atau tingkat inovasi dalam pengembangan produk baru. Eksekutif harus bertanggung jawab untuk memastikan bahwa proses internal berjalan dengan baik dan mampu mendukung pencapaian tujuan strategis (Albert et al., 2023). Dengan demikian, pengukuran dalam perspektif ini akan memberikan gambaran tentang kemampuan eksekutif dalam mengelola sumber daya dan menjalankan operasi secara efisien. Selanjutnya, dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pengukuran kinerja eksekutif perlu mencakup aspek pengembangan karyawan dan inovasi. Indikator yang dapat digunakan termasuk tingkat keterlibatan karyawan, tingkat kepuasan karyawan, atau jumlah pelatihan dan pengembangan yang diberikan. Kinerja eksekutif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan inovasi akan berkontribusi pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dan menciptakan produk atau layanan baru yang lebih baik. Oleh karena itu, pengukuran kinerja dalam perspektif ini sangat penting untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan.

Selain memilih indikator yang tepat, sistem pengukuran kinerja eksekutif juga harus mempertimbangkan aspek waktu. Pengukuran kinerja harus dilakukan secara berkala untuk memberikan umpan balik yang tepat

waktu kepada eksekutif dan memungkinkan mereka untuk melakukan penyesuaian strategi jika diperlukan. Sistem yang baik akan memungkinkan manajemen untuk memonitor kemajuan dan hasil yang dicapai, serta memberikan wawasan yang berguna dalam pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja tingkat eksekutif juga memerlukan keterlibatan berbagai pemangku kepentingan dalam organisasi. Manajemen puncak dan dewan direksi perlu terlibat dalam proses penetapan tujuan dan indikator kinerja, serta dalam evaluasi hasil yang dicapai (Albert et al., 2023). Dengan melibatkan berbagai pihak, perusahaan dapat memastikan bahwa sistem pengukuran mencerminkan pandangan yang holistik dan mencakup berbagai perspektif yang relevan dengan keberhasilan perusahaan.

Tantangan dalam mengukur kinerja tingkat eksekutif tidak dapat diabaikan. Terkadang, fokus yang berlebihan pada indikator finansial dapat mengarah pada perilaku jangka pendek yang merugikan. Misalnya, eksekutif mungkin cenderung mengejar hasil finansial yang cepat dengan mengorbankan investasi jangka panjang dalam inovasi atau pengembangan karyawan. Oleh karena itu, sangat penting untuk menyeimbangkan antara hasil jangka pendek dan jangka panjang dalam sistem pengukuran yang diterapkan (Zaky, 2022).

Pengukuran kinerja eksekutif juga harus fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi bisnis. Lingkungan bisnis yang dinamis memerlukan kemampuan untuk beradaptasi, dan sistem pengukuran harus mampu merefleksikan perubahan prioritas dan tujuan perusahaan. Dengan cara ini, pengukuran kinerja dapat tetap relevan dan efektif dalam mendukung pencapaian strategi perusahaan. Menciptakan sistem pengukuran kinerja yang efektif, perusahaan juga dapat memanfaatkan teknologi dan sistem informasi (Aulia & Erinos, 2020). Dengan menggunakan perangkat lunak analisis data, perusahaan dapat mengumpulkan dan menganalisis data kinerja secara *real-time*, sehingga memudahkan dalam pemantauan dan evaluasi kinerja. Teknologi juga dapat membantu dalam pengumpulan

umpan balik dari karyawan dan pelanggan, sehingga memberikan wawasan yang lebih dalam tentang kinerja eksekutif.

Mengukur kinerja tingkat eksekutif adalah proses yang kompleks dan multifaset yang memerlukan perhatian khusus dalam penerapan *Balance Scorecard*. Dengan menggunakan berbagai perspektif dan indikator yang relevan, perusahaan dapat mengevaluasi kinerja eksekutif secara menyeluruh dan adil. Proses ini tidak hanya membantu dalam penilaian kinerja individual, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis perusahaan secara keseluruhan (Zuniawan et al., 2020). Dengan pengukuran yang tepat, perusahaan dapat memastikan bahwa para eksekutif berkontribusi secara maksimal terhadap keberhasilan organisasi, menciptakan sinergi antara hasil jangka pendek dan investasi jangka panjang yang diperlukan untuk pertumbuhan yang berkelanjutan.

BAB V

BALANCE SCORECARD UNTUK TINGKAT UNIT BISNIS

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan perlu memiliki strategi yang tidak hanya efisien tetapi juga efektif dalam mengelola kinerja. Salah satu pendekatan yang telah terbukti membantu banyak organisasi dalam mencapai tujuan strategis mereka adalah *Balanced Scorecard* (BSC). Konsep ini diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal 1990-an dan telah berkembang menjadi alat manajemen yang penting dalam mengukur kinerja di berbagai level organisasi. Bab ini akan membahas penerapan *Balanced Scorecard* khususnya pada tingkat unit bisnis, yang menjadi kunci untuk mencapai sinergi dan kohesi dalam strategi perusahaan secara keseluruhan (Devani & Setiawarnan, 2015).

Pada tingkat unit bisnis, *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai jembatan antara visi dan strategi perusahaan dengan pelaksanaan di lapangan. Dengan menggunakan pendekatan ini, unit bisnis dapat mengidentifikasi indikator kinerja kunci (KPI) yang relevan untuk mendorong pencapaian tujuan yang spesifik. Selain itu, BSC memungkinkan pemimpin unit bisnis untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam mengenai area yang memerlukan perbaikan, sehingga mereka dapat mengambil keputusan yang lebih tepat berdasarkan data yang akurat. Salah satu keuntungan utama dari penerapan *Balanced Scorecard* di tingkat unit bisnis adalah kemampuan untuk menghubungkan tujuan strategis dengan kegiatan operasional sehari-hari (Suryani & Retnani, 2016). Melalui pendekatan ini, setiap unit dapat menetapkan tujuan yang sejalan dengan visi perusahaan, sekaligus menciptakan kejelasan mengenai peran dan tanggung jawab masing-masing anggota tim. Hal ini pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan, karena mereka merasa lebih terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi.

BSC juga menekankan pentingnya perspektif yang beragam dalam penilaian kinerja. Dengan mempertimbangkan empat perspektif utama—keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan—unit bisnis dapat mengembangkan pemahaman yang holistik tentang kinerja mereka. Misalnya, meskipun hasil keuangan merupakan indikator penting, kinerja yang baik dalam perspektif pelanggan dan proses bisnis internal juga diperlukan untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang.

penerapan *Balanced Scorecard* tidak tanpa tantangan. Salah satu tantangan terbesar adalah memastikan bahwa semua anggota tim memahami dan mendukung strategi yang ditetapkan. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif dan pelibatan semua pihak dalam proses penyusunan BSC menjadi sangat penting. Selain itu, pengukuran dan pemantauan secara berkala diperlukan untuk menilai kemajuan dan melakukan penyesuaian yang diperlukan agar tujuan tetap dapat tercapai (Devani & Setiawarnan, 2015). Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip *Balanced Scorecard* di tingkat unit bisnis, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan kinerja mereka, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan pasar. Di bab ini, kita akan mengeksplorasi lebih jauh tentang bagaimana implementasi BSC dapat dilakukan dengan efektif di tingkat unit bisnis, termasuk langkah-langkah praktis, studi kasus, serta strategi untuk mengatasi berbagai tantangan yang mungkin muncul (Suryani & Retnani, 2016). Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan panduan yang jelas dan terstruktur bagi para manajer dan pemimpin unit bisnis dalam mengelola kinerja serta mencapai kesuksesan berkelanjutan dalam bisnis.

A. Mengadaptasi *Balance Scorecard* untuk Unit Bisnis

Balanced Scorecard (BSC) merupakan alat manajemen yang efektif untuk mengukur dan mengelola kinerja di tingkat organisasi. Namun, untuk mencapai hasil yang optimal, penting bagi setiap unit bisnis untuk mengadaptasi BSC sesuai dengan konteks, tujuan, dan tantangan yang

dihadapi. Proses adaptasi ini melibatkan beberapa langkah kunci yang perlu diperhatikan agar BSC dapat berfungsi secara maksimal dalam meningkatkan kinerja unit bisnis (Lasdi, 2017).

Langkah pertama dalam mengadaptasi BSC adalah memahami visi dan strategi keseluruhan perusahaan. Setiap unit bisnis harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang tujuan strategis organisasi dan bagaimana peran mereka berkontribusi terhadap pencapaian tujuan tersebut. Dalam hal ini, komunikasi yang baik antara manajemen puncak dan manajer unit bisnis sangat penting. Melalui diskusi terbuka, manajer unit dapat memperoleh wawasan yang lebih baik mengenai prioritas perusahaan dan memastikan bahwa tujuan unit sejalan dengan visi yang lebih luas. Dengan demikian, unit bisnis dapat merumuskan tujuan yang spesifik dan relevan yang mendukung arah strategis perusahaan (Kurniati, 2021). Setelah tujuan strategis ditetapkan, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi indikator kinerja kunci (KPI) yang tepat untuk unit bisnis. KPI harus relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Misalnya, jika tujuan unit bisnis adalah meningkatkan kepuasan pelanggan, maka KPI yang relevan bisa berupa Net Promoter Score (NPS) atau tingkat retensi pelanggan. Selain itu, unit bisnis juga perlu mempertimbangkan perspektif lain yang tercakup dalam BSC, seperti keuangan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Dengan memilih KPI yang tepat, unit bisnis dapat lebih mudah melacak kemajuan dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan (Kurniati, 2021).

Mengadaptasi BSC juga berarti memastikan bahwa setiap KPI terhubung dengan inisiatif dan aktivitas yang konkret. Setiap unit bisnis harus mampu merumuskan rencana aksi yang jelas untuk mencapai KPI yang telah ditetapkan. Misalnya, jika tujuan unit adalah meningkatkan efisiensi operasional, maka inisiatif yang mungkin diambil bisa mencakup pelatihan karyawan, investasi dalam teknologi baru, atau perbaikan proses kerja. Rencana aksi ini harus bersifat spesifik, terukur, dapat dicapai,

relevan, dan berbasis waktu (SMART). Dengan demikian, setiap anggota tim dapat memahami peran mereka dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Haholongan et al., 2022).



Gambar 5. Mengadaptasi *Balance Scorecard* untuk Bisnis

Penting bagi unit bisnis untuk mengembangkan sistem pemantauan dan evaluasi yang efektif. Hal ini dapat mencakup penggunaan perangkat lunak manajemen kinerja yang dapat membantu dalam mengumpulkan dan menganalisis data terkait KPI. Pemantauan secara berkala memungkinkan unit bisnis untuk mengevaluasi kemajuan yang telah dicapai dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. Jika KPI menunjukkan bahwa kinerja tidak sesuai dengan harapan, unit bisnis harus siap untuk mengidentifikasi penyebabnya dan mengimplementasikan tindakan perbaikan dengan cepat (Haholongan et al., 2022). Dalam proses adaptasi BSC, keterlibatan seluruh anggota tim menjadi faktor yang sangat penting. Setiap individu dalam unit bisnis harus merasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, manajer unit perlu melakukan sosialisasi dan pelatihan tentang konsep BSC serta pentingnya setiap KPI yang telah

dipilih. Dengan demikian, karyawan tidak hanya akan lebih memahami tujuan unit bisnis, tetapi juga merasa lebih termotivasi untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan tersebut. Membangun budaya keterlibatan dan kolaborasi di dalam tim akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif.

Unit bisnis juga perlu melakukan evaluasi berkala terhadap adaptasi BSC yang telah diterapkan. Proses ini mencakup analisis terhadap efektivitas KPI, relevansi inisiatif yang diambil, serta hasil yang dicapai. Dengan melakukan evaluasi secara rutin, unit bisnis dapat mengidentifikasi perubahan yang perlu dilakukan untuk menjaga agar BSC tetap relevan dan sesuai dengan kebutuhan (E. R. Nugrahayu & Retnani, 2015). Jika ada faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja unit, seperti perubahan pasar atau kebijakan pemerintah, maka adaptasi terhadap BSC juga perlu dilakukan untuk menghadapi tantangan baru tersebut. Penting untuk dicatat bahwa adaptasi BSC di tingkat unit bisnis bukanlah sebuah proses yang statis (E. R. Nugrahayu & Retnani, 2015). Lingkungan bisnis yang dinamis dan terus berubah menuntut unit bisnis untuk senantiasa fleksibel dan responsif. Oleh karena itu, unit bisnis harus siap untuk berinovasi dan mengembangkan pendekatan baru dalam mengukur dan mengelola kinerja. Dengan demikian, penerapan BSC tidak hanya akan menjadi alat ukur, tetapi juga sebagai pendorong untuk inovasi dan perbaikan berkelanjutan.

Dengan mengikuti langkah-langkah ini, unit bisnis dapat berhasil mengadaptasi *Balanced Scorecard* sesuai dengan konteks dan tantangannya masing-masing (Lasdi, 2017). Melalui pemahaman yang mendalam tentang visi perusahaan, pemilihan KPI yang tepat, serta keterlibatan seluruh tim, unit bisnis akan lebih mampu mengelola kinerja dan mencapai tujuan strategis. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan efektivitas unit bisnis itu sendiri, tetapi juga berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Pada akhirnya, adaptasi yang tepat dari *Balanced Scorecard* akan membantu unit bisnis untuk menjadi lebih kompetitif, responsif, dan

berorientasi pada hasil, sehingga dapat mencapai keunggulan dalam industri yang semakin kompetitif ini.

B. Mengukur Kinerja Manajer Unit Bisnis

Mengukur kinerja manajer unit bisnis merupakan langkah penting dalam memastikan bahwa strategi perusahaan dijalankan secara efektif dan efisien. Dalam konteks ini, pemahaman yang jelas tentang kriteria dan indikator kinerja yang tepat menjadi esensial. Manajer unit bisnis tidak hanya bertanggung jawab atas pencapaian target finansial, tetapi juga harus memastikan bahwa seluruh aspek operasional berjalan dengan baik, memenuhi harapan pelanggan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif bagi karyawan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja manajer harus dilakukan secara komprehensif, mencakup berbagai perspektif yang terintegrasi dalam *Balanced Scorecard* (Hamidy, 2016).

Pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajer unit bisnis adalah dengan mengembangkan indikator kinerja kunci (KPI) yang mencerminkan tujuan strategis unit dan perusahaan secara keseluruhan. KPI ini dapat dikategorikan ke dalam beberapa perspektif, seperti keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Azizah & Oktavina, 2023). Dalam perspektif keuangan, manajer unit bisnis dapat diukur berdasarkan pencapaian target pendapatan, profitabilitas, dan efisiensi biaya. Namun, penting untuk diingat bahwa fokus eksklusif pada angka-angka keuangan dapat mengabaikan aspek penting lainnya dari kinerja (Suryani & Retnani, 2016). Dalam perspektif pelanggan, manajer unit bisnis perlu mempertimbangkan tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan. Pengukuran dalam perspektif ini dapat dilakukan melalui survei kepuasan pelanggan, analisis ulasan dan feedback, serta pengukuran tingkat retensi pelanggan. Dengan memahami bagaimana pelanggan menilai produk atau layanan yang ditawarkan, manajer dapat mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan pengalaman pelanggan dan, pada gilirannya, kinerja bisnis secara keseluruhan.

Perspektif proses internal berfokus pada efisiensi dan efektivitas operasional. Manajer unit bisnis dapat diukur berdasarkan seberapa baik mereka mengelola proses kerja di unit mereka. Ini mencakup pengukuran waktu siklus produksi, tingkat kesalahan, serta inovasi dalam proses. Dengan memantau kinerja dalam perspektif ini, manajer dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas produk atau layanan (Azizah & Oktavina, 2023). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencerminkan kemampuan manajer unit untuk menciptakan budaya pembelajaran di dalam tim mereka. Ini termasuk pengembangan karyawan, retensi talenta, dan inovasi. Manajer yang baik tidak hanya fokus pada hasil jangka pendek tetapi juga pada pengembangan kemampuan tim mereka untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang. Indikator yang relevan di sini bisa meliputi tingkat partisipasi dalam pelatihan, tingkat keterlibatan karyawan, serta tingkat inovasi produk dan layanan.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih holistik mengenai kinerja manajer unit bisnis, penting untuk melakukan evaluasi secara berkala. Evaluasi ini harus melibatkan feedback dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, dan kolega di tingkat manajerial lainnya. Melalui umpan balik ini, manajer dapat memperoleh perspektif yang lebih luas tentang kinerja mereka dan area yang perlu ditingkatkan. Proses evaluasi ini juga dapat menciptakan kesempatan bagi manajer untuk mendiskusikan tantangan yang mereka hadapi dan mencari solusi bersama tim mereka.

Penting untuk dicatat bahwa pengukuran kinerja manajer unit bisnis tidak hanya bersifat kuantitatif tetapi juga kualitatif. Meskipun angka-angka dapat memberikan gambaran yang jelas tentang pencapaian target, aspek-aspek seperti kepemimpinan, kemampuan untuk memotivasi tim, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan juga sangat penting (Suryani & Retnani, 2016). Oleh karena itu, penggunaan metode penilaian yang komprehensif, termasuk penilaian diri dan penilaian oleh rekan kerja,

dapat memberikan gambaran yang lebih baik tentang kinerja manajer. Dalam konteks implementasi *Balanced Scorecard*, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa manajer unit bisnis memiliki akses ke informasi yang diperlukan untuk memantau dan mengukur kinerja mereka secara efektif. Ini mencakup pengembangan sistem manajemen informasi yang dapat memberikan data *real-time* tentang kinerja KPI yang telah ditetapkan. Dengan informasi yang tepat, manajer dapat mengambil keputusan yang lebih baik dan lebih cepat dalam menjalankan strategi unit bisnis mereka.

Salah satu tantangan yang sering dihadapi dalam mengukur kinerja manajer adalah menciptakan keseimbangan antara pencapaian jangka pendek dan jangka panjang. Seringkali, fokus yang berlebihan pada pencapaian target jangka pendek dapat mengorbankan pertumbuhan dan inovasi jangka panjang. Oleh karena itu, penting untuk merumuskan KPI yang mencerminkan keseimbangan ini. Misalnya, meskipun target pendapatan tahunan penting, perusahaan juga harus mempertimbangkan investasi dalam pengembangan produk baru atau pelatihan karyawan. Mengukur kinerja manajer unit bisnis merupakan proses yang kompleks namun krusial untuk keberhasilan organisasi (Hamidy, 2016). Melalui pengembangan KPI yang komprehensif, evaluasi berkala, dan perhatian pada aspek kualitatif dari kepemimpinan, perusahaan dapat memastikan bahwa manajer unit bisnis tidak hanya fokus pada pencapaian target, tetapi juga pada pengembangan tim dan keberlanjutan organisasi. Dengan pendekatan yang tepat, pengukuran kinerja manajer dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan kinerja unit bisnis dan, pada akhirnya, mencapai tujuan strategis perusahaan secara keseluruhan.

C. Mengalokasikan Sumber Daya

Mengalokasikan sumber daya secara efektif merupakan salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh manajer unit bisnis dalam upaya mencapai tujuan strategis. Sumber daya yang dimaksud mencakup berbagai elemen, seperti finansial, manusia, dan teknologi, yang semuanya perlu dikelola dengan bijaksana agar dapat memberikan dampak maksimal

terhadap kinerja unit bisnis (Yusnita & Aslami, 2022). Proses alokasi sumber daya ini bukanlah sekadar tindakan mekanis, melainkan suatu seni yang memerlukan pemikiran strategis, analisis mendalam, dan pemahaman yang baik tentang prioritas serta kebutuhan organisasi.

Langkah pertama dalam mengalokasikan sumber daya adalah melakukan analisis kebutuhan yang menyeluruh. Manajer unit bisnis harus mengevaluasi secara kritis semua aspek operasional untuk menentukan di mana sumber daya paling dibutuhkan. Hal ini melibatkan penilaian terhadap proyek atau inisiatif yang ada, serta memprediksi kebutuhan di masa mendatang (Violinda, 2018). Misalnya, jika ada rencana untuk meluncurkan produk baru, manajer harus mempertimbangkan berapa banyak tenaga kerja, anggaran, dan peralatan yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan peluncuran tersebut. Analisis ini membantu dalam mengidentifikasi area yang memerlukan dukungan lebih besar serta memastikan bahwa tidak ada sumber daya yang terbuang percuma.

Setelah kebutuhan diidentifikasi, manajer unit bisnis perlu memprioritaskan alokasi sumber daya berdasarkan urgensi dan dampak. Ini berarti bahwa tidak semua proyek atau inisiatif akan mendapatkan alokasi yang sama. Sebuah pendekatan berbasis nilai dapat digunakan untuk mengevaluasi potensi pengembalian dari setiap inisiatif. Manajer harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti risiko, waktu, dan potensi keuntungan (Azizah & Oktavina, 2023). Dengan cara ini, mereka dapat memfokuskan sumber daya pada inisiatif yang memiliki kemungkinan terbesar untuk memberikan hasil positif dan berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang unit bisnis.

Mengalokasikan sumber daya, penting untuk mempertimbangkan sinergi antar proyek atau inisiatif. Sumber daya yang terbatas sering kali menjadi kendala, sehingga manajer harus pintar dalam menggunakan sumber daya yang ada untuk memaksimalkan hasil. Misalnya, jika ada dua proyek yang dapat saling mendukung, seperti pengembangan produk baru dan pelatihan karyawan untuk mendukung produk tersebut, alokasi sumber daya

yang cermat antara kedua inisiatif ini dapat menghasilkan hasil yang lebih besar dibandingkan dengan jika masing-masing proyek dikelola secara terpisah. Dengan cara ini, manajer unit bisnis dapat menciptakan efek sinergis yang meningkatkan nilai total dari alokasi sumber daya. Alokasi yang efektif juga mencakup penempatan karyawan pada posisi yang tepat sesuai dengan keterampilan dan kompetensi mereka. Proses ini melibatkan pengembangan pemahaman yang mendalam tentang kekuatan dan kelemahan anggota tim (Devani & Setiawarnan, 2015). Dengan menempatkan karyawan di posisi yang sesuai, manajer dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja keseluruhan unit bisnis. Pelatihan dan pengembangan juga harus menjadi bagian dari alokasi sumber daya manusia, agar karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka dan dapat beradaptasi dengan perubahan di pasar.

Penggunaan teknologi juga merupakan elemen penting dalam mengalokasikan sumber daya secara efektif. Dalam era digital saat ini, teknologi dapat membantu manajer unit bisnis dalam merencanakan dan memantau penggunaan sumber daya dengan lebih efisien. Perangkat lunak manajemen proyek, sistem pelacakan anggaran, dan alat analisis data dapat memberikan wawasan yang berharga tentang alokasi sumber daya dan hasil yang dicapai (Aulia & Erinos, 2020). Dengan memanfaatkan teknologi, manajer dapat membuat keputusan yang lebih cepat dan lebih informasional, serta mengidentifikasi potensi masalah sebelum menjadi isu yang lebih besar.

Penting juga untuk mengakui bahwa proses alokasi sumber daya tidak bersifat statis. Lingkungan bisnis yang dinamis dan sering berubah memerlukan manajer unit bisnis untuk bersikap fleksibel dan responsif terhadap perubahan. Oleh karena itu, evaluasi dan penyesuaian berkala terhadap alokasi sumber daya sangat diperlukan. Manajer harus selalu siap untuk mengevaluasi kembali prioritas mereka, terutama jika ada perubahan dalam kondisi pasar, kebutuhan pelanggan, atau bahkan perubahan dalam

strategi perusahaan (Violinda, 2018). Proses penyesuaian ini memungkinkan unit bisnis untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terus berubah. Komunikasi yang efektif juga memainkan peran penting dalam alokasi sumber daya. Manajer unit bisnis harus memastikan bahwa seluruh anggota tim memahami prioritas dan tujuan alokasi sumber daya yang telah ditetapkan (Aulia & Erinoss, 2020). Dengan membangun budaya transparansi, manajer dapat mengurangi kemungkinan konflik dan kebingungan yang dapat muncul akibat alokasi yang tidak jelas. Karyawan yang terlibat dan memahami alokasi sumber daya akan lebih mungkin untuk berkomitmen dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Manajer unit bisnis harus menyadari bahwa alokasi sumber daya yang efektif tidak hanya tentang mendistribusikan sumber daya secara fisik, tetapi juga tentang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kreativitas. Sumber daya yang dialokasikan untuk penelitian dan pengembangan, serta pelatihan karyawan, dapat membuka jalan bagi inovasi yang dapat memimpin pasar (Yusnita & Aslami, 2022). Oleh karena itu, investasi dalam sumber daya yang mendukung pengembangan kapasitas tim dan pemikiran kreatif harus menjadi bagian integral dari strategi alokasi sumber daya. Dalam kesimpulannya, mengalokasikan sumber daya dengan efektif adalah proses yang kompleks dan memerlukan pemikiran strategis, analisis yang mendalam, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan (Azizah & Oktavina, 2023). Dengan memahami kebutuhan, memprioritaskan alokasi, memanfaatkan teknologi, dan membangun komunikasi yang baik, manajer unit bisnis dapat memastikan bahwa sumber daya yang ada digunakan secara optimal. Pada akhirnya, alokasi sumber daya yang tepat tidak hanya berkontribusi pada pencapaian tujuan unit bisnis, tetapi juga mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

BAB VI

BALANCE SCORECARD TINGKAT DEPARTEMEN

PENDAHULUAN

Pendahuluan dalam penerapan *Balanced Scorecard* pada tingkat departemen memiliki peran yang sangat krusial dalam memastikan bahwa strategi bisnis yang diadopsi oleh organisasi dapat diterjemahkan secara efektif ke dalam operasional sehari-hari. Dalam konteks ini, *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai alat penghubung antara tujuan strategis perusahaan dengan aktivitas yang lebih spesifik di level departemen, di mana setiap unit kerja atau departemen memiliki peran penting dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan secara keseluruhan. Departemen tidak hanya menjalankan fungsi-fungsi operasional yang mendukung jalannya perusahaan, tetapi juga menjadi ujung tombak dalam melaksanakan strategi bisnis yang lebih luas (Rokhim, 2017). Oleh karena itu, pengukuran kinerja di tingkat departemen perlu dirancang sedemikian rupa agar selaras dengan empat perspektif utama *Balanced Scorecard*, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dengan mengimplementasikan *Balanced Scorecard* di tingkat departemen, setiap unit kerja akan memiliki peta strategis yang jelas tentang bagaimana kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Hal ini dapat diwujudkan melalui penyalarsan target kinerja, pengembangan indikator yang relevan, serta pemantauan dan evaluasi secara berkala terhadap pencapaian target tersebut (Rahman & Salsabilla, 2024). Dalam perspektif keuangan, misalnya, setiap departemen perlu memiliki pemahaman tentang bagaimana efisiensi biaya dan peningkatan produktivitas di level departemen dapat berdampak positif pada kinerja keuangan perusahaan. Perspektif pelanggan menekankan pentingnya memberikan pelayanan yang optimal kepada konsumen, baik internal maupun eksternal, sebagai bagian dari upaya mempertahankan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Selain itu, perspektif proses bisnis internal menuntut setiap departemen untuk selalu meningkatkan kualitas dan efisiensi proses yang mereka jalankan. Hal ini termasuk bagaimana setiap departemen mampu menciptakan inovasi dan perbaikan berkelanjutan yang mendukung tercapainya sasaran strategis perusahaan. Di sinilah peran penting *Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen kinerja yang tidak hanya melihat *output*, tetapi juga proses yang menghasilkan *output* tersebut. Terakhir, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyoroti pentingnya pengembangan kompetensi dan kemampuan sumber daya manusia di setiap departemen, yang pada akhirnya akan mendorong peningkatan kinerja keseluruhan organisasi (Rokhim, 2017).

Penerapan *Balanced Scorecard* di tingkat departemen tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai kerangka kerja yang mendukung proses transformasi strategis. Melalui pendekatan ini, departemen-departemen di dalam organisasi dapat bergerak secara sinkron menuju tujuan yang sama, dengan tetap memperhatikan kebutuhan spesifik masing-masing unit. Implementasi yang tepat dari *Balanced Scorecard* di tingkat departemen akan menghasilkan peningkatan sinergi antar bagian, memungkinkan perusahaan untuk lebih responsif terhadap perubahan pasar, serta meningkatkan akuntabilitas di semua level organisasi.

A. Mengukur Kinerja Departemen

Pada tingkat departemen, penerapan *Balanced Scorecard* memegang peranan yang sangat penting dalam memastikan bahwa strategi perusahaan yang dirumuskan di tingkat atas dapat diterjemahkan ke dalam tindakan-tindakan konkret yang relevan dengan fungsi masing-masing unit kerja (Batubara, 2020). Di sinilah peran *Balanced Scorecard* menjadi semakin nyata, yaitu sebagai alat yang memungkinkan penyelarasan tujuan strategis perusahaan dengan aktivitas yang lebih operasional dan spesifik di masing-masing departemen. Sebuah perusahaan, pada umumnya, terdiri dari berbagai departemen yang memiliki fungsi dan peran yang berbeda, seperti departemen pemasaran, produksi, keuangan, sumber daya manusia, dan

sebagainya. Meskipun fungsi masing-masing departemen berbeda, mereka harus tetap berjalan seiring dalam mencapai visi dan misi yang sama. Melalui *Balanced Scorecard*, setiap departemen dapat mengukur dan memantau kontribusi mereka dalam mendukung kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Yani & Lina, 2016).



Gambar 6. Mengukur Kinerja Departemen

Penerapan *Balanced Scorecard* di tingkat departemen memungkinkan setiap unit kerja memiliki peta jalan yang jelas dalam mencapai target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Setiap departemen akan memiliki tanggung jawab dan fokus terhadap perspektif tertentu dari *Balanced Scorecard*, seperti perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada perspektif keuangan, misalnya, departemen keuangan akan lebih bertanggung jawab dalam memastikan

bahwa pengelolaan dana dan aliran kas perusahaan berjalan secara efisien, sedangkan departemen produksi dapat lebih fokus pada upaya pengurangan biaya operasional tanpa mengorbankan kualitas produk (Rahman & Salsabilla, 2024). Dengan demikian, setiap departemen memiliki peran yang saling mendukung untuk mencapai keseimbangan dalam performa keuangan perusahaan secara keseluruhan.

Pada perspektif pelanggan, setiap departemen juga memiliki tanggung jawab untuk memastikan kepuasan dan loyalitas pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Di sini, peran departemen pemasaran, penjualan, dan layanan pelanggan sangat penting dalam memahami kebutuhan dan ekspektasi pasar, serta memberikan layanan yang optimal. Selain itu, departemen lain seperti produksi atau logistik juga harus terlibat dalam memastikan produk yang dihasilkan sesuai dengan permintaan pasar dalam hal kualitas dan waktu pengiriman (Paramansyah et al., 2023). Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat menetapkan indikator-indikator kinerja yang relevan untuk mengukur sejauh mana departemen-departemen tersebut mampu berkontribusi dalam menjaga kepuasan pelanggan.

Perspektif proses bisnis internal, penerapan *Balanced Scorecard* di tingkat departemen membantu organisasi untuk fokus pada peningkatan efisiensi dan efektivitas proses kerja di setiap unit. Misalnya, departemen produksi dapat mengukur efisiensi waktu produksi, sementara departemen logistik dapat mengevaluasi kecepatan pengiriman barang kepada konsumen. Di sini, inovasi dalam proses bisnis menjadi sangat penting. Setiap departemen harus terus mencari cara untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), baik melalui adopsi teknologi baru, peningkatan keterampilan karyawan, maupun penyederhanaan proses operasional. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja yang memungkinkan setiap departemen untuk mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki dan menetapkan target-target yang realistis untuk perbaikan tersebut (Paramansyah et al., 2023).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sangat penting dalam memastikan bahwa setiap departemen mampu terus berkembang dan meningkatkan kapasitasnya. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia, pengembangan keterampilan baru, dan penyediaan sarana yang mendukung inovasi menjadi aspek-aspek kunci dalam perspektif ini. Departemen sumber daya manusia, misalnya, dapat berperan dalam merancang program pelatihan dan pengembangan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan strategis perusahaan (Tarigan & Sinaga, 2022). *Balanced Scorecard* membantu mengukur sejauh mana program-program ini berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dan, secara keseluruhan, pada pencapaian tujuan strategis organisasi. Dengan demikian, perspektif ini tidak hanya berfokus pada pengukuran hasil, tetapi juga pada pengembangan kapasitas di masa depan.

Implementasi *Balanced Scorecard* di tingkat departemen juga membantu meningkatkan akuntabilitas. Setiap departemen harus bertanggung jawab atas pencapaian target-target yang telah ditetapkan, dan hasil kinerja mereka akan dievaluasi secara berkala. Hal ini memaksa setiap unit kerja untuk lebih fokus pada pencapaian hasil yang konkret dan menghindari penyimpangan dari tujuan strategis perusahaan (Yani & Lina, 2016). Dengan adanya pengukuran yang jelas, departemen-departemen dapat lebih mudah mengidentifikasi masalah atau hambatan yang mungkin muncul dalam pencapaian target, sehingga langkah-langkah korektif dapat segera diambil. Selain itu, hal ini juga memungkinkan terjadinya komunikasi yang lebih efektif antara manajemen tingkat atas dengan departemen, karena hasil pengukuran kinerja yang transparan dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

Penerapan *Balanced Scorecard* di tingkat departemen bukan tanpa tantangan. Salah satu tantangan utama adalah memastikan bahwa setiap departemen memahami dengan jelas peran dan kontribusi mereka dalam mendukung strategi perusahaan. Jika setiap unit kerja tidak memiliki pemahaman yang sama tentang visi dan misi organisasi, maka penerapan *Balanced Scorecard* bisa jadi hanya sebatas formalitas tanpa memberikan

dampak yang nyata. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif dan keterlibatan semua pihak, mulai dari manajemen hingga karyawan di tingkat operasional, menjadi kunci sukses dalam implementasi *Balanced Scorecard*. Selain itu, perlu adanya upaya berkelanjutan untuk mengintegrasikan hasil pengukuran kinerja dengan proses pengambilan keputusan di setiap level organisasi (Batubara, 2020).

Penerapan *Balanced Scorecard* di tingkat departemen memberikan banyak manfaat bagi perusahaan dalam memastikan bahwa strategi bisnis yang dirumuskan di tingkat manajemen dapat diterjemahkan secara operasional di lapangan. *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai kerangka kerja yang membantu setiap departemen untuk tetap selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Melalui pengukuran yang berfokus pada empat perspektif utama, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap departemen berkontribusi secara optimal dalam mencapai visi dan misi organisasi.

B. Tujuan Departemen dengan Tujuan Perusahaan

Menyejajarkan tujuan departemen dengan tujuan perusahaan merupakan salah satu aspek kunci dalam memastikan keberhasilan strategi bisnis secara keseluruhan. Dalam sebuah organisasi, setiap departemen memiliki fungsi, tanggung jawab, dan prioritas yang berbeda. Namun, untuk mencapai kesuksesan bersama, setiap unit kerja harus dapat menghubungkan tujuan spesifik mereka dengan visi, misi, dan tujuan jangka panjang perusahaan (Herlambang et al., 2018). Tanpa adanya penyelarasan yang jelas, departemen-departemen dalam organisasi bisa berjalan dengan arah yang berbeda atau bahkan saling bertentangan, sehingga menghambat pencapaian target organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, proses penyelarasan ini harus dilakukan dengan cermat dan sistematis, agar seluruh bagian perusahaan bergerak searah menuju pencapaian strategi yang lebih besar.

Langkah awal dalam menyejajarkan tujuan departemen dengan tujuan perusahaan adalah memastikan bahwa setiap departemen memiliki

pemahaman yang jelas tentang visi dan misi perusahaan. Visi perusahaan menggambarkan gambaran jangka panjang yang ingin dicapai oleh organisasi, sementara misi memberikan arahan lebih konkret tentang bagaimana visi tersebut akan diwujudkan (Marthaningrum et al., 2019). Ketika tujuan perusahaan sudah jelas, maka departemen-departemen dalam organisasi dapat mulai merumuskan tujuan spesifik yang relevan dengan fungsi dan peran mereka masing-masing, namun tetap sejalan dengan arah strategis perusahaan secara keseluruhan. Hal ini membutuhkan komunikasi yang efektif dari manajemen puncak ke seluruh departemen, sehingga setiap karyawan di semua tingkatan memahami peran mereka dalam mencapai tujuan tersebut (Tarigan & Sinaga, 2022).

Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi tujuan-tujuan departemen yang spesifik dan memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut mendukung sasaran strategis perusahaan. Misalnya, jika perusahaan memiliki tujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan sebesar 20% dalam satu tahun, departemen layanan pelanggan mungkin akan menetapkan tujuan untuk meningkatkan kecepatan respons atau menyelesaikan keluhan pelanggan lebih cepat (Saharuddin et al., 2019). Di sisi lain, departemen produksi bisa menetapkan target untuk meningkatkan kualitas produk guna mengurangi jumlah pengembalian atau keluhan pelanggan. Setiap departemen, meskipun memiliki tujuan operasional yang berbeda, harus menyelaraskan tujuan-tujuan tersebut dengan prioritas strategis perusahaan, sehingga semua usaha bekerja menuju arah yang sama.

Penyelarasan tujuan antara departemen dan perusahaan tidak hanya terbatas pada tujuan jangka panjang, tetapi juga harus tercermin dalam aktivitas sehari-hari. Proses operasional yang dijalankan oleh setiap departemen harus sesuai dengan prioritas perusahaan. Sebagai contoh, jika salah satu tujuan strategis perusahaan adalah inovasi, maka departemen riset dan pengembangan (R&D) harus berfokus pada penciptaan produk-produk baru atau penyempurnaan produk yang sudah ada. Begitu pula, jika tujuan perusahaan adalah penghematan biaya, maka departemen keuangan dan

operasional perlu menemukan cara untuk meningkatkan efisiensi tanpa mengorbankan kualitas. Dengan cara ini, aktivitas harian dari setiap unit kerja akan selaras dengan pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan (Saharuddin et al., 2019).

Salah satu alat yang sangat efektif dalam menyejajarkan tujuan departemen dengan tujuan perusahaan adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur kinerja dari perspektif keuangan, tetapi juga mencakup tiga perspektif lainnya yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat mengembangkan serangkaian indikator kinerja yang relevan di setiap tingkat organisasi, termasuk di tingkat departemen (Istiarsono, 2022). Indikator-indikator ini akan membantu departemen-departemen dalam mengukur kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan. Misalnya, indikator kinerja untuk departemen pemasaran dapat mencakup pertumbuhan pangsa pasar atau tingkat kesadaran merek, sementara indikator untuk departemen produksi mungkin terkait dengan efisiensi operasional atau tingkat cacat produk. Dengan cara ini, setiap departemen dapat lebih mudah memantau kemajuan mereka dan mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan.

Penyelarasan tujuan antara departemen dan perusahaan juga memerlukan keterlibatan aktif dari para pemimpin di setiap tingkat organisasi. Pemimpin departemen memiliki tanggung jawab penting dalam menjembatani antara tujuan strategis perusahaan dan implementasi di lapangan. Mereka harus mampu mengkomunikasikan tujuan perusahaan kepada tim mereka, serta memastikan bahwa setiap anggota tim memahami peran mereka dalam mencapai tujuan tersebut (Istiarsono, 2022). Selain itu, para pemimpin departemen juga harus secara aktif terlibat dalam proses perencanaan strategis di tingkat perusahaan, sehingga mereka dapat memberikan masukan yang relevan dan memastikan bahwa tujuan departemen mereka tetap relevan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Tantangan utama dalam menyelaraskan tujuan departemen dengan tujuan perusahaan adalah adanya perbedaan prioritas atau kepentingan antara unit-unit kerja yang berbeda. Sebagai contoh, departemen pemasaran mungkin lebih fokus pada upaya untuk meningkatkan penjualan, sementara departemen produksi mungkin lebih menekankan pada pengendalian biaya. Jika tidak ada penyelarasan yang baik, hal ini dapat menimbulkan ketegangan atau konflik antara departemen, yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan (Marthaningrum et al., 2019). Oleh karena itu, sangat penting untuk memiliki mekanisme komunikasi dan koordinasi yang efektif antara departemen-departemen tersebut, sehingga perbedaan prioritas ini dapat diatasi dan tujuan yang lebih besar dapat dicapai. Proses penyelarasan tujuan departemen dengan tujuan perusahaan adalah proses yang berkelanjutan. Setiap departemen harus selalu meninjau kembali tujuan mereka secara berkala, memastikan bahwa mereka tetap relevan dengan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis (Herlambang et al., 2018). Dalam era persaingan yang semakin ketat dan dinamika pasar yang terus berubah, perusahaan harus fleksibel dalam merespon perubahan tersebut, dan hal ini hanya bisa dicapai jika setiap departemen memiliki tujuan yang selaras dan adaptif dengan perubahan yang ada. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk terus mengukur dan mengevaluasi sejauh mana departemen-departemen telah berhasil mencapai tujuan mereka, serta mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Menyejajarkan tujuan departemen dengan tujuan perusahaan adalah langkah krusial dalam menciptakan sinergi di seluruh organisasi. Ketika setiap unit kerja bergerak searah dengan tujuan strategis perusahaan, maka upaya bersama mereka akan lebih efektif dalam mencapai kesuksesan jangka panjang.

BAB VII

BALANCE SCORECARD UNTUK INDIVIDU

PENDAHULUAN

Konsep *Balance Scorecard* (BSC) yang awalnya dirancang untuk organisasi kini telah berkembang menjadi sebuah alat yang dapat diadaptasi untuk kepentingan individu. Banyak individu, baik dalam dunia profesional maupun pribadi, mulai menyadari pentingnya pengukuran dan evaluasi kinerja yang lebih holistik untuk mencapai tujuan mereka. Dengan menggunakan pendekatan yang terstruktur, *Balance Scorecard* untuk individu tidak hanya memfokuskan pada aspek finansial atau target jangka pendek, tetapi juga mendorong pencapaian berkelanjutan melalui pengembangan diri, hubungan dengan orang lain, serta efisiensi dalam pengelolaan waktu dan sumber daya (Khairuddin & Dharmayuni, 2021).

Seperti halnya dalam dunia bisnis, di mana BSC membantu perusahaan dalam menyelaraskan visi dengan tindakan operasional, individu pun dapat menggunakan metode ini untuk memastikan bahwa setiap tindakan dan keputusan yang diambil selaras dengan tujuan jangka panjang mereka. Pada dasarnya, *Balance Scorecard* individu ini membantu seseorang mengidentifikasi tujuan di empat perspektif utama: pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal, kepuasan *stakeholder* (misalnya keluarga, kolega, atau atasan), serta hasil finansial atau materi yang ingin dicapai. Keempat perspektif ini saling terkait, dan keberhasilan dalam satu area akan berkontribusi pada pencapaian yang lebih besar di area lainnya (Chairunnisa et al., 2022).

Salah satu manfaat utama dari penerapan *Balance Scorecard* individu adalah bahwa ia memfasilitasi perencanaan yang lebih sistematis, sekaligus memberikan alat untuk memonitor kemajuan dengan lebih efektif. Alih-alih terjebak pada rutinitas tanpa arah yang jelas, seseorang dapat menggunakan BSC sebagai peta jalan yang terus diperbarui, memungkinkan mereka untuk

tetap fokus pada tujuan utama dan menghindari penyimpangan dari jalur yang telah ditetapkan (Subhan, 2024). Tidak hanya itu, BSC individu juga berfungsi sebagai alat refleksi diri, yang memungkinkan seseorang mengevaluasi pencapaian mereka dalam setiap aspek kehidupan. Apakah individu tersebut telah mengalami perkembangan pribadi yang signifikan? Apakah proses kerja yang dijalankan sudah efisien dan produktif? Apakah ada kepuasan dari pihak-pihak yang terlibat dalam kehidupannya? Dan yang tak kalah penting, apakah dari segi keuangan atau materi tujuan yang diharapkan telah tercapai?

BSC juga menawarkan keuntungan dalam hal fleksibilitas. Setiap individu memiliki latar belakang, kebutuhan, dan tujuan yang berbeda, sehingga metode ini bisa disesuaikan dengan kondisi masing-masing. Misalnya, seorang profesional muda mungkin memprioritaskan pengembangan karier dan pembelajaran, sementara seorang pengusaha berpengalaman lebih fokus pada pertumbuhan finansial dan kepuasan *stakeholder* (Khairuddin & Dharmayuni, 2021). Dengan adanya fleksibilitas ini, *Balance Scorecard* dapat berfungsi sebagai alat yang relevan bagi siapa saja, tanpa memandang usia, profesi, atau tujuan spesifik yang ingin dicapai. Dalam dunia yang semakin dinamis dan kompetitif, di mana tuntutan untuk terus berkembang dan beradaptasi semakin tinggi, penggunaan *Balance Scorecard* pada tingkat individu menjadi semakin relevan (Chairunnisa et al., 2022). Bagi mereka yang ingin mencapai kesuksesan secara berkelanjutan dan seimbang, baik dalam kehidupan profesional maupun pribadi, penerapan BSC dapat menjadi kunci untuk menjaga fokus dan motivasi. Dengan merangkul konsep ini, individu tidak hanya dapat mengoptimalkan potensi mereka, tetapi juga dapat mencapai kepuasan hidup yang lebih utuh, selaras dengan tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan.

A. Kinerja Individu dengan Kinerja Perusahaan

Salah satu tantangan terbesar dalam manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana menghubungkan kinerja individu dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sering kali, kesuksesan perusahaan tidak

hanya bergantung pada strategi yang dirumuskan oleh manajemen tingkat atas, tetapi juga pada bagaimana setiap individu dalam organisasi menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Di sinilah *Balance Scorecard* (BSC) memainkan peran kunci, terutama dalam mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan strategis perusahaan secara menyeluruh. Pendekatan ini memberikan kerangka kerja yang jelas untuk memastikan bahwa kontribusi setiap individu tidak hanya terukur, tetapi juga selaras dengan arah strategis perusahaan (Rene & Wahyuni, 2018).

Lingkungan organisasi, kinerja individu merupakan fondasi dasar dari kinerja kolektif. Setiap tindakan, keputusan, dan inisiatif yang diambil oleh individu memiliki dampak langsung maupun tidak langsung terhadap pencapaian perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menciptakan hubungan yang jelas antara apa yang dilakukan oleh karyawan sehari-hari dengan bagaimana hal tersebut mendukung tujuan besar perusahaan. Melalui *Balance Scorecard*, kinerja individu tidak hanya dilihat dari sudut pandang *output* atau hasil akhir saja, tetapi juga dari proses dan usaha yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut. Dengan kata lain, pendekatan BSC menekankan pentingnya efisiensi dan efektivitas dalam pencapaian target (Arta et al., 2023).



Gambar 7. Mengubungkan Kinerja Individu

Cara untuk menghubungkan kinerja individu dengan kinerja perusahaan adalah dengan menggunakan empat perspektif utama dalam *Balance Scorecard*: pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal, kepuasan *stakeholder*, dan hasil keuangan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada pengembangan kompetensi individu dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menunjang peran mereka di perusahaan (Nurhadini et al., 2024). Ketika individu terus meningkatkan diri dan memperluas kapasitas mereka, produktivitas dan inovasi di tingkat perusahaan juga akan meningkat. Perusahaan yang memberikan perhatian pada pelatihan dan pengembangan individu akan lebih mampu menghadapi tantangan di pasar yang terus berubah, karena setiap individu di dalamnya memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat.

Perspektif proses internal, di sisi lain, menyoroti bagaimana individu bekerja dalam sistem yang ada di perusahaan. Proses internal yang efektif memungkinkan individu untuk bekerja lebih efisien, mengurangi pemborosan waktu dan sumber daya (Dinamaryati, 2021). Dalam hal ini, BSC membantu mengidentifikasi langkah-langkah yang diperlukan untuk memperbaiki alur kerja individu, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja tim dan departemen secara keseluruhan. Dengan merancang proses yang lebih optimal, individu dapat memberikan kontribusi maksimal sesuai dengan kapasitas mereka. Pada akhirnya, ketika semua proses berjalan lancar, kinerja perusahaan secara keseluruhan juga akan meningkat.

Perspektif kepuasan *stakeholder* dalam BSC memberikan perhatian pada bagaimana individu berinteraksi dengan pihak-pihak yang terlibat di dalam maupun di luar perusahaan. Ini mencakup kolega, atasan, pelanggan, pemasok, dan bahkan masyarakat luas (Nurhadini et al., 2024). Kinerja individu tidak bisa dilihat secara terpisah dari bagaimana mereka berperan dalam membangun hubungan yang baik dengan para *stakeholder* ini. Misalnya, seorang karyawan yang mampu memberikan pelayanan pelanggan yang baik tidak hanya meningkatkan reputasi pribadi mereka, tetapi juga

citra perusahaan secara keseluruhan. Dalam banyak kasus, keberhasilan hubungan individu dengan *stakeholder* berperan penting dalam menjaga keberlangsungan bisnis perusahaan.

Perspektif terakhir, yaitu hasil keuangan, mengukur bagaimana kontribusi individu berdampak pada hasil finansial perusahaan. Ini mungkin terlihat sebagai hasil yang paling konkret dari kinerja individu. Misalnya, seorang tenaga penjual yang berhasil mencapai target penjualan tidak hanya membawa keuntungan bagi dirinya sendiri melalui insentif atau bonus, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan pendapatan perusahaan (Violinda, 2018). Namun, dalam pendekatan BSC, hasil keuangan bukanlah satu-satunya tolok ukur kinerja individu. Perusahaan yang sukses memahami bahwa hasil finansial yang berkelanjutan hanya dapat dicapai jika aspek lain seperti pembelajaran, proses, dan hubungan *stakeholder* juga berjalan dengan baik.

Untuk membuat hubungan yang lebih kuat antara kinerja individu dan kinerja perusahaan, perusahaan perlu menerapkan komunikasi yang jelas dan transparan terkait dengan visi, misi, dan tujuan strategis perusahaan. Karyawan harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang bagaimana pekerjaan mereka sehari-hari berkontribusi pada pencapaian tujuan besar perusahaan (Dinamaryati, 2021). Oleh karena itu, salah satu langkah penting dalam menghubungkan kinerja individu dengan kinerja perusahaan adalah dengan menyusun target dan indikator kinerja yang selaras antara individu dan perusahaan. Setiap individu perlu memiliki *key performance indicators* (KPI) yang secara langsung terkait dengan tujuan strategis perusahaan, sehingga pencapaian individu dapat diukur dan dievaluasi berdasarkan dampaknya terhadap organisasi secara keseluruhan.

Umpan balik dan evaluasi berkala sangat penting dalam memastikan bahwa kinerja individu tetap sesuai dengan harapan perusahaan. Proses ini harus dilakukan secara terus menerus, bukan hanya sekali dalam setahun melalui penilaian kinerja formal (Rene & Wahyuni, 2018). Dengan memberikan umpan balik yang konstruktif, manajemen dapat membantu

individu untuk terus berkembang dan melakukan perbaikan dalam area-area yang dibutuhkan. Pada saat yang sama, karyawan juga perlu diberikan pengakuan atas kontribusi positif yang mereka berikan, karena hal ini akan mendorong motivasi dan komitmen mereka untuk terus bekerja dengan baik. Ketika kinerja individu selaras dengan tujuan perusahaan, baik individu maupun perusahaan akan mendapatkan manfaat yang optimal. Individu akan merasa lebih puas karena mereka memahami nilai dan dampak dari pekerjaan mereka, sementara perusahaan akan mampu mencapai tujuan strategisnya dengan lebih efisien dan efektif (Arta et al., 2023). *Balance Scorecard* sebagai alat penghubung antara kinerja individu dan kinerja perusahaan memberikan kerangka kerja yang jelas dan terstruktur untuk memastikan bahwa setiap elemen dalam organisasi bekerja dalam harmoni menuju pencapaian kesuksesan bersama.

B. Menyusun Kartu Skor Individu

Menyusun kartu skor individu adalah langkah penting dalam menerapkan *Balance Scorecard* (BSC) pada level personal. Kartu skor individu ini bertujuan untuk memberikan panduan yang jelas dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja seseorang, tidak hanya dari satu dimensi saja, tetapi dari berbagai aspek yang saling terkait (Dinamaryati, 2021). Proses penyusunan kartu skor individu harus dilakukan dengan hati-hati agar mencerminkan tujuan, nilai, serta aspirasi pribadi yang ingin dicapai, sekaligus relevan dengan peran dan tanggung jawab individu dalam perusahaan atau organisasi. Pada dasarnya, kartu skor ini akan berfungsi sebagai alat manajemen diri yang komprehensif, membantu individu untuk memonitor dan mengelola kinerjanya secara efektif.

Langkah pertama dalam menyusun kartu skor individu adalah menetapkan tujuan jangka panjang dan jangka pendek yang spesifik. Tujuan-tujuan ini harus mencakup empat perspektif utama yang diusung oleh konsep *Balance Scorecard*: pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal, hubungan dengan *stakeholder*, dan hasil finansial atau material (Nurhadini et al., 2024). Dengan menetapkan tujuan yang mencakup keempat perspektif

ini, individu dapat menciptakan keseimbangan dalam menjalankan perannya, baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi. Tujuan yang terlalu fokus pada aspek finansial saja, misalnya, dapat mengabaikan pentingnya pengembangan diri atau efisiensi dalam bekerja, yang pada akhirnya akan menghambat kemajuan jangka panjang. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk menetapkan tujuan yang seimbang dan realistis di masing-masing perspektif (Radyanto & Prihastono, 2020).

Setelah tujuan ditetapkan, langkah berikutnya adalah merumuskan indikator kinerja yang tepat. Indikator ini akan menjadi alat ukur untuk menilai apakah individu telah berhasil mencapai tujuannya atau belum. Di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, misalnya, indikator kinerja bisa berupa jumlah pelatihan atau kursus yang diikuti, kemampuan baru yang diperoleh, atau peningkatan kompetensi dalam keterampilan tertentu. Dalam hal ini, penting untuk memilih indikator yang dapat diukur secara objektif, sehingga progres dapat dipantau secara terus-menerus (Faisal et al., 2021). Pengukuran yang tepat tidak hanya memudahkan evaluasi, tetapi juga memberikan gambaran yang jelas tentang perkembangan diri individu. Selanjutnya, di perspektif proses internal, indikator kinerja harus mencerminkan bagaimana individu mengelola tugas dan tanggung jawab sehari-hari. Efisiensi dan efektivitas dalam bekerja menjadi kunci di sini. Misalnya, individu bisa menetapkan target untuk mengurangi waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas tertentu, atau meningkatkan produktivitas tanpa mengorbankan kualitas hasil kerja. Indikator lain bisa berupa kemampuan untuk memprioritaskan pekerjaan dengan lebih baik, mengelola waktu dengan efektif, atau meminimalisir kesalahan dalam menjalankan proses kerja (Faisal et al., 2021). Dengan mengukur kinerja di perspektif ini, individu dapat memastikan bahwa mereka bekerja secara optimal dan berkontribusi secara maksimal pada kinerja tim atau organisasi.

Di perspektif hubungan dengan *stakeholder*, indikator kinerja harus difokuskan pada bagaimana individu berinteraksi dan berkolaborasi dengan orang lain. Dalam konteks pekerjaan, *stakeholder* bisa berupa atasan, rekan

kerja, pelanggan, atau mitra bisnis. Kepuasan *stakeholder* menjadi salah satu ukuran penting dalam perspektif ini. Indikator kinerja yang dapat digunakan antara lain adalah tingkat kepuasan pelanggan, umpan balik positif dari atasan atau rekan kerja, serta kemampuan individu untuk bekerja sama dalam tim. Selain itu, membangun dan memelihara hubungan yang baik dengan *stakeholder* juga bisa dilihat dari bagaimana individu mampu menghadapi konflik atau perbedaan pendapat, serta seberapa efektif mereka dalam berkomunikasi dan menegosiasikan solusi (Marthaningrum et al., 2019).

Dalam perspektif hasil finansial atau material, indikator kinerja individu harus mencerminkan bagaimana kontribusi yang diberikan berdampak pada aspek finansial atau pencapaian materi. Misalnya, seorang tenaga penjual mungkin memiliki indikator berupa peningkatan penjualan, pencapaian target pendapatan, atau pertumbuhan pangsa pasar. Bagi individu di posisi manajemen, indikator ini bisa berupa efisiensi biaya, peningkatan laba perusahaan, atau optimalisasi penggunaan sumber daya. Namun, penting diingat bahwa hasil finansial tidak harus selalu diartikan sebagai keuntungan moneter (Marthaningrum et al., 2019). Bagi individu yang bekerja di sektor non-profit atau di bidang pendidikan, hasil ini bisa berupa pencapaian dalam hal dampak sosial atau peningkatan kualitas layanan. Dalam konteks personal, hasil finansial bisa juga diukur melalui pencapaian target keuangan pribadi, seperti tabungan, investasi, atau pengelolaan utang.

Selain menetapkan tujuan dan indikator kinerja, kartu skor individu juga harus mencakup strategi dan rencana tindakan yang konkret. Strategi ini berfungsi sebagai peta jalan yang akan membantu individu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Misalnya, jika salah satu tujuan di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah mengembangkan keterampilan baru, maka strategi yang bisa dilakukan adalah dengan mengikuti kursus atau pelatihan tertentu, mencari mentor, atau melakukan studi mandiri (Nurhadini et al., 2024). Rencana tindakan yang terperinci akan membantu individu tetap fokus dan disiplin dalam menjalankan langkah-langkah yang

diperlukan untuk mencapai tujuan. Salah satu elemen penting dalam menyusun kartu skor individu adalah kemampuan untuk melakukan penyesuaian secara berkala. Dunia kerja yang dinamis sering kali menuntut perubahan dalam prioritas dan tanggung jawab. Oleh karena itu, kartu skor individu harus cukup fleksibel untuk disesuaikan dengan perubahan tersebut. Misalnya, jika ada perubahan dalam strategi perusahaan atau munculnya tanggung jawab baru, individu perlu merevisi kartu skor mereka agar tetap relevan dan efektif (Qadri & Jauhari, 2020). Selain itu, evaluasi secara berkala juga penting untuk mengidentifikasi apakah ada area yang perlu diperbaiki atau disempurnakan. Umpan balik dari atasan, rekan kerja, atau mentor bisa menjadi sumber informasi yang berharga dalam proses evaluasi ini.

Kartu skor individu tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur kinerja, tetapi juga sebagai alat refleksi diri yang membantu individu memahami sejauh mana mereka telah berkembang dan berkontribusi dalam organisasi. Dengan menyusun kartu skor yang tepat, individu dapat memastikan bahwa mereka tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil jangka pendek, tetapi juga pada pertumbuhan yang berkelanjutan dan keseimbangan antara berbagai aspek dalam kehidupan mereka (Dinamaryati, 2021). *Balance Scorecard* individu memungkinkan setiap orang untuk memiliki peta yang jelas menuju kesuksesan, baik dalam karier maupun dalam kehidupan pribadi mereka, sambil memastikan bahwa setiap langkah yang diambil selaras dengan tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan.

BAB VIII

TANTANGAN MENERAPKAN BSC

PENDAHULUAN

Balanced Scorecard (BSC) telah menjadi salah satu alat manajemen strategis yang paling populer dan efektif dalam dunia bisnis modern. Diperkenalkan pertama kali oleh Robert Kaplan dan David Norton, BSC menawarkan kerangka kerja yang tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup dimensi lain yang penting untuk kesuksesan jangka panjang organisasi (Riwu & Wibowo, 2021). Dalam Bab 8 ini, kita akan mengeksplorasi bagaimana BSC dapat diimplementasikan dengan sukses di berbagai level organisasi, baik di tingkat korporasi, unit bisnis, hingga individu. Seringkali, kesuksesan sebuah perusahaan tidak hanya ditentukan oleh seberapa baik kinerjanya dalam hal keuangan, tetapi juga sejauh mana perusahaan tersebut mampu mengelola sumber daya manusia, proses internal, serta inovasi dan pembelajaran organisasi.

Pendekatan holistik yang ditawarkan oleh *Balanced Scorecard* memberikan pemahaman yang lebih luas tentang apa yang sebenarnya mendorong kinerja bisnis yang berkelanjutan. Di satu sisi, metrik keuangan tentu saja penting, tetapi di sisi lain, perusahaan juga perlu mengukur seberapa baik mereka melayani pelanggan, mengoptimalkan proses internal, dan membangun kapabilitas untuk masa depan (Islamidina & Fitriah, 2022). Oleh karena itu, Bab 8 ini akan menguraikan bagaimana BSC dapat diadaptasi untuk berbagai level dalam organisasi dan bagaimana setiap level tersebut memiliki peran krusial dalam mencapai tujuan strategis. Tidak hanya itu, kita juga akan membahas pentingnya pemetaan strategi yang jelas dan komprehensif, di mana setiap elemen dalam BSC harus terintegrasi secara harmonis. Ketika strategi yang jelas terkomunikasikan dengan baik, setiap individu dalam organisasi dapat melihat bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi terhadap tujuan keseluruhan perusahaan. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* bukan hanya alat manajemen kinerja, tetapi juga alat

untuk memberdayakan setiap anggota tim, dari level tertinggi hingga terendah (Qadri & Jauhari, 2020).

Dalam implementasinya, *Balanced Scorecard* juga menghadapi tantangan. Salah satu tantangan utama adalah memastikan bahwa metrik yang digunakan benar-benar relevan dan memberikan gambaran yang akurat tentang kinerja. Selain itu, penting untuk memastikan bahwa setiap level organisasi memiliki akses ke informasi yang tepat dan mampu menggunakan metrik tersebut untuk membuat keputusan yang lebih baik (Riwu & Wibowo, 2021). Bab ini juga akan membahas tentang bagaimana organisasi dapat mengatasi tantangan-tantangan ini dan memastikan bahwa BSC dapat diterapkan dengan efektif. Pada akhirnya, kesuksesan *Balanced Scorecard* dalam membantu perusahaan mencapai tujuannya tidak hanya tergantung pada konsep teoritis, tetapi juga pada bagaimana konsep tersebut diimplementasikan secara praktis di semua level. Bab ini akan memberikan wawasan mendalam tentang proses tersebut dan bagaimana perusahaan dapat memanfaatkan BSC untuk menciptakan strategi yang benar-benar dapat dijalankan dan diukur.

A. Resistensi Perubahan

Perubahan sering kali menjadi suatu kebutuhan mutlak bagi organisasi yang ingin terus berkembang dan beradaptasi dengan dinamika pasar serta tuntutan zaman. Namun, perubahan tidak selalu disambut dengan tangan terbuka, terutama oleh individu atau kelompok dalam organisasi yang merasa terganggu dengan kebijakan baru yang diterapkan. Fenomena ini disebut dengan resistensi perubahan, suatu kondisi di mana anggota organisasi, baik secara individu maupun kelompok, menunjukkan penolakan atau ketidaksetujuan terhadap perubahan yang direncanakan (Vientiany et al., 2024). Dalam konteks implementasi *Balanced Scorecard* (BSC), resistensi perubahan dapat menjadi salah satu hambatan terbesar yang dihadapi oleh manajemen dalam upaya mewujudkan strategi yang efektif.

Resistensi perubahan biasanya muncul karena berbagai faktor, baik yang bersifat rasional maupun emosional. Salah satu alasan utama resistensi adalah ketidakpastian. Ketika sebuah perusahaan memutuskan untuk mengadopsi BSC atau perubahan manajerial lainnya, sering kali tidak semua orang dalam organisasi memiliki pemahaman yang lengkap mengenai apa yang akan terjadi atau bagaimana perubahan tersebut akan memengaruhi mereka secara langsung (Subhan, 2024). Ketidakpastian ini dapat menimbulkan rasa cemas, yang pada gilirannya memicu resistensi. Karyawan yang merasa posisinya terancam atau merasa bahwa keterampilan mereka mungkin tidak relevan lagi dalam kerangka kerja yang baru sering kali menjadi pihak yang paling kuat menentang perubahan.

Resistensi juga dapat muncul karena alasan budaya. Setiap organisasi memiliki budaya kerja yang telah terbentuk seiring waktu, dan perubahan apa pun yang dianggap dapat mengganggu status quo sering kali dihadapi dengan penolakan. Dalam konteks BSC, pengenalan metrik-metrik baru, misalnya, mungkin dianggap sebagai ancaman terhadap cara kerja tradisional yang sudah dianggap nyaman dan aman oleh sebagian karyawan. Meskipun tujuan utama dari *Balanced Scorecard* adalah untuk meningkatkan kinerja dan memperbaiki proses, bagi karyawan yang terbiasa dengan pola kerja lama, metrik baru ini bisa terasa seperti sebuah beban tambahan (Zuniawan et al., 2020).

Resistensi juga bisa muncul karena kurangnya pemahaman atau keterlibatan dari karyawan dalam proses perubahan itu sendiri. Banyak perusahaan gagal mengkomunikasikan secara efektif mengapa perubahan itu perlu dilakukan dan apa manfaatnya bagi organisasi serta individu di dalamnya (Dinamaryati, 2021). Ketika karyawan tidak merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan, mereka cenderung merasa bahwa perubahan tersebut dipaksakan dari atas tanpa memperhatikan aspirasi atau kepentingan mereka. Hal ini menimbulkan perasaan tidak dihargai, yang akhirnya memperkuat resistensi terhadap perubahan.

Resistensi perubahan juga dapat bersumber dari ketidakpercayaan terhadap manajemen atau pihak yang menginisiasi perubahan (Zuniawan et al., 2020). Jika karyawan sebelumnya pernah mengalami perubahan yang tidak berhasil atau merasa bahwa manajemen tidak sepenuhnya jujur dalam berkomunikasi tentang dampak dari perubahan, maka resistensi akan semakin kuat. Ketidakpercayaan ini sering kali sulit diatasi dan memerlukan upaya komunikasi yang lebih intens dari pihak manajemen untuk meyakinkan karyawan bahwa perubahan kali ini benar-benar dirancang demi kepentingan bersama.

Untuk menghadapi resistensi perubahan dalam implementasi *Balanced Scorecard*, diperlukan pendekatan yang komprehensif dan sensitif terhadap dinamika psikologis serta budaya organisasi. Salah satu langkah awal yang dapat diambil adalah memastikan bahwa semua anggota organisasi memiliki pemahaman yang jelas mengenai apa itu *Balanced Scorecard* dan bagaimana alat ini dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Astrina, 2016). Edukasi dan pelatihan yang tepat akan membantu mengurangi ketidakpastian dan memberikan karyawan gambaran yang lebih baik tentang bagaimana mereka dapat berkontribusi dalam perubahan tersebut. Penting juga untuk melibatkan karyawan dalam proses perubahan sejak awal. Ketika karyawan merasa bahwa suara mereka didengar dan pendapat mereka dihargai, resistensi biasanya akan berkurang. Proses partisipatif ini juga dapat membantu manajemen untuk memahami kekhawatiran yang ada di lapangan dan mencari solusi yang lebih tepat sasaran. Sebagai contoh, jika ada kekhawatiran bahwa BSC akan menambah beban kerja, manajemen dapat mengeksplorasi cara-cara untuk menyederhanakan proses atau memberikan sumber daya tambahan untuk membantu karyawan dalam beradaptasi dengan sistem baru.

Keterbukaan dan transparansi juga menjadi kunci dalam mengatasi resistensi perubahan. Manajemen perlu berkomunikasi secara jujur dan terbuka mengenai tujuan dari perubahan, manfaat yang diharapkan, serta tantangan yang mungkin dihadapi selama proses implementasi (Subhan,

2024). Dengan cara ini, karyawan akan merasa lebih siap untuk menghadapi perubahan, karena mereka memahami apa yang sedang terjadi dan mengapa hal tersebut penting bagi masa depan organisasi (Astrina, 2016).

Tidak kalah penting, manajemen perlu menunjukkan komitmen yang kuat terhadap perubahan tersebut. Komitmen ini harus terlihat tidak hanya dalam kebijakan-kebijakan yang diterapkan, tetapi juga dalam tindakan nyata di lapangan. Ketika karyawan melihat bahwa manajemen berkomitmen untuk mendukung mereka dalam proses adaptasi, misalnya dengan menyediakan pelatihan yang memadai atau dengan memberikan insentif bagi mereka yang mampu beradaptasi dengan baik, resistensi biasanya akan berkurang (Vientiany et al., 2024). Resistensi terhadap perubahan adalah hal yang wajar dan dapat diprediksi dalam setiap proses transformasi organisasi. Namun, resistensi ini tidak harus menjadi penghalang bagi kesuksesan implementasi *Balanced Scorecard* atau perubahan lainnya. Dengan pendekatan yang tepat, yang melibatkan edukasi, komunikasi terbuka, partisipasi karyawan, serta komitmen manajemen, resistensi dapat diminimalisir, dan proses perubahan dapat berjalan lebih lancar. Perubahan bukanlah hal yang mudah, tetapi dengan strategi yang tepat, organisasi dapat mengatasi tantangan ini dan mencapai tujuan strategis yang lebih besar (Faisal et al., 2021).

B. Kurangnya Komitmen Manajemen

Kurangnya komitmen manajemen sering kali menjadi salah satu penghambat terbesar dalam implementasi strategi perusahaan, termasuk dalam penerapan *Balanced Scorecard* (BSC). Meski BSC menawarkan kerangka kerja yang komprehensif dan sistematis untuk mengukur dan mengelola kinerja organisasi, tanpa komitmen yang kuat dari manajemen, semua perencanaan dan pengukuran tersebut hanya akan menjadi formalitas tanpa dampak yang nyata (Astrina, 2016). Di banyak organisasi, kegagalan penerapan BSC bukan disebabkan oleh alat itu sendiri, melainkan karena kurangnya komitmen dari pihak manajemen untuk benar-benar menjadikan BSC sebagai bagian integral dari budaya perusahaan.

Komitmen manajemen sangat diperlukan untuk memastikan bahwa *Balanced Scorecard* tidak hanya diterapkan secara teknis, tetapi juga menjadi alat yang mengarahkan perilaku dan pengambilan keputusan di seluruh level organisasi. Namun, dalam praktiknya, sering kali komitmen tersebut tidak tampak jelas. Salah satu penyebab utama kurangnya komitmen adalah pandangan bahwa BSC hanya merupakan proyek jangka pendek atau sekadar tren manajemen yang tidak memberikan hasil instan (Zaky, 2022). Beberapa manajer, terutama di level senior, mungkin melihat BSC sebagai alat yang rumit dan memakan waktu, sehingga mereka cenderung enggan untuk memberikan dukungan penuh. Ketika manajemen tidak sepenuhnya berkomitmen, implementasi BSC sering kali terjebak pada tahap awal, di mana perubahan hanya bersifat kosmetik dan tidak sampai pada akar budaya perusahaan.

Kurangnya komitmen juga bisa muncul karena ketidakpahaman yang mendalam tentang pentingnya *Balanced Scorecard* dalam mencapai tujuan strategis perusahaan. Beberapa manajer mungkin melihat BSC hanya sebagai satu dari sekian banyak alat pengukuran kinerja, tanpa benar-benar memahami bagaimana alat ini dapat membantu menciptakan sinergi antara berbagai elemen penting dalam organisasi, seperti keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran organisasi (Islamidina & Fitriah, 2022). Jika manajemen tidak memahami manfaat jangka panjang dari BSC, mereka cenderung tidak akan memberikan prioritas pada implementasinya, yang pada akhirnya memengaruhi keberhasilan penerapannya di lapangan.

Salah satu bentuk kurangnya komitmen manajemen yang sering muncul adalah ketidakseriusan dalam menetapkan dan memantau indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicators/KPI*). BSC menuntut adanya penentuan KPI yang jelas, terukur, dan relevan dengan strategi perusahaan. Namun, tanpa komitmen yang kuat, KPI sering kali ditetapkan secara sembarangan, tanpa analisis yang mendalam tentang apa yang benar-benar penting untuk diukur. Akibatnya, KPI yang dihasilkan tidak relevan atau tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi (Faisal et al., 2021). Lebih parahnya lagi,

manajemen mungkin tidak memonitor KPI tersebut secara konsisten, sehingga BSC hanya menjadi sekadar formalitas tanpa pengaruh nyata terhadap kinerja perusahaan.

Kurangnya komitmen manajemen juga dapat terlihat dari minimnya alokasi sumber daya untuk mendukung implementasi *Balanced Scorecard*. Untuk menerapkan BSC dengan efektif, dibutuhkan investasi waktu, tenaga, dan dana yang memadai. Proses pelatihan, penyusunan strategi, penentuan KPI, hingga pelaporan berkala memerlukan sumber daya yang tidak sedikit. Namun, jika manajemen tidak berkomitmen, mereka mungkin enggan untuk menyediakan anggaran atau waktu yang cukup bagi tim untuk benar-benar menjalankan BSC sesuai dengan yang direncanakan. Akibatnya, inisiatif ini hanya setengah jalan dan tidak memberikan hasil yang optimal. Ketidadaan komitmen yang kuat juga dapat terlihat dari tidak adanya keselarasan antara visi dan tindakan nyata dari manajemen (Faisal et al., 2021). Di banyak organisasi, manajemen mungkin menyatakan dukungannya terhadap penerapan BSC di tingkat wacana, tetapi dalam praktiknya, tindakan mereka tidak mencerminkan dukungan tersebut. Misalnya, mereka mungkin tidak melibatkan diri secara aktif dalam proses pelaporan kinerja atau tidak menindaklanjuti hasil-hasil yang ditunjukkan oleh BSC. Sikap seperti ini dapat menimbulkan kebingungan di kalangan karyawan, yang pada akhirnya memengaruhi semangat mereka dalam mendukung implementasi BSC. Jika karyawan melihat bahwa manajemen sendiri tidak serius dalam menerapkan BSC, mereka cenderung tidak akan memandang inisiatif ini sebagai hal yang penting.

Komitmen yang lemah dari manajemen dapat menciptakan perpecahan di dalam organisasi. BSC memerlukan koordinasi dan kerja sama lintas departemen, dan tanpa dukungan penuh dari manajemen puncak, koordinasi ini sering kali tidak berjalan dengan baik. Misalnya, departemen keuangan mungkin tidak berkoordinasi dengan baik dengan departemen pemasaran dalam menentukan KPI yang relevan untuk kedua pihak. Ketidakharmonisan semacam ini bisa membuat penerapan BSC terhambat, karena setiap

departemen bekerja secara silo tanpa sinergi yang diharapkan. Akibatnya, tujuan strategis organisasi sulit tercapai.

Untuk mengatasi kurangnya komitmen manajemen, langkah pertama yang harus dilakukan adalah membangun pemahaman yang mendalam tentang pentingnya *Balanced Scorecard* bagi organisasi. Manajemen perlu memahami bahwa BSC bukan hanya alat pengukuran kinerja, tetapi juga alat manajemen strategis yang dapat membantu organisasi mencapai visi dan misinya (Astrina, 2016). Oleh karena itu, pelatihan dan edukasi tentang BSC bagi para manajer puncak sangatlah penting agar mereka dapat melihat manfaat jangka panjang dari penerapannya. Manajemen harus terlibat secara aktif dalam setiap tahap implementasi BSC. Komitmen ini harus terlihat dari tindakan nyata, seperti menghadiri rapat terkait BSC, memantau laporan kinerja secara berkala, dan menindaklanjuti hasil yang diperoleh. Manajemen juga perlu memberikan dukungan yang memadai, baik dalam hal alokasi sumber daya maupun dalam memberikan arahan strategis yang jelas (Zaky, 2022).

Keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* sangat bergantung pada seberapa kuat komitmen dari manajemen. Tanpa komitmen yang tulus dan berkelanjutan, BSC hanya akan menjadi alat manajemen yang kosong makna, tidak lebih dari sekadar laporan rutin yang tidak memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja organisasi. Sebaliknya, dengan komitmen yang kuat, *Balanced Scorecard* dapat menjadi alat yang efektif untuk mengarahkan organisasi menuju kesuksesan strategis yang lebih besar.

C. Kesulitan dalam Mengukur KPI

Kesulitan dalam mengukur *Key Performance Indicators* (KPI) merupakan salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh organisasi ketika menerapkan *Balanced Scorecard* (BSC). KPI, sebagai indikator kinerja utama, seharusnya memberikan gambaran yang jelas tentang seberapa baik suatu organisasi menjalankan strategi dan mencapai tujuannya. Namun, dalam praktiknya, banyak organisasi yang menghadapi berbagai

hambatan ketika mencoba merumuskan, mengukur, dan memantau KPI secara efektif (Muhammad et al., 2021). Kendala ini tidak hanya muncul dari aspek teknis, tetapi juga dari kompleksitas organisasi, ketidakjelasan tujuan, dan ketidaksesuaian antara KPI yang ditetapkan dengan realitas di lapangan.

Salah satu kesulitan utama dalam mengukur KPI adalah menentukan metrik yang tepat dan relevan. Dalam banyak kasus, organisasi kesulitan menetapkan KPI yang secara langsung terkait dengan tujuan strategis mereka. Hal ini sering terjadi karena kurangnya pemahaman yang mendalam tentang bagaimana setiap aktivitas atau proses dalam organisasi berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis (Admadja, 2018). Sebagai contoh, jika tujuan strategis perusahaan adalah meningkatkan kepuasan pelanggan, memilih KPI yang tepat untuk mengukur kepuasan tersebut bisa menjadi tantangan tersendiri. Kepuasan pelanggan tidak hanya ditentukan oleh satu faktor, melainkan kombinasi dari berbagai aspek seperti kualitas produk, pelayanan, harga, dan lain-lain (Batubara, 2020). Metrik yang dipilih harus mampu menggambarkan setiap faktor tersebut secara komprehensif, yang terkadang sulit dirumuskan. Kesulitan lain yang sering muncul dalam pengukuran KPI adalah sifat kualitatif dari beberapa indikator yang sulit diukur secara objektif. Beberapa tujuan organisasi mungkin bersifat intangible, seperti meningkatkan moral karyawan atau memperkuat reputasi perusahaan. Sementara KPI untuk aspek keuangan atau produksi relatif lebih mudah diukur karena berbasis angka yang konkret, indikator kinerja untuk hal-hal kualitatif memerlukan pendekatan yang berbeda (Batubara, 2020). Misalnya, bagaimana cara mengukur peningkatan moral karyawan secara akurat? Seringkali, perusahaan menggunakan survei kepuasan atau indikator lainnya, namun hasil survei ini mungkin dipengaruhi oleh bias atau persepsi subjektif, sehingga hasil pengukurannya bisa saja tidak sepenuhnya mewakili realitas yang ada.

Keterbatasan data juga menjadi salah satu hambatan dalam pengukuran KPI. Meskipun teknologi informasi telah berkembang pesat dan memungkinkan perusahaan mengumpulkan data dalam jumlah besar, tidak

semua data yang dikumpulkan relevan atau bisa digunakan untuk mengukur KPI dengan akurat. Bahkan, dalam beberapa kasus, organisasi mungkin tidak memiliki akses terhadap data yang dibutuhkan untuk mengukur kinerja mereka. Misalnya, untuk mengukur tingkat loyalitas pelanggan, perusahaan mungkin perlu mengakses data terkait perilaku pembelian pelanggan dari berbagai sumber, yang kadang sulit untuk diperoleh atau diolah dengan cepat. Ketika data yang diperlukan tidak tersedia atau tidak valid, pengukuran KPI menjadi tidak akurat, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kualitas keputusan manajemen (Aspriyati et al., 2017).



Gambar 8. Kesulitan dalam Mengukur KPI

Ketidakmampuan untuk menyelaraskan KPI dengan realitas operasional juga sering kali menjadi penyebab kesulitan dalam mengukur KPI. *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya mengukur kinerja dari berbagai perspektif—keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Namun, dalam praktiknya, sulit untuk memastikan bahwa semua KPI yang ditetapkan selaras dengan kondisi dan kemampuan operasional di lapangan (Elisabeth, 2018). Misalnya, sebuah perusahaan mungkin menetapkan KPI yang terlalu ambisius dalam hal produktivitas

tanpa mempertimbangkan keterbatasan sumber daya yang ada. Akibatnya, meskipun KPI sudah ditetapkan, upaya untuk mencapainya akan mengalami kegagalan karena tidak realistis dengan kapasitas operasional perusahaan. Kesulitan lain dalam pengukuran KPI adalah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Organisasi sering kali harus beroperasi di tengah kondisi pasar yang tidak stabil atau persaingan yang semakin ketat (Elisabeth, 2018). Dalam situasi ini, KPI yang sudah ditetapkan mungkin tidak lagi relevan atau perlu disesuaikan dengan cepat untuk mencerminkan perubahan tersebut. Sebagai contoh, KPI yang terkait dengan penjualan atau pangsa pasar bisa terpengaruh oleh fluktuasi ekonomi yang tidak terduga. Jika perusahaan tidak sigap menyesuaikan KPI-nya sesuai dengan perubahan ini, maka pengukuran kinerja yang dilakukan bisa menjadi tidak akurat dan menyesatkan. Dengan demikian, kemampuan untuk merespons perubahan dan menyesuaikan KPI secara dinamis menjadi tantangan tersendiri dalam penerapan BSC.

Proses pengukuran KPI juga sering kali terganggu oleh keterbatasan sistem atau alat yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Di beberapa organisasi, teknologi yang digunakan belum cukup canggih untuk menangani kompleksitas data yang dibutuhkan dalam pengukuran kinerja. Sistem informasi yang tidak terintegrasi atau tidak kompatibel antara satu departemen dengan departemen lainnya dapat memperlambat pengumpulan data dan membuat proses pengukuran menjadi lebih rumit. Ketika data harus dikumpulkan dan dianalisis secara manual, kemungkinan terjadinya kesalahan juga meningkat, yang pada akhirnya memengaruhi akurasi pengukuran KPI (Haholongan et al., 2022).

Selain masalah teknis, faktor manusia juga turut berperan dalam kesulitan pengukuran KPI. Dalam banyak kasus, individu atau tim yang bertanggung jawab untuk mengukur dan melaporkan KPI mungkin tidak memiliki pemahaman yang mendalam tentang bagaimana seharusnya KPI diukur dengan benar (Admadja, 2018). Kurangnya pelatihan atau pemahaman ini dapat menyebabkan kesalahan dalam pengumpulan data,

pemilihan metrik, atau interpretasi hasil. Selain itu, bias personal atau kepentingan individu dalam organisasi juga bisa mempengaruhi proses pengukuran KPI. Sebagai contoh, dalam beberapa kasus, manajer mungkin cenderung menetapkan KPI yang mudah dicapai untuk memastikan bahwa departemennya terlihat sukses, meskipun KPI tersebut sebenarnya tidak sepenuhnya relevan dengan tujuan strategis organisasi.

Mengatasi kesulitan dalam mengukur KPI memerlukan pendekatan yang holistik dan strategis. Organisasi perlu memastikan bahwa KPI yang ditetapkan benar-benar relevan dan selaras dengan tujuan strategis, serta dapat diukur secara objektif dan akurat. Edukasi dan pelatihan bagi tim yang bertanggung jawab atas pengukuran KPI sangat penting untuk memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan dan pemahaman yang diperlukan untuk melakukan pengukuran dengan benar (Muhammad et al., 2021). Selain itu, teknologi yang tepat harus digunakan untuk memastikan bahwa data dapat dikumpulkan dan dianalisis secara efisien dan akurat. Dengan mengatasi kesulitan-kesulitan ini, organisasi dapat memastikan bahwa KPI benar-benar menjadi alat yang efektif dalam mengarahkan kinerja dan mencapai tujuan strategis.

D. Mengatasi Tantangan

Mengatasi tantangan dalam penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) adalah langkah penting yang harus ditempuh setiap organisasi untuk memastikan bahwa alat manajemen kinerja ini dapat berfungsi secara efektif. Seperti yang diketahui, BSC memiliki empat perspektif utama—keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Yulisma et al., 2023). Dalam perjalanannya, organisasi sering kali menemui berbagai hambatan seperti resistensi perubahan, kurangnya komitmen manajemen, kesulitan dalam mengukur KPI, dan tantangan lainnya yang dapat menggagalkan implementasi BSC. Oleh karena itu, menghadapi dan mengatasi tantangan ini memerlukan pendekatan yang menyeluruh, melibatkan upaya manajerial, partisipasi seluruh staf, serta pemanfaatan teknologi yang memadai.

Salah satu tantangan terbesar dalam penerapan BSC adalah resistensi terhadap perubahan. Perubahan dalam organisasi sering kali dihadapi dengan skeptisisme atau bahkan perlawanan dari berbagai pihak, terutama ketika perubahan tersebut menyangkut cara kerja, tanggung jawab, dan evaluasi kinerja individu (Aspriyati et al., 2017). Untuk mengatasi resistensi ini, penting bagi manajemen untuk melakukan komunikasi yang transparan sejak awal. Komunikasi yang baik mengenai tujuan BSC dan bagaimana hal ini akan membawa manfaat bagi organisasi serta individu di dalamnya dapat membantu mengurangi ketakutan atau kecemasan terkait perubahan. Manajemen juga perlu melibatkan karyawan dalam proses pengembangan BSC, memberi mereka ruang untuk memberikan masukan dan berpartisipasi aktif dalam menentukan KPI yang relevan. Pendekatan partisipatif ini akan membuat karyawan merasa lebih dihargai dan memudahkan mereka dalam menerima perubahan yang terjadi (Khaeruman et al., 2023).

Selain resistensi perubahan, kurangnya komitmen manajemen sering kali menjadi hambatan dalam penerapan BSC. Banyak inisiatif strategis yang gagal karena manajemen tidak benar-benar berkomitmen dalam menjalankan dan mendukung penuh implementasi BSC. Dalam banyak kasus, para manajer hanya menganggap BSC sebagai proyek tambahan atau tren manajemen sesaat, tanpa benar-benar memahami pentingnya integrasi BSC ke dalam operasi sehari-hari. Untuk mengatasi hal ini, komitmen manajemen harus dibangun sejak awal, bahkan sebelum implementasi BSC dimulai (Islamidina & Fitriah, 2022). Manajemen puncak harus secara aktif terlibat dalam perencanaan, pengembangan, dan eksekusi BSC. Mereka harus memberikan dukungan yang konsisten baik secara finansial maupun moral, serta menunjukkan bahwa BSC merupakan alat penting untuk mencapai tujuan strategis jangka panjang organisasi. Ketika manajemen menunjukkan komitmen yang kuat, karyawan di seluruh level organisasi akan lebih termotivasi untuk mendukung penerapan BSC.

Kesulitan dalam mengukur KPI juga merupakan tantangan yang sering dihadapi. Sebagaimana telah dibahas sebelumnya, menentukan metrik yang

tepat untuk mengukur kinerja organisasi bisa menjadi hal yang rumit, terutama jika organisasi tidak memiliki data yang akurat atau sistem pengukuran yang memadai (Khaeruman et al., 2023). Untuk mengatasi masalah ini, organisasi harus memperkuat kemampuan analisis data mereka. Penggunaan teknologi informasi yang tepat, seperti perangkat lunak analitik bisnis, dapat membantu dalam mengumpulkan dan menganalisis data secara lebih efektif. Selain itu, manajemen perlu melibatkan ahli atau konsultan eksternal jika diperlukan untuk membantu merumuskan KPI yang lebih akurat dan relevan. Selain aspek teknis, pelatihan bagi karyawan mengenai cara mengukur dan memantau KPI juga perlu dilakukan. Dengan pelatihan yang tepat, karyawan akan lebih memahami bagaimana KPI mereka berkontribusi terhadap tujuan strategis organisasi, dan bagaimana mereka bisa meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Tantangan lain dalam penerapan BSC adalah kesulitan dalam memastikan bahwa semua elemen organisasi berjalan secara selaras. Dalam organisasi yang kompleks, sering kali terjadi ketidakseimbangan antara unit kerja atau departemen, di mana satu bagian mungkin memiliki kinerja yang sangat baik sementara bagian lainnya tertinggal. Hal ini dapat mengganggu upaya kolektif organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Untuk mengatasi ketidakseimbangan ini, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang lebih integratif dalam menyusun BSC (E. Nugrahayu & Retnani, 2015). KPI harus dirumuskan sedemikian rupa sehingga mencerminkan hubungan antar-unit kerja dan bagaimana setiap unit berkontribusi terhadap pencapaian tujuan yang lebih besar. Selain itu, penting bagi manajemen untuk mengadakan evaluasi berkala untuk memastikan bahwa semua unit bergerak dalam satu arah yang sama dan tidak ada yang tertinggal.

Tidak kalah penting adalah penggunaan teknologi dalam mengatasi tantangan BSC. Di era digital seperti sekarang, teknologi memainkan peran vital dalam pengumpulan data, analisis, dan pelaporan kinerja. Penggunaan sistem manajemen kinerja berbasis teknologi dapat membantu organisasi dalam memantau KPI secara *real-time*, memberikan wawasan yang lebih

akurat dan cepat tentang kinerja organisasi. Teknologi juga memungkinkan adanya transparansi yang lebih besar dalam proses evaluasi kinerja, yang dapat meningkatkan akuntabilitas di semua level organisasi. Namun, adopsi teknologi ini harus dilakukan dengan cermat, dan organisasi harus memastikan bahwa sistem yang digunakan mudah diakses dan dipahami oleh semua karyawan. Pelatihan yang memadai juga harus diberikan agar karyawan dapat menggunakan sistem tersebut secara efektif (E. Nugrahyu & Retnani, 2015).

Organisasi perlu menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan untuk mendukung penerapan BSC. Sering kali, tantangan dalam implementasi BSC muncul karena kurangnya pemahaman atau keterampilan di kalangan karyawan dan manajemen. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran dan pengembangan, organisasi dapat memastikan bahwa setiap individu memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk berkontribusi secara maksimal terhadap keberhasilan BSC (Aspriyati et al., 2017). Program pelatihan, mentoring, dan pengembangan karier harus dirancang untuk memperkuat pemahaman karyawan tentang pentingnya BSC dan bagaimana mereka dapat berperan dalam pencapaian KPI.

Penting untuk diingat bahwa penerapan BSC bukanlah proses sekali jalan. Organisasi harus siap untuk terus melakukan evaluasi dan penyesuaian terhadap strategi dan KPI mereka seiring dengan perubahan lingkungan bisnis dan tantangan baru yang muncul. Fleksibilitas dan kemampuan untuk beradaptasi adalah kunci dalam memastikan bahwa BSC tetap relevan dan efektif sebagai alat manajemen kinerja (Yulisma et al., 2023). Dengan komitmen yang kuat dari manajemen, keterlibatan seluruh karyawan, penggunaan teknologi yang tepat, dan budaya pembelajaran yang berkelanjutan, tantangan dalam penerapan BSC dapat diatasi dengan lebih mudah, dan organisasi dapat meraih manfaat maksimal dari alat manajemen ini.

BAB IX

BALANCE SCORECARD DAN INOVASI

PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, kemampuan perusahaan untuk berinovasi menjadi salah satu kunci utama untuk bertahan dan berkembang. Inovasi tidak hanya sekadar menciptakan produk atau layanan baru, tetapi juga melibatkan perbaikan proses, strategi, dan model bisnis secara keseluruhan. Namun, seringkali inovasi dianggap sebagai sesuatu yang terpisah dari proses manajemen dan pengukuran kinerja. Di sinilah *Balance Scorecard* (BSC) memainkan peran penting. Sebagai alat manajemen strategis, BSC menawarkan pendekatan holistik untuk mengintegrasikan inovasi ke dalam setiap level organisasi. Dengan menggunakan empat perspektif utama dalam BSC — keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan — perusahaan dapat merancang strategi inovasi yang selaras dengan tujuan jangka panjang mereka (E. R. Nugrahayu & Retnani, 2015).

Pada perspektif keuangan, inovasi dapat diukur berdasarkan dampaknya terhadap pertumbuhan pendapatan atau efisiensi biaya. Sementara itu, dari perspektif pelanggan, inovasi memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan nilai yang diberikan kepada pelanggan, dengan menciptakan produk atau layanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan harapan mereka. Perspektif proses bisnis internal, di sisi lain, menyoroti pentingnya inovasi dalam menciptakan proses yang lebih efisien dan efektif, sehingga mampu memberikan keunggulan operasional yang berkelanjutan (Febrianto et al., 2024). Terakhir, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pentingnya menciptakan budaya inovasi di dalam organisasi, di mana setiap individu didorong untuk berpikir kreatif dan mengembangkan keterampilan yang mendukung inovasi.

Inovasi bukanlah hasil dari satu departemen atau individu saja, melainkan merupakan upaya kolektif yang melibatkan seluruh elemen organisasi. Dengan *Balance Scorecard*, inovasi dapat dikelola secara lebih terstruktur dan terukur, memastikan bahwa setiap inisiatif inovatif tidak hanya relevan dengan kebutuhan pasar, tetapi juga sejalan dengan tujuan strategis perusahaan. Ini berarti bahwa inovasi harus dipandang sebagai investasi jangka panjang yang terintegrasi dalam perencanaan bisnis, bukan sebagai proyek sampingan atau eksperimen semata. Ketika perusahaan mampu menciptakan sinergi antara inovasi dan pengukuran kinerja melalui BSC, mereka tidak hanya dapat merespons perubahan pasar dengan cepat, tetapi juga memastikan keberlanjutan jangka panjang.

Lebih lanjut, penggunaan BSC dalam mendorong inovasi juga memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi area-area yang membutuhkan perbaikan atau pengembangan lebih lanjut. Dengan indikator yang jelas dan terukur, perusahaan dapat dengan mudah mengevaluasi efektivitas inovasi yang telah dilakukan dan menyesuaikan strategi jika diperlukan (E. R. Nugrahayu & Retnani, 2015). Hal ini memberikan fleksibilitas dan ketangkasan yang dibutuhkan untuk bersaing di pasar global yang dinamis. Oleh karena itu, integrasi antara *Balance Scorecard* dan inovasi tidak hanya meningkatkan kinerja perusahaan, tetapi juga membantu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Sebagai kesimpulan, dalam dunia bisnis yang penuh ketidakpastian dan perubahan, inovasi yang dikelola dengan baik melalui kerangka *Balance Scorecard* dapat menjadi pilar utama bagi kesuksesan perusahaan. Dengan menjadikan inovasi sebagai bagian integral dari strategi bisnis, perusahaan dapat menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan bagi pelanggan, meningkatkan efisiensi operasional, dan pada akhirnya mencapai tujuan keuangan yang diinginkan. Inovasi dan BSC, ketika digabungkan, membuka peluang baru bagi perusahaan untuk terus tumbuh dan beradaptasi di tengah tantangan pasar yang terus berkembang (Febrianto et al., 2024).

A. *Balance Scorecard* untuk Mendorong Inovasi

Inovasi merupakan salah satu pilar penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif di dunia bisnis yang terus berkembang. Namun, banyak perusahaan yang kesulitan mengelola inovasi secara sistematis sehingga hasilnya tidak sesuai dengan harapan. Di sinilah peran *Balance Scorecard* (BSC) menjadi krusial. Sebagai alat manajemen strategis, BSC menawarkan pendekatan yang komprehensif untuk mengintegrasikan inovasi ke dalam strategi bisnis, memastikan bahwa inovasi bukan sekadar inisiatif sporadis, melainkan bagian dari keseluruhan visi dan misi perusahaan. Dengan menghubungkan inovasi ke dalam empat perspektif BSC, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan dapat mendorong inovasi secara terstruktur dan terukur (Qadri & Jauhari, 2020).

Pada perspektif keuangan, inovasi sering dilihat melalui dampaknya terhadap profitabilitas dan pengelolaan biaya. Melalui BSC, perusahaan dapat menetapkan tujuan finansial yang jelas terkait inovasi, misalnya dengan meningkatkan pendapatan melalui pengembangan produk baru atau mengurangi biaya operasional melalui inovasi proses. Dengan menggunakan metrik keuangan sebagai salah satu ukuran keberhasilan inovasi, perusahaan tidak hanya fokus pada ide kreatif semata, tetapi juga memastikan bahwa setiap inisiatif inovasi memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian hasil keuangan yang diinginkan (Prayoga et al., 2024). Di sini, inovasi bukan hanya soal kreativitas, tetapi tentang memastikan bahwa inovasi tersebut memiliki dampak yang terukur terhadap bottom line perusahaan. Dari perspektif pelanggan, BSC membantu perusahaan melihat inovasi dari sudut pandang kepuasan dan kebutuhan pelanggan. Inovasi yang berhasil adalah yang mampu memberikan nilai tambah bagi pelanggan, baik itu dalam bentuk produk yang lebih baik, layanan yang lebih cepat, atau pengalaman pengguna yang lebih memuaskan (Polewangi et al., 2023). BSC memungkinkan perusahaan untuk menempatkan pelanggan di pusat inovasi, memastikan bahwa setiap inisiatif inovatif berorientasi pada peningkatan kualitas layanan atau produk yang diterima oleh pelanggan. Misalnya,

perusahaan dapat menetapkan target untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui inovasi layanan digital, atau memperluas pangsa pasar dengan menawarkan produk yang lebih relevan dengan kebutuhan konsumen saat ini. Dengan demikian, BSC mendorong inovasi yang tidak hanya kreatif tetapi juga relevan dan berorientasi pada pasar (Polewangi et al., 2023).



Gambar 9. *Balance Scorecard* Mendorong Inovasi

Pada perspektif proses bisnis internal, inovasi sering kali terfokus pada bagaimana perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas. Di sinilah BSC memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi area proses yang memerlukan inovasi dan perbaikan. Dengan memperhatikan metrik kinerja internal, seperti waktu siklus, tingkat cacat, atau biaya per unit, perusahaan dapat merancang inisiatif inovasi yang berfokus pada peningkatan proses operasional yang ada (Qadri & Jauhari, 2020). Sebagai contoh, melalui inovasi dalam rantai pasokan atau teknologi produksi, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya,

yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja keuangan. Perspektif ini juga memberikan kerangka kerja bagi perusahaan untuk melakukan inovasi di berbagai area bisnis, mulai dari manufaktur hingga pemasaran, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Yang tidak kalah penting adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Inovasi tidak mungkin terjadi tanpa adanya budaya pembelajaran yang kuat di dalam organisasi. Perspektif ini berfokus pada pengembangan sumber daya manusia, teknologi, dan infrastruktur yang mendukung inovasi. BSC membantu perusahaan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi dengan mendorong pengembangan keterampilan karyawan, peningkatan kolaborasi antar tim, serta penerapan teknologi yang mendukung proses inovasi (Qadri & Jauhari, 2020). Dalam konteks ini, perusahaan dapat menetapkan sasaran terkait pelatihan karyawan, peningkatan kolaborasi antar divisi, atau adopsi teknologi baru sebagai bagian dari strategi inovasi. Dengan membangun kapasitas internal untuk inovasi, perusahaan tidak hanya dapat beradaptasi dengan perubahan eksternal tetapi juga menjadi lebih proaktif dalam menciptakan peluang baru.

Integrasi antara BSC dan inovasi juga mempermudah manajemen dalam melakukan monitoring dan evaluasi terhadap inisiatif inovasi yang sedang berjalan. Dengan menggunakan metrik-metrik yang terdefinisi dengan baik dalam setiap perspektif, perusahaan dapat dengan mudah mengukur sejauh mana inovasi yang dilakukan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Aulia & Erinos, 2020). Misalnya, jika salah satu tujuan inovasi adalah untuk meningkatkan efisiensi proses bisnis, perusahaan dapat mengukur hasilnya melalui indikator-indikator seperti pengurangan waktu produksi atau penghematan biaya. Jika inovasi bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, maka perusahaan dapat memantau indikator-indikator seperti tingkat retensi pelanggan atau skor kepuasan pelanggan. Dengan begitu, BSC tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan strategis tetapi

juga sebagai alat pengendalian untuk memastikan bahwa inovasi berjalan sesuai dengan rencana.

Lebih jauh lagi, BSC memungkinkan perusahaan untuk memprioritaskan inisiatif inovasi yang paling relevan dengan tujuan jangka panjang mereka. Karena inovasi sering kali membutuhkan sumber daya yang besar, baik dari segi waktu, tenaga kerja, maupun modal, perusahaan harus cermat dalam memilih area yang paling membutuhkan inovasi (Prayoga et al., 2024). Melalui BSC, manajemen dapat mengevaluasi berbagai inisiatif inovasi berdasarkan dampaknya terhadap empat perspektif dan memutuskan mana yang paling sejalan dengan visi dan strategi jangka panjang perusahaan. Hal ini tidak hanya membantu mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien tetapi juga memastikan bahwa inovasi yang dilakukan memiliki dampak strategis yang signifikan.

Balance Scorecard memberikan kerangka kerja yang terstruktur untuk mendorong inovasi di seluruh organisasi. Dengan menghubungkan inovasi dengan tujuan strategis perusahaan dan mengukurnya melalui metrik yang jelas, BSC memastikan bahwa inovasi bukan hanya sekadar proyek kreatif, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian hasil bisnis yang diinginkan (Qadri & Jauhari, 2020). Inovasi yang dikelola dengan baik melalui BSC tidak hanya meningkatkan kinerja jangka pendek tetapi juga menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, memungkinkan perusahaan untuk terus berkembang di tengah perubahan pasar yang dinamis.

B. Mengukur Kinerja Inovasi

Mengukur kinerja inovasi merupakan tantangan tersendiri bagi banyak perusahaan. Inovasi, dengan sifatnya yang sering kali tidak terduga dan bersifat jangka panjang, membuat proses pengukuran menjadi lebih kompleks dibandingkan dengan pengukuran kinerja operasional atau keuangan yang lebih jelas dan langsung (Faisal et al., 2021). Namun, pengukuran yang tepat terhadap kinerja inovasi sangat penting untuk

memastikan bahwa setiap upaya inovatif yang dilakukan oleh perusahaan berjalan sesuai dengan tujuan strategis dan memberikan dampak nyata terhadap perkembangan bisnis. Tanpa metrik yang jelas, inovasi dapat terjebak dalam tahap eksplorasi tanpa memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberlanjutan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan sistematis untuk mengukur inovasi secara efektif.

Untuk memahami bahwa inovasi tidak hanya terbatas pada pengembangan produk baru, tetapi mencakup seluruh aspek bisnis, mulai dari proses internal hingga interaksi dengan pelanggan. Oleh karena itu, metrik kinerja inovasi harus mencerminkan dimensi-dimensi tersebut. Salah satu cara untuk mengukur kinerja inovasi adalah dengan mengamati dampaknya pada keuangan perusahaan (Polewangi et al., 2023). Meskipun inovasi sering kali memerlukan investasi awal yang besar, dampaknya terhadap pertumbuhan pendapatan, pengurangan biaya, atau peningkatan margin keuntungan menjadi indikator kunci dalam mengevaluasi keberhasilan inovasi. Misalnya, perusahaan dapat menggunakan rasio seperti *return on investment* (ROI) untuk menilai sejauh mana investasi dalam proyek inovasi memberikan hasil yang diharapkan.

Selain metrik finansial, inovasi juga harus diukur dari sudut pandang pelanggan. Pelanggan adalah pengguna akhir dari produk atau layanan yang dihasilkan oleh inovasi, sehingga tingkat kepuasan dan penerimaan pasar menjadi indikator penting dalam mengukur kinerja inovasi (Aulia & Erinoss, 2020). Perusahaan dapat menggunakan alat ukur seperti survei kepuasan pelanggan, *net promoter score* (NPS), atau tingkat adopsi produk baru untuk mengevaluasi bagaimana inovasi diterima oleh pasar. Misalnya, peluncuran produk baru yang mendapat respons positif dari pelanggan, dengan peningkatan penjualan yang signifikan, bisa menjadi bukti bahwa inovasi tersebut berhasil menciptakan nilai tambah yang diinginkan. Sebaliknya, inovasi yang tidak mendapatkan respons pasar yang baik mungkin perlu ditinjau kembali, baik dari segi desain, strategi pemasaran, maupun relevansinya terhadap kebutuhan pelanggan.

Dari perspektif proses bisnis internal, inovasi dapat diukur berdasarkan efisiensi dan efektivitas yang dihasilkan. Inovasi proses, misalnya, dapat diukur dengan indikator seperti waktu siklus produksi, tingkat cacat produk, atau pengurangan biaya operasional. Semakin signifikan perbaikan yang dihasilkan oleh inovasi proses, semakin besar pula dampak positifnya terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, inovasi dalam bidang teknologi atau otomatisasi juga dapat dilihat dari bagaimana perubahan tersebut meningkatkan produktivitas dan mempercepat waktu respon terhadap perubahan pasar. Penggunaan metrik yang tepat di sini akan membantu perusahaan menilai apakah inovasi internal yang dilakukan benar-benar memberikan hasil yang optimal atau masih memerlukan penyesuaian lebih lanjut (Aulia & Erinos, 2020).

Selain pengukuran berdasarkan hasil langsung dari inovasi, perusahaan juga perlu mempertimbangkan proses inovasi itu sendiri. Hal ini melibatkan evaluasi terhadap bagaimana inovasi dikembangkan dan diimplementasikan di dalam organisasi. Salah satu metrik yang dapat digunakan adalah jumlah ide inovatif yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu. Semakin banyak ide yang muncul, semakin besar potensi bagi perusahaan untuk menemukan terobosan inovatif yang dapat membawa dampak signifikan (Muflihah & Hermanto, 2020). Selain itu, perusahaan juga bisa mengukur tingkat konversi ide menjadi proyek atau produk nyata. Tidak semua ide harus diwujudkan, tetapi tingkat konversi yang baik menunjukkan bahwa perusahaan memiliki sistem yang efektif dalam menyaring dan menindaklanjuti ide-ide yang paling berpotensi.

Meskipun begitu, tidak hanya kuantitas ide yang penting, tetapi juga kualitas dari ide tersebut. Oleh karena itu, perusahaan perlu menilai ide-ide yang dihasilkan dari segi relevansinya terhadap strategi bisnis, potensi dampaknya, serta kelayakan implementasinya. Ini bisa diukur dengan menggunakan metode evaluasi portofolio inovasi, di mana setiap ide dievaluasi berdasarkan kriteria tertentu sebelum diputuskan apakah akan dilanjutkan atau tidak. Selain itu, evaluasi kinerja inovasi juga bisa

melibatkan metrik seperti kecepatan inovasi, yaitu seberapa cepat perusahaan dapat bergerak dari tahap ide hingga implementasi. Dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah, kecepatan inovasi menjadi kunci untuk tetap kompetitif dan relevan di pasar. Inovasi yang berhasil membutuhkan kolaborasi dan dukungan dari seluruh organisasi (Muflihah & Hermanto, 2020). Oleh karena itu, pengukuran kinerja inovasi juga harus mencakup aspek-aspek organisasi, seperti tingkat keterlibatan karyawan dalam proses inovasi. Survei internal untuk mengukur keterlibatan karyawan dalam menyumbangkan ide atau partisipasi mereka dalam tim inovasi dapat menjadi indikator penting untuk menilai apakah perusahaan telah berhasil menciptakan budaya inovasi yang kuat. Perusahaan yang memiliki budaya inovasi yang baik cenderung lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan, sehingga lebih mampu menciptakan inovasi yang berkelanjutan.

Pengukuran kinerja inovasi juga harus bersifat dinamis, artinya harus mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis dan strategi perusahaan. Inovasi yang berhasil hari ini mungkin tidak lagi relevan di masa depan, sehingga perusahaan perlu terus mengevaluasi dan memperbarui metrik kinerja inovasinya agar tetap selaras dengan kebutuhan bisnis yang terus berkembang (Polewangi et al., 2023). Evaluasi kinerja inovasi yang berkelanjutan memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya mengetahui seberapa efektif inovasi yang telah dilakukan, tetapi juga mengidentifikasi area-area baru yang memerlukan perhatian lebih lanjut.

Dengan demikian, mengukur kinerja inovasi adalah proses yang komprehensif yang memerlukan pendekatan multidimensional. Tidak hanya melibatkan evaluasi hasil finansial atau penerimaan pasar, tetapi juga melihat bagaimana inovasi dikembangkan, diimplementasikan, dan didukung oleh seluruh organisasi (Faisal et al., 2021). Dengan metrik yang tepat, perusahaan dapat memastikan bahwa inovasi menjadi pendorong utama dalam mencapai tujuan strategis, bukan hanya inisiatif terpisah yang tidak terukur. Evaluasi yang cermat dan berkelanjutan atas kinerja inovasi

akan membantu perusahaan menciptakan nilai jangka panjang dan menjaga posisi kompetitifnya di pasar yang terus berubah.

BAB X

BSC DAN STRATEGI BERKELANJUTAN

PENDAHULUAN

Balanced Scorecard dan Strategi Berkelanjutan"11 membahas bagaimana pendekatan ini tidak hanya membantu perusahaan mencapai tujuan jangka pendek, tetapi juga menjadi alat penting dalam mewujudkan strategi berkelanjutan untuk keberlanjutan jangka panjang. Di era di mana isu-isu lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG) semakin menjadi pusat perhatian, perusahaan dituntut untuk tidak hanya berfokus pada profitabilitas finansial, tetapi juga memperhitungkan dampak dari setiap keputusan bisnis terhadap masyarakat dan lingkungan. Pada dasarnya, strategi berkelanjutan mengajak para pemimpin bisnis untuk berpikir lebih jauh dari sekadar pencapaian target finansial, tetapi juga mencakup aspek-aspek keberlanjutan yang menjadi kebutuhan utama di dunia modern ini (Akbar et al., 2022).

Balanced Scorecard (BSC) memiliki peran yang strategis dalam merancang dan melaksanakan strategi yang sejalan dengan prinsip-prinsip keberlanjutan. Melalui pendekatan empat perspektif utama dalam BSC – keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan – perusahaan dapat memastikan bahwa strategi yang dirancang tidak hanya berfokus pada keuntungan finansial semata, tetapi juga mencakup aspek lain yang penting untuk keberlangsungan bisnis jangka panjang. Setiap perspektif ini dapat dimanfaatkan untuk mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam setiap lini operasional perusahaan, sehingga perusahaan tidak hanya relevan di masa sekarang, tetapi juga mampu bertahan dan terus berkembang di masa depan (Albert et al., 2023).

Pada perspektif keuangan, misalnya, keberlanjutan dapat diterjemahkan sebagai upaya untuk mengoptimalkan efisiensi sumber daya dan pengurangan biaya yang terkait dengan operasional yang lebih ramah lingkungan. Dalam konteks ini, strategi berkelanjutan bukan hanya soal

pengeluaran yang lebih besar untuk inisiatif hijau, tetapi juga bisa berarti penciptaan efisiensi jangka panjang melalui praktik-praktik yang mengurangi pemborosan, meningkatkan penggunaan energi terbarukan, dan mengurangi emisi karbon. *Balanced Scorecard* membantu perusahaan menetapkan metrik-metrik yang memungkinkan mereka mengukur efektivitas dari inisiatif-inisiatif tersebut, sambil tetap menjaga kesehatan finansial perusahaan (Qadri & Jauhari, 2020).

Di sisi pelanggan, perspektif *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk memahami dan merespons kebutuhan konsumen yang semakin peduli terhadap isu-isu lingkungan dan sosial. Saat ini, semakin banyak konsumen yang memilih produk dan layanan dari perusahaan yang memiliki komitmen kuat terhadap keberlanjutan. Ini menjadi peluang bagi perusahaan untuk menggunakan BSC dalam mengembangkan strategi pemasaran dan produk yang mencerminkan nilai-nilai keberlanjutan (Qadri & Jauhari, 2020). Dengan begitu, loyalitas pelanggan tidak hanya dibangun melalui kualitas produk dan harga yang kompetitif, tetapi juga melalui kepedulian perusahaan terhadap dampak lingkungan dan sosial dari kegiatan bisnisnya. *Balanced Scorecard* membantu perusahaan dalam melacak dan mengukur bagaimana kebijakan-kebijakan keberlanjutan ini berkontribusi pada pertumbuhan pelanggan dan pendapatan jangka panjang.

Perspektif proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard* juga sangat relevan dalam strategi berkelanjutan. Dengan mengidentifikasi dan meningkatkan proses-proses internal yang lebih ramah lingkungan, perusahaan dapat mengurangi dampak negatifnya terhadap lingkungan sekaligus meningkatkan efisiensi operasional. BSC memungkinkan perusahaan untuk menetapkan sasaran-sasaran spesifik dalam proses ini, seperti pengurangan limbah, peningkatan efisiensi energi, dan pemanfaatan bahan baku yang lebih berkelanjutan (Arta et al., 2023). Dengan demikian, perusahaan dapat secara aktif mengelola risiko lingkungan dan sekaligus menciptakan nilai tambah bagi bisnis melalui inovasi dalam operasional yang lebih hijau.

Aspek terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif ini menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia dan inovasi untuk memastikan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Dalam konteks strategi berkelanjutan, pembelajaran dan pertumbuhan berarti membangun budaya perusahaan yang mendukung inovasi berkelanjutan dan mempersiapkan karyawan untuk menghadapi tantangan-tantangan baru dalam dunia bisnis yang terus berkembang (Arta et al., 2023). *Balanced Scorecard* membantu perusahaan dalam mengukur seberapa baik mereka dalam mengembangkan keterampilan karyawan yang relevan dengan keberlanjutan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi hijau, dan memfasilitasi pembelajaran yang terus-menerus terkait dengan praktik bisnis yang lebih ramah lingkungan.

BSC juga memungkinkan perusahaan untuk lebih terfokus dalam mengintegrasikan dimensi-dimensi ESG ke dalam strategi korporasi. Dalam situasi di mana investor dan pemangku kepentingan lainnya semakin menuntut transparansi terkait keberlanjutan, *Balanced Scorecard* berperan penting dalam membantu perusahaan menyelaraskan strategi ESG dengan tujuan jangka panjang perusahaan (Albert et al., 2023). BSC tidak hanya menyediakan kerangka kerja untuk mengukur dan memantau kinerja keberlanjutan, tetapi juga membantu memastikan bahwa perusahaan mengambil langkah-langkah yang konsisten dan terukur menuju pencapaian target-target ESG yang relevan.

Dengan menerapkan *Balanced Scorecard* dalam strategi berkelanjutan, perusahaan dapat lebih efektif merespons tantangan global yang semakin kompleks, seperti perubahan iklim, kelangkaan sumber daya, dan ketimpangan sosial. Strategi berkelanjutan tidak lagi menjadi pilihan tambahan bagi perusahaan yang ingin tetap kompetitif di pasar global, melainkan menjadi kebutuhan mendasar (Akbar et al., 2022). Dalam hal ini, BSC bukan hanya alat manajemen kinerja, tetapi juga menjadi alat strategis

yang memungkinkan perusahaan untuk tetap relevan, bertanggung jawab secara sosial, dan berkontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan.

Pada akhirnya, integrasi *Balanced Scorecard* dengan strategi berkelanjutan membuka peluang bagi perusahaan untuk mencapai keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi, tanggung jawab sosial, dan kelestarian lingkungan. Perusahaan yang mampu menjalankan strategi berkelanjutan dengan dukungan BSC akan memiliki daya saing yang lebih tinggi, loyalitas pelanggan yang lebih kuat, dan reputasi yang lebih baik di mata investor dan masyarakat luas. Lebih dari itu, mereka akan lebih siap menghadapi tantangan-tantangan bisnis di masa depan, sekaligus berkontribusi pada penciptaan dunia yang lebih baik untuk generasi mendatang.

A. Integrasi Aspek Lingkungan dan Sosial

Integrasi aspek lingkungan dan sosial dalam bisnis modern bukan lagi sekadar tren atau pilihan, melainkan kebutuhan yang mendesak. Perusahaan-perusahaan saat ini dihadapkan pada tantangan global yang semakin besar, termasuk krisis lingkungan seperti perubahan iklim, degradasi ekosistem, polusi, dan kelangkaan sumber daya alam, serta masalah sosial seperti ketimpangan ekonomi, hak asasi manusia, dan tanggung jawab terhadap komunitas lokal (Andriani & Bakhtiar, 2017). Untuk tetap relevan dan kompetitif, perusahaan harus memasukkan dimensi-dimensi ini ke dalam strategi bisnis mereka. Dalam konteks ini, *Balanced Scorecard* (BSC) menawarkan kerangka kerja yang memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan dan mengelola aspek lingkungan dan sosial dalam operasional mereka secara sistematis dan terukur.

Aspek lingkungan merujuk pada segala sesuatu yang berkaitan dengan dampak perusahaan terhadap alam. Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa aktivitas bisnis mereka tidak merusak lingkungan secara berlebihan dan, jika memungkinkan, memberikan dampak positif bagi kelestarian alam. Ini bisa berupa pengurangan emisi karbon, penggunaan

energi terbarukan, pengelolaan limbah yang lebih baik, hingga perlindungan keanekaragaman hayati (Adela & Permana, 2020). Di sisi lain, aspek sosial mencakup cara perusahaan memperlakukan karyawan, pelanggan, masyarakat lokal, dan pemangku kepentingan lainnya. Tanggung jawab sosial berarti memastikan bahwa perusahaan beroperasi dengan etika, menghormati hak asasi manusia, dan berkontribusi positif terhadap kesejahteraan masyarakat (Aulia & Erinos, 2020). *Balanced Scorecard* memudahkan perusahaan untuk menggabungkan kedua aspek ini—lingkungan dan sosial—ke dalam proses perencanaan strategis mereka. Pendekatan BSC yang membagi kinerja perusahaan ke dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, dapat diperluas untuk mencakup dimensi lingkungan dan sosial. Dengan demikian, perusahaan dapat menetapkan tujuan, inisiatif, dan indikator kinerja yang relevan dengan tanggung jawab lingkungan dan sosial, tanpa mengesampingkan target-target bisnis lainnya.

Dari perspektif keuangan, perusahaan dapat mengukur dampak dari investasi mereka pada inisiatif hijau atau sosial. Sebagai contoh, perusahaan yang mengurangi jejak karbonnya dengan beralih ke energi terbarukan atau mengurangi penggunaan bahan bakar fosil mungkin mengalami pengurangan biaya energi dalam jangka panjang. Meskipun investasi awal untuk teknologi hijau atau praktik ramah lingkungan mungkin besar, hasilnya dalam bentuk efisiensi biaya atau penghindaran denda lingkungan sering kali memberikan keuntungan finansial yang signifikan dalam jangka panjang (Aulia & Erinos, 2020). Selain itu, banyak investor saat ini lebih tertarik untuk menanamkan modal pada perusahaan yang menunjukkan komitmen pada keberlanjutan. Mereka melihat bahwa perusahaan yang memiliki kebijakan lingkungan yang kuat cenderung lebih siap menghadapi risiko-risiko masa depan yang terkait dengan regulasi lingkungan yang semakin ketat dan perubahan pasar.



Gambar 10. Integrasi Aspek Lingkungan dan Sosial

Pada perspektif pelanggan, perusahaan dapat meningkatkan loyalitas dan kepuasan pelanggan dengan menunjukkan komitmen mereka terhadap isu-isu sosial dan lingkungan. Pelanggan semakin sadar akan dampak dari pilihan mereka, dan banyak dari mereka lebih memilih untuk mendukung perusahaan yang beroperasi dengan etika dan bertanggung jawab (Adela & Permana, 2020). Misalnya, produk yang diproduksi dengan bahan-bahan ramah lingkungan atau yang diproduksi dengan memperhatikan kesejahteraan pekerja di negara berkembang sering kali lebih menarik bagi konsumen yang peduli terhadap nilai-nilai sosial dan lingkungan. Di sini, *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk mengukur bagaimana pendekatan ini memengaruhi kepuasan pelanggan, pangsa pasar, dan pendapatan. Mengintegrasikan keberlanjutan dalam hubungan pelanggan tidak hanya baik untuk lingkungan, tetapi juga dapat memperkuat posisi kompetitif perusahaan di pasar.

Perspektif proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk melihat bagaimana operasi sehari-hari mereka dapat dioptimalkan untuk lebih memperhatikan keberlanjutan. Misalnya, perusahaan dapat menetapkan tujuan untuk mengurangi limbah, meningkatkan efisiensi penggunaan air, atau memperbaiki rantai pasokan mereka agar lebih ramah lingkungan. Pada saat yang sama, perusahaan dapat meningkatkan kondisi kerja di seluruh rantai pasokan mereka, memastikan bahwa pekerja diperlakukan dengan adil dan menerima upah yang layak (Adela & Permana, 2020). Tantangan terbesar dalam mengelola proses internal yang lebih ramah lingkungan sering kali adalah mengubah budaya perusahaan dan merombak sistem yang sudah mapan. Namun, dengan memanfaatkan *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengukur metrik-metrik yang spesifik untuk memastikan bahwa setiap bagian dari operasi bisnis mereka berkontribusi pada tujuan-tujuan keberlanjutan. Misalnya, perusahaan dapat melacak berapa banyak limbah yang dihasilkan, berapa banyak energi yang digunakan, dan berapa banyak emisi yang dihasilkan, lalu mengaitkan data ini dengan inisiatif keberlanjutan yang diterapkan (Andriani & Bakhtiar, 2017).

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, integrasi aspek sosial dan lingkungan memerlukan komitmen untuk terus menerus belajar dan berinovasi. Perusahaan perlu membangun kapasitas internal yang kuat untuk menghadapi tantangan keberlanjutan. Ini berarti melibatkan karyawan dalam inisiatif hijau, mendidik mereka tentang pentingnya keberlanjutan, dan memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi-strategi ini. Program pelatihan berkelanjutan tentang keberlanjutan, teknologi hijau, dan praktik bisnis yang bertanggung jawab sosial menjadi sangat penting. *Balanced Scorecard* membantu perusahaan dalam mengukur seberapa baik mereka dalam membangun budaya inovasi dan belajar di seluruh organisasi, yang diperlukan untuk mencapai target-target keberlanjutan mereka.

Tidak kalah penting, perusahaan harus memperhatikan dampak sosial dari bisnis mereka, terutama di wilayah tempat mereka beroperasi. Dalam banyak kasus, perusahaan besar dapat membawa manfaat besar bagi masyarakat setempat, seperti membuka lapangan kerja dan meningkatkan kesejahteraan ekonomi. Namun, mereka juga dapat menyebabkan masalah sosial jika tidak dikelola dengan benar, seperti ketidakadilan upah, kondisi kerja yang buruk, atau bahkan penggusuran masyarakat lokal (Andriani & Bakhtiar, 2017). Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat menetapkan tujuan sosial yang spesifik, seperti meningkatkan kesejahteraan pekerja, memperbaiki hubungan dengan masyarakat lokal, atau mengurangi dampak negatif dari operasi mereka terhadap komunitas sekitar. Dengan cara ini, perusahaan tidak hanya fokus pada keuntungan, tetapi juga pada keseimbangan antara kinerja bisnis dan tanggung jawab sosial.

Perusahaan yang berhasil mengintegrasikan aspek sosial dan lingkungan ke dalam strategi mereka juga memiliki potensi untuk meraih manfaat reputasional yang signifikan. Reputasi sebagai perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan dapat meningkatkan kepercayaan konsumen, menarik bakat-bakat terbaik, dan bahkan meningkatkan hubungan dengan regulator (Adela & Permana, 2020). Di sisi lain, perusahaan yang gagal mengelola dampak sosial dan lingkungan mereka dapat menghadapi risiko reputasi yang besar, seperti boikot konsumen, kehilangan pelanggan, atau tindakan hukum. Dalam hal ini, *Balanced Scorecard* membantu perusahaan untuk tidak hanya menetapkan tujuan-tujuan jangka panjang terkait keberlanjutan, tetapi juga memonitor dan mengukur kemajuan mereka secara berkala.

Secara keseluruhan, integrasi aspek lingkungan dan sosial melalui kerangka *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk menjadi lebih berkelanjutan, bertanggung jawab, dan kompetitif di dunia bisnis yang semakin kompleks (Andriani & Bakhtiar, 2017). Dengan menetapkan tujuan-tujuan yang jelas, mengukur kemajuan secara teratur, dan

menyesuaikan strategi berdasarkan data yang akurat, perusahaan dapat menciptakan nilai yang lebih besar tidak hanya bagi pemegang saham mereka, tetapi juga bagi masyarakat dan lingkungan. Integrasi ini bukan hanya masalah moral atau etika, tetapi juga merupakan strategi bisnis yang cerdas dan berkelanjutan untuk masa depan. Perusahaan yang mampu menggabungkan pertumbuhan ekonomi dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan memiliki peluang lebih besar untuk bertahan dan berkembang dalam jangka panjang, sambil berkontribusi positif pada dunia di sekitar mereka.

B. Mengukur Kinerja Berkelanjutan

Mengukur kinerja berkelanjutan merupakan elemen krusial dalam memastikan bahwa strategi bisnis yang dirancang untuk mendukung keberlanjutan lingkungan dan sosial benar-benar berjalan sesuai rencana. Kinerja berkelanjutan mencakup evaluasi mengenai bagaimana perusahaan mengelola dampaknya terhadap lingkungan, sosial, dan ekonomi secara holistik. Di tengah peningkatan perhatian terhadap isu-isu keberlanjutan, perusahaan tidak hanya diharapkan untuk menunjukkan kinerja finansial yang baik, tetapi juga tanggung jawab dalam menjaga lingkungan serta memberikan kontribusi sosial yang positif (Radyanto & Prihastono, 2020). Oleh karena itu, pengukuran kinerja berkelanjutan menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa upaya keberlanjutan tidak sekadar wacana, melainkan dapat diukur, dianalisis, dan ditingkatkan.

Kinerja berkelanjutan menggabungkan tiga pilar utama: *profit* (keuangan), *planet* (lingkungan), dan *people* (sosial). Ketiganya harus diukur secara seimbang agar perusahaan dapat mencapai keberlanjutan jangka panjang. Dari sisi keuangan, pengukuran kinerja sering kali sudah menjadi praktik standar di sebagian besar perusahaan. Namun, tantangan utama muncul ketika perusahaan harus mengintegrasikan indikator lingkungan dan sosial ke dalam sistem pengukuran kinerja mereka (Riswanto & Rachmadi, 2023). Sistem pengukuran ini harus mampu menunjukkan dampak konkret dari inisiatif keberlanjutan yang dijalankan, apakah berdampak positif atau

justru menimbulkan masalah baru. Alat yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja berkelanjutan adalah *Balanced Scorecard* (BSC). BSC, yang awalnya dikembangkan untuk mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif utama (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan), kini semakin sering digunakan untuk memasukkan dimensi keberlanjutan. Dalam konteks ini, perusahaan dapat mengembangkan indikator yang lebih spesifik terkait keberlanjutan di setiap perspektif BSC. Dengan demikian, perusahaan dapat melacak dan menilai bagaimana strategi keberlanjutan mereka berjalan, dan apakah mereka mencapai hasil yang diinginkan.

Salah satu indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja berkelanjutan adalah return on sustainability investment (ROSI). Indikator ini mengukur sejauh mana investasi yang dilakukan perusahaan dalam inisiatif keberlanjutan, seperti efisiensi energi, pengurangan limbah, atau implementasi teknologi ramah lingkungan, memberikan pengembalian yang nyata (Yani & Lina, 2016). Sering kali, investasi awal dalam inisiatif keberlanjutan membutuhkan biaya yang cukup besar, seperti pemasangan panel surya atau transisi ke material ramah lingkungan. Namun, dalam jangka panjang, pengurangan biaya operasional, peningkatan efisiensi, serta peningkatan reputasi perusahaan dapat memberikan manfaat finansial yang signifikan. ROSI dapat membantu perusahaan untuk mengevaluasi apakah investasi yang dilakukan dalam aspek keberlanjutan sepadan dengan hasil yang diperoleh.

Pengukuran kinerja berkelanjutan dapat dilakukan dengan menilai loyalitas dan persepsi pelanggan terhadap inisiatif-inisiatif keberlanjutan yang diambil perusahaan. Banyak pelanggan saat ini memilih produk atau layanan yang dihasilkan oleh perusahaan yang menunjukkan komitmen nyata terhadap isu-isu lingkungan dan sosial (Yani & Lina, 2016). Sebagai contoh, perusahaan yang mengadopsi praktik ramah lingkungan dalam produksi, seperti penggunaan bahan daur ulang atau pengurangan jejak karbon, sering kali mendapatkan kepercayaan lebih dari konsumen.

Perusahaan dapat mengukur kinerja berkelanjutan dari perspektif ini dengan melakukan survei kepuasan pelanggan, menganalisis preferensi konsumen terhadap produk ramah lingkungan, dan melacak tingkat loyalitas pelanggan. Indikator seperti peningkatan pangsa pasar untuk produk berkelanjutan atau peningkatan tingkat retensi pelanggan yang peduli terhadap isu lingkungan dapat menjadi alat ukur yang baik untuk menilai keberhasilan strategi keberlanjutan dari sudut pandang pelanggan.

Perspektif proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk mengukur efisiensi operasional dan dampak lingkungan dari proses produksi dan distribusi mereka. Indikator yang sering digunakan di sini meliputi pengurangan emisi karbon, pengelolaan limbah, efisiensi penggunaan air, serta pengurangan penggunaan bahan bakar fosil (Syarif et al., 2018). Perusahaan yang serius terhadap keberlanjutan harus memiliki sistem yang terukur untuk memantau dan melaporkan dampak lingkungan dari operasi sehari-hari mereka. Misalnya, perusahaan dapat mengukur berapa banyak energi yang dihemat setelah menerapkan teknologi hemat energi, atau berapa ton limbah yang berhasil dihindari melalui proses daur ulang yang efektif. Pengukuran ini bukan hanya membantu perusahaan memahami bagaimana mereka berkontribusi terhadap tujuan keberlanjutan global, tetapi juga memungkinkan mereka untuk menemukan area di mana mereka dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya.

Pengukuran kinerja berkelanjutan juga dapat dilakukan pada aspek rantai pasok. Dalam banyak industri, dampak terbesar terhadap lingkungan dan sosial sering kali tidak terjadi di dalam perusahaan itu sendiri, melainkan di sepanjang rantai pasokan mereka (Syarif et al., 2018). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengukur bagaimana pemasok mereka menerapkan praktik berkelanjutan, seperti penggunaan material yang bertanggung jawab secara sosial, penegakan hak asasi manusia di tempat kerja, serta pengelolaan limbah dan energi. Indikator kinerja yang relevan dalam konteks ini bisa mencakup persentase pemasok yang telah mematuhi

standar keberlanjutan tertentu, atau berapa banyak pemasok yang telah mengurangi jejak karbon mereka. Dengan melibatkan pemasok dalam upaya keberlanjutan, perusahaan dapat memperluas dampak positif mereka jauh melampaui batasan operasional internal mereka.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* berfokus pada bagaimana perusahaan membangun kapasitas internal mereka untuk mendukung keberlanjutan jangka panjang. Ini mencakup investasi dalam pelatihan karyawan, pengembangan keterampilan yang relevan dengan praktik-praktik hijau, dan inovasi dalam produk atau proses (Suryani & Retnani, 2016). Mengukur kinerja berkelanjutan di sini melibatkan analisis sejauh mana perusahaan telah melibatkan karyawan mereka dalam inisiatif keberlanjutan, berapa banyak program pelatihan yang telah dilaksanakan, serta tingkat inovasi dalam hal produk dan proses yang lebih ramah lingkungan. Pengukuran ini penting karena keberlanjutan tidak bisa hanya menjadi tanggung jawab segelintir individu di dalam organisasi. Keberlanjutan harus diintegrasikan ke dalam budaya perusahaan dan didukung oleh semua pihak, mulai dari tingkat manajemen hingga karyawan garis depan.

Selain menggunakan *Balanced Scorecard*, perusahaan juga dapat memanfaatkan standar dan kerangka kerja internasional untuk mengukur kinerja berkelanjutan mereka. Salah satu kerangka kerja yang sering digunakan adalah *Global Reporting Initiative* (GRI), yang menyediakan panduan komprehensif tentang bagaimana perusahaan dapat melaporkan kinerja keberlanjutan mereka (Suryani & Retnani, 2016). GRI mencakup berbagai indikator kinerja yang berkaitan dengan isu lingkungan, sosial, dan tata kelola (*Environmental, Social, and Governance* atau ESG). Standar ini memungkinkan perusahaan untuk mengukur dan melaporkan dampak mereka terhadap lingkungan, hak asasi manusia, hubungan tenaga kerja, dan kontribusi terhadap masyarakat secara lebih rinci dan terstandar. Dengan menggunakan GRI, perusahaan dapat memastikan bahwa laporan kinerja berkelanjutan mereka dapat dibandingkan secara internasional dan diterima

oleh berbagai pemangku kepentingan, termasuk investor, regulator, dan masyarakat umum.

Salah satu tantangan utama dalam mengukur kinerja berkelanjutan adalah memastikan bahwa data yang dikumpulkan akurat dan dapat diandalkan. Untuk itu, perusahaan perlu mengadopsi teknologi dan sistem yang dapat membantu mereka dalam mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan data keberlanjutan secara lebih efektif. Teknologi seperti *big data* dan *Internet of Things* (IoT) dapat digunakan untuk melacak dan mengukur berbagai indikator kinerja lingkungan, seperti emisi karbon, konsumsi energi, dan penggunaan air, dalam waktu nyata (Riswanto & Rachmadi, 2023). Dengan akses ke data yang lebih akurat dan terperinci, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih baik mengenai strategi keberlanjutan mereka, serta dengan cepat mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang mungkin timbul.

Secara keseluruhan, mengukur kinerja berkelanjutan adalah bagian penting dari manajemen strategis perusahaan yang ingin menjaga relevansi mereka di masa depan. Tanpa pengukuran yang tepat, perusahaan tidak dapat mengevaluasi apakah upaya keberlanjutan mereka memberikan dampak yang diinginkan atau hanya menjadi komitmen yang hampa. Dengan menggabungkan *Balanced Scorecard*, standar internasional seperti GRI, serta teknologi modern, perusahaan dapat mengukur dan meningkatkan kinerja keberlanjutan mereka dengan lebih efektif (Radyanto & Prihastono, 2020). Hasil dari pengukuran ini tidak hanya akan memperkuat reputasi perusahaan di mata pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya, tetapi juga akan memberikan kontribusi nyata terhadap keberlanjutan lingkungan dan sosial secara global.

BAB XI

BSC DAN TEKNOLOGI INFORMASI

PENDAHULUAN

Hubungan erat antara metode manajemen strategis ini dengan perkembangan teknologi informasi (TI) yang semakin pesat. Dalam dunia bisnis modern, teknologi informasi memainkan peran yang sangat penting, tidak hanya dalam mendukung operasional sehari-hari, tetapi juga dalam membantu perusahaan mencapai tujuan strategisnya. Penerapan *Balance Scorecard* (BSC) kini telah bertransformasi dengan bantuan teknologi informasi, di mana perencanaan, pengukuran, hingga evaluasi kinerja dapat dilakukan dengan lebih cepat, akurat, dan efisien (Syarif et al., 2018). BSC yang pada awalnya dikembangkan sebagai alat untuk mengukur kinerja dengan empat perspektif utama – keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan – semakin diperkuat dengan kehadiran teknologi informasi, menjadikannya alat yang lebih komprehensif dan relevan dalam menghadapi tantangan bisnis di era digital.

Perkembangan teknologi informasi membawa perubahan besar dalam berbagai aspek bisnis, termasuk dalam hal pengelolaan data dan informasi. Teknologi yang memungkinkan pengumpulan data dalam jumlah besar secara *real-time* memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan yang mampu memanfaatkan informasi tersebut dalam pengambilan keputusan strategis. Pada konteks BSC, teknologi informasi memungkinkan perusahaan untuk memantau metrik kinerja dari keempat perspektif secara terus-menerus, memberikan gambaran yang lebih jelas tentang posisi perusahaan dan langkah-langkah apa yang perlu diambil untuk mencapai target yang telah ditetapkan (Pawan et al., 2018).

Salah satu contoh paling signifikan dari kolaborasi antara BSC dan teknologi informasi adalah sistem *enterprise resource planning* (ERP). Sistem ERP mengintegrasikan berbagai fungsi dalam perusahaan – mulai

dari keuangan, sumber daya manusia, hingga manajemen rantai pasokan – sehingga memungkinkan pengelolaan yang lebih efisien (Elisabeth, 2018). Ketika diintegrasikan dengan BSC, ERP tidak hanya menjadi alat untuk memantau dan mengendalikan operasional, tetapi juga sebagai sarana untuk memastikan bahwa setiap fungsi dan departemen di dalam perusahaan bergerak selaras dengan tujuan strategis jangka panjang. Dengan teknologi informasi yang mendukung, setiap aspek operasional perusahaan dapat dikaitkan langsung dengan sasaran strategis, membuat pengelolaan lebih terukur dan akuntabel.

Aplikasi analitik bisnis berbasis TI juga telah memainkan peran penting dalam pengembangan BSC. Alat analitik ini memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya menganalisis data historis, tetapi juga memprediksi tren di masa depan berdasarkan data yang tersedia. Melalui analisis yang mendalam, perusahaan dapat mengantisipasi potensi perubahan pasar atau perilaku konsumen, sehingga mampu melakukan penyesuaian strategi lebih dini dan lebih tepat. Hal ini tentu memberikan perusahaan keunggulan dalam persaingan yang semakin ketat. BSC yang didukung oleh teknologi informasi modern tidak lagi hanya alat pengukur, tetapi menjadi alat perencanaan strategis yang dinamis dan proaktif (Elisabeth, 2018) .

Teknologi informasi juga memberikan kemudahan dalam hal pelaporan kinerja. Pada masa lalu, pelaporan kinerja melalui BSC seringkali memakan waktu dan kurang efisien, terutama jika dilakukan secara manual. Namun, dengan kemajuan teknologi, perusahaan dapat memanfaatkan *dashboard* digital yang dapat diakses oleh para pemangku kepentingan kapan saja dan dari mana saja (Yunma et al., 2021). Informasi kinerja perusahaan dapat disajikan secara visual dalam bentuk grafik, tabel, atau diagram yang mudah dipahami, sehingga memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berdasarkan data yang lebih akurat. Dalam konteks ini, BSC tidak hanya berfungsi sebagai alat internal untuk pengelolaan kinerja, tetapi juga sebagai alat komunikasi strategis yang memperkuat hubungan antara manajemen dan pihak-pihak terkait, seperti pemegang saham dan investor.

Namun, meskipun teknologi informasi memberikan banyak keuntungan dalam penerapan BSC, ada juga tantangan yang perlu diatasi. Salah satunya adalah tantangan terkait keamanan data (Pawan et al., 2018). Dengan semakin banyaknya data yang dikumpulkan dan diolah oleh perusahaan, risiko pelanggaran keamanan dan kebocoran data menjadi semakin tinggi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa infrastruktur TI yang mereka gunakan untuk mendukung BSC dilengkapi dengan protokol keamanan yang kuat. Selain itu, perusahaan juga perlu melibatkan semua karyawan dalam pelatihan penggunaan teknologi dan pemahaman tentang pentingnya menjaga kerahasiaan informasi.

Tantangan lain yang dihadapi dalam penerapan teknologi informasi pada BSC adalah masalah adaptasi dan perubahan budaya organisasi. Tidak semua perusahaan siap untuk langsung beralih ke sistem yang berbasis teknologi, terutama jika sebelumnya mereka terbiasa dengan proses manual. Penerapan sistem TI untuk mendukung BSC membutuhkan komitmen dari semua tingkatan organisasi, mulai dari manajemen puncak hingga karyawan operasional (Syarif et al., 2018). Perusahaan perlu menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan ini, baik dari segi pelatihan, komunikasi, hingga insentif yang mendorong keterlibatan semua pihak dalam memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Integrasi antara *Balance Scorecard* dan teknologi informasi menawarkan peluang yang sangat besar bagi perusahaan dalam mengelola kinerja secara lebih efektif dan efisien. Teknologi informasi memungkinkan pemantauan kinerja yang *real-time*, pengolahan data yang lebih cepat dan akurat, serta pelaporan yang lebih transparan. Namun, untuk memaksimalkan potensi ini, perusahaan harus siap menghadapi tantangan seperti keamanan data dan adaptasi budaya organisasi. Dengan pengelolaan yang baik, *Balance Scorecard* yang didukung oleh teknologi informasi dapat menjadi alat yang sangat powerful dalam membantu perusahaan mencapai kesuksesan di semua level, dari operasional hingga strategis.

A. Penggunaan Sistem Informasi

Penggunaan sistem informasi dalam mendukung penerapan *Balance Scorecard* (BSC) adalah langkah strategis yang semakin krusial di era digital saat ini. Sistem informasi, yang pada dasarnya mencakup perangkat lunak, perangkat keras, serta prosedur yang digunakan untuk mengumpulkan, mengolah, menyimpan, dan mendistribusikan informasi, berperan penting dalam memastikan bahwa data yang dikumpulkan dari berbagai perspektif BSC dapat digunakan secara optimal untuk pengambilan keputusan strategis. Sistem informasi bukan hanya alat pendukung operasional, tetapi juga menjadi tulang punggung dalam proses pengukuran kinerja yang komprehensif dan berkelanjutan (Rahayu et al., 2017). Penggunaan sistem informasi memberikan kemudahan bagi perusahaan dalam mengelola data dari berbagai sumber dan menyajikannya dalam bentuk yang relevan bagi pengambil keputusan di semua level organisasi.

Balance Scorecard, yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton, merupakan kerangka kerja yang memadukan pengukuran kinerja dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap perspektif memiliki serangkaian metrik yang harus dipantau dan dievaluasi secara teratur. Namun, tanpa bantuan teknologi dan sistem informasi yang terintegrasi, mengumpulkan dan menganalisis data dari keempat perspektif ini bisa menjadi proses yang rumit dan memakan waktu (Sanjaya et al., 2019). Inilah yang menjadikan sistem informasi sangat vital dalam mendukung pelaksanaan BSC. Sistem informasi memungkinkan perusahaan untuk mengelola informasi dengan lebih efektif, mengurangi risiko kesalahan, dan mempercepat proses evaluasi kinerja.

Salah satu aspek utama di mana sistem informasi dapat memberikan nilai tambah dalam penerapan BSC adalah pada pengumpulan data secara *real-time*. Di era yang serba digital ini, data sering kali berubah dengan sangat cepat. Perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk memantau kinerja secara terus-menerus agar dapat menyesuaikan strategi dengan

kondisi pasar yang dinamis. Sistem informasi modern, seperti *dashboard* digital dan *enterprise resource planning* (ERP), memungkinkan pengumpulan data dari berbagai bagian perusahaan secara otomatis. Sistem ini dapat terhubung dengan berbagai departemen dan unit bisnis, mulai dari keuangan, penjualan, hingga sumber daya manusia, sehingga data yang dikumpulkan dari masing-masing perspektif BSC dapat langsung diolah dan dianalisis. Hal ini memberikan perusahaan keuntungan untuk merespons perubahan pasar dengan lebih cepat dan akurat (Violinda, 2018).



Gambar 11. Penggunaan Sistem Informasi

Sistem informasi juga mendukung visualisasi data yang lebih baik. Dalam penerapan BSC, data yang dihasilkan dari pengukuran kinerja di setiap perspektif perlu disajikan dengan cara yang mudah dipahami oleh para pemangku kepentingan. *Dashboard* digital yang terintegrasi dengan sistem informasi memungkinkan penyajian data dalam bentuk grafik, tabel, dan diagram yang interaktif dan mudah diinterpretasikan (Violinda, 2018). Informasi yang kompleks dapat diringkas dan disajikan secara visual sehingga para manajer dapat dengan cepat mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih. Ini juga membantu meningkatkan komunikasi antar-departemen karena semua orang bekerja dengan data yang sama dan mengacu pada tujuan strategis yang sama. Keunggulan lain dari penggunaan

sistem informasi untuk mendukung BSC adalah kemampuannya untuk memberikan laporan secara otomatis dan terjadwal. Dalam pengukuran kinerja tradisional, proses pelaporan sering kali memerlukan waktu yang lama dan bersifat manual, yang pada gilirannya dapat menyebabkan keterlambatan dalam pengambilan keputusan. Dengan menggunakan sistem informasi yang terintegrasi, perusahaan dapat menghasilkan laporan kinerja secara otomatis dan berkala, misalnya setiap minggu atau bulan (Risal et al., 2022). Sistem ini juga dapat diprogram untuk mengirimkan peringatan atau notifikasi jika ada metrik kinerja yang tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan cara ini, para manajer dapat segera mengetahui jika ada masalah dan mengambil langkah-langkah korektif yang diperlukan.

Selain pengumpulan dan pelaporan data, sistem informasi juga memainkan peran penting dalam analisis kinerja yang lebih mendalam. Salah satu tantangan utama dalam penerapan BSC adalah bagaimana perusahaan dapat menerjemahkan data yang dikumpulkan ke dalam wawasan yang actionable. Sistem informasi modern dilengkapi dengan alat analisis yang canggih, seperti *business intelligence* (BI) dan *big data analytics*, yang memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya melihat data historis tetapi juga memprediksi tren dan potensi masalah di masa depan. Dengan menggunakan algoritma yang didukung oleh kecerdasan buatan (AI), perusahaan dapat mengidentifikasi pola-pola dalam data yang mungkin tidak terlihat melalui analisis manual (Risal et al., 2022). Prediksi ini dapat membantu perusahaan dalam merumuskan strategi yang lebih proaktif dan berbasis data.

Meskipun sistem informasi memberikan berbagai keuntungan dalam penerapan BSC, ada tantangan yang perlu diatasi. Salah satu tantangan terbesar adalah terkait integrasi sistem informasi dengan struktur organisasi yang sudah ada. Tidak semua perusahaan memiliki infrastruktur teknologi yang siap untuk mendukung penerapan BSC secara digital. Selain itu, proses implementasi sistem informasi yang baru sering kali membutuhkan perubahan dalam budaya organisasi dan pelatihan untuk para karyawan.

Karyawan perlu dilibatkan secara aktif dalam proses ini agar mereka dapat memahami cara kerja sistem informasi yang digunakan untuk mendukung BSC dan bagaimana data yang mereka hasilkan dapat berkontribusi terhadap tujuan strategis perusahaan (Astrina, 2016).

Tantangan lainnya adalah biaya investasi yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan sistem informasi yang mendukung BSC. Meskipun sistem informasi menawarkan efisiensi dalam jangka panjang, biaya awal untuk mengembangkan dan menerapkan sistem yang terintegrasi dapat menjadi penghalang, terutama bagi perusahaan kecil dan menengah. Selain biaya perangkat keras dan perangkat lunak, perusahaan juga harus mempertimbangkan biaya pelatihan dan pemeliharaan sistem. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk melakukan analisis biaya-manfaat secara menyeluruh sebelum memutuskan untuk mengadopsi teknologi ini.

Perusahaan juga perlu mempertimbangkan aspek keamanan dalam penggunaan sistem informasi untuk mendukung BSC. Semakin banyak data yang dikumpulkan dan diproses, semakin besar risiko terjadinya kebocoran atau penyalahgunaan data. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa sistem informasi yang mereka gunakan dilengkapi dengan protokol keamanan yang kuat, seperti enkripsi data, *firewall*, dan sistem deteksi intrusi (Astrina, 2016). Selain itu, karyawan juga perlu diberikan pelatihan tentang pentingnya menjaga kerahasiaan informasi dan bagaimana mereka dapat berkontribusi dalam menjaga keamanan data perusahaan. Meskipun ada tantangan, perusahaan yang mampu mengatasi hambatan-hambatan ini akan mendapatkan keuntungan yang signifikan dalam penerapan BSC dengan dukungan sistem informasi. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan kompleks, kemampuan untuk mengelola informasi secara efektif dan efisien menjadi kunci keberhasilan. Sistem informasi memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya melacak kinerja saat ini, tetapi juga memprediksi tantangan dan peluang di masa depan. Dengan demikian, perusahaan dapat terus beradaptasi dengan perubahan pasar dan memastikan bahwa strategi mereka tetap relevan dan sesuai dengan kondisi yang ada.

Penggunaan sistem informasi untuk mendukung *Balance Scorecard* adalah langkah penting dalam transformasi digital perusahaan. Teknologi informasi tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat kemampuan perusahaan dalam merumuskan dan melaksanakan strategi jangka panjang. Dengan memanfaatkan sistem informasi yang tepat, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap aspek operasional dan strategis mereka selaras dengan visi dan misi perusahaan, sehingga meningkatkan peluang keberhasilan di masa depan.

Di era digital yang semakin berkembang, penggunaan sistem informasi untuk mendukung implementasi *Balance Scorecard* (BSC) telah menjadi kebutuhan yang mendesak bagi banyak organisasi. BSC dirancang untuk mengintegrasikan berbagai perspektif kinerja organisasi, mulai dari perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, hingga pembelajaran dan pertumbuhan (Fikriyah et al., 2022). Namun, kompleksitas pengukuran dan pemantauan kinerja dari berbagai perspektif ini membutuhkan dukungan teknologi yang kuat. Sistem informasi menyediakan *platform* yang memungkinkan pengumpulan, pemrosesan, dan analisis data secara efektif, sehingga membantu para pemimpin bisnis dalam memantau kinerja perusahaan secara *real-time* dan membuat keputusan strategis yang lebih akurat.

Sistem informasi yang terintegrasi dengan BSC memungkinkan perusahaan untuk mengotomatisasi proses pengumpulan data. Dalam banyak organisasi, pengumpulan data kinerja sering kali melibatkan berbagai sumber, baik dari laporan keuangan, umpan balik pelanggan, hingga data produksi (Fikriyah et al., 2022). Sistem informasi memungkinkan perusahaan untuk menghubungkan berbagai sumber data tersebut dalam satu *platform* yang terpusat. Dengan demikian, data kinerja dari berbagai departemen dan unit bisnis dapat diakses dan diintegrasikan secara otomatis tanpa perlu proses manual yang memakan waktu. Pengotomatisasian ini tidak hanya mempercepat proses pengumpulan data tetapi juga

meminimalisir risiko kesalahan manusia yang dapat terjadi dalam pengumpulan dan penginputan data.

Sistem informasi juga membantu dalam pemrosesan data kinerja. Dalam penerapan BSC, data yang dikumpulkan tidak hanya sekadar dihimpun, tetapi juga harus diolah untuk memberikan wawasan yang bermakna. Sistem informasi memungkinkan pemrosesan data dalam skala besar dengan cepat, mulai dari penghitungan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPIs*) hingga analisis tren kinerja dari waktu ke waktu (Agustian, 2022). Kemampuan ini sangat penting bagi perusahaan yang beroperasi di lingkungan yang dinamis, di mana perubahan kecil dalam kinerja dapat berdampak besar pada pencapaian tujuan strategis perusahaan. Dengan pemrosesan data yang cepat dan akurat, para pemimpin bisnis dapat mengidentifikasi masalah atau peluang secara lebih dini dan mengambil tindakan yang diperlukan.

Sistem informasi juga menyediakan *platform* pelaporan yang terintegrasi, yang memudahkan manajer untuk memantau kinerja organisasi dari berbagai perspektif BSC. Dalam banyak kasus, perusahaan menggunakan *dashboard* kinerja yang menyajikan data kinerja dalam bentuk visual yang mudah dipahami, seperti grafik, tabel, atau peta interaktif. Dengan menggunakan *dashboard* ini, para manajer dapat melihat performa dari masing-masing perspektif BSC secara *real-time*, misalnya tingkat keuntungan dalam perspektif keuangan, tingkat kepuasan pelanggan, atau efisiensi proses internal (Agustian, 2022). Informasi yang disajikan dalam *dashboard* ini dapat membantu para manajer dalam mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan atau perhatian lebih lanjut. Selain itu, sistem informasi juga memungkinkan para manajer untuk mengakses data ini kapan saja dan di mana saja, sehingga keputusan strategis dapat diambil dengan lebih cepat dan tepat.

Sistem informasi juga memberikan dukungan penting dalam integrasi BSC dengan teknologi-teknologi lain seperti *big data*, *business intelligence* (BI), dan kecerdasan buatan (AI). Dalam lingkungan bisnis yang semakin

dipenuhi data, kemampuan untuk menganalisis data dalam jumlah besar menjadi semakin penting. Teknologi *big data* memungkinkan perusahaan untuk memproses data dalam volume besar dari berbagai sumber, mulai dari transaksi penjualan, interaksi pelanggan, hingga media sosial. Data ini kemudian dianalisis menggunakan teknologi BI untuk menghasilkan laporan dan wawasan yang lebih mendalam. Sementara itu, teknologi AI dapat digunakan untuk melakukan analisis prediktif, yang membantu perusahaan dalam memprediksi tren pasar atau kinerja di masa depan. Dengan mengintegrasikan teknologi-teknologi ini ke dalam sistem informasi yang mendukung BSC, perusahaan dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam merespons perubahan pasar secara cepat dan efektif.

Lebih jauh lagi, sistem informasi juga dapat berfungsi sebagai alat untuk memfasilitasi kolaborasi antar-departemen dalam penerapan BSC. Dalam banyak organisasi, penerapan BSC memerlukan partisipasi dari berbagai departemen, seperti keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, dan produksi. Setiap departemen memiliki metrik dan indikator kinerja yang berbeda, namun semuanya saling terkait dalam pencapaian tujuan strategis organisasi secara keseluruhan (Albert et al., 2023). Dengan menggunakan sistem informasi, setiap departemen dapat melihat kinerja mereka sendiri sekaligus memahami bagaimana kinerja mereka mempengaruhi departemen lain dan keseluruhan perusahaan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kolaborasi tetapi juga memastikan bahwa setiap departemen berfokus pada pencapaian tujuan strategis yang sama.

Meskipun sistem informasi menawarkan banyak manfaat bagi penerapan BSC, ada juga beberapa tantangan yang perlu diatasi. Salah satunya adalah tantangan teknis dalam implementasi sistem. Mengintegrasikan BSC dengan sistem informasi yang ada di perusahaan sering kali memerlukan perubahan signifikan pada infrastruktur teknologi perusahaan. Hal ini bisa melibatkan biaya yang tinggi dan waktu yang cukup lama, terutama jika perusahaan menggunakan sistem teknologi yang belum terintegrasi dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu

mempertimbangkan dengan cermat kebutuhan dan kemampuan mereka sebelum memutuskan untuk mengimplementasikan sistem informasi yang mendukung BSC.

Keamanan data juga menjadi perhatian penting dalam penggunaan sistem informasi untuk mendukung BSC. Data kinerja perusahaan, terutama yang berkaitan dengan aspek keuangan dan operasional, adalah aset yang sangat berharga dan sering kali bersifat rahasia. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa sistem informasi yang digunakan dilengkapi dengan protokol keamanan yang kuat, seperti enkripsi data, autentikasi pengguna, dan pengawasan akses. Dengan langkah-langkah keamanan yang tepat, perusahaan dapat melindungi data kinerja mereka dari ancaman peretasan atau penyalahgunaan (Sanjaya et al., 2019).

Secara keseluruhan, penggunaan sistem informasi untuk mendukung *Balance Scorecard* memberikan berbagai keuntungan strategis bagi perusahaan. Dengan mengotomatisasi pengumpulan dan pemrosesan data, serta menyediakan *platform* pelaporan yang terintegrasi, sistem informasi memungkinkan perusahaan untuk memantau kinerja mereka secara lebih efektif dan efisien. Selain itu, integrasi dengan teknologi-teknologi canggih seperti *big data*, BI, dan AI memberikan perusahaan kemampuan analisis yang lebih mendalam dan prediktif, yang sangat penting dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks (Rahayu et al., 2017). Meskipun ada tantangan dalam implementasinya, manfaat yang diperoleh dari penggunaan sistem informasi dalam mendukung BSC jauh lebih besar, menjadikannya sebagai salah satu elemen kunci dalam strategi manajemen kinerja yang modern.

B. Analisis Data dan Visualisasi

Dalam penerapan *Balance Scorecard* (BSC), kemampuan untuk melakukan analisis data dan visualisasi menjadi komponen yang sangat penting. *Balance Scorecard* dirancang untuk mengukur kinerja organisasi secara menyeluruh, dari berbagai perspektif seperti keuangan, pelanggan,

proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Namun, tanpa analisis data yang tepat dan visualisasi yang efektif, informasi yang dikumpulkan dari berbagai perspektif tersebut akan sulit diinterpretasikan dan diimplementasikan dalam proses pengambilan keputusan strategis (Fikriyah et al., 2022). Oleh karena itu, analisis data yang mendalam dan penyajian visual yang jelas tidak hanya mempermudah pemahaman tetapi juga meningkatkan kualitas dan kecepatan keputusan yang diambil oleh para manajer di semua level.

Proses analisis data dalam *Balance Scorecard* memerlukan pendekatan yang terstruktur dan sistematis. Data yang dikumpulkan dari berbagai departemen dan unit bisnis perlu dianalisis untuk memahami tren, mengevaluasi kinerja, serta mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih (Puteri, 2022). Analisis ini dapat mencakup berbagai metode statistik, seperti pengukuran rata-rata, tren waktu, hingga analisis regresi yang lebih kompleks untuk menemukan hubungan antara variabel-variabel kinerja. Misalnya, sebuah perusahaan mungkin ingin mengetahui apakah peningkatan kepuasan pelanggan berdampak pada peningkatan pendapatan atau apakah pengurangan waktu siklus produksi berpengaruh pada efisiensi biaya. Dengan menggunakan metode statistik yang tepat, data yang dikumpulkan dapat memberikan wawasan berharga tentang bagaimana berbagai elemen bisnis saling berhubungan.

Analisis kinerja dari berbagai perspektif dalam BSC membutuhkan pendekatan yang berbeda-beda tergantung pada jenis data yang dianalisis. Perspektif keuangan biasanya menggunakan data kuantitatif seperti pendapatan, laba bersih, pengeluaran, dan margin keuntungan. Sedangkan perspektif pelanggan mungkin lebih banyak bergantung pada data survei, seperti tingkat kepuasan pelanggan atau loyalitas. Proses internal dapat mengukur indikator seperti efisiensi operasional, kualitas produk, atau kecepatan layanan (Albert et al., 2023). Terakhir, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sering kali mencakup metrik yang berhubungan dengan inovasi, pelatihan karyawan, atau pengembangan keterampilan. Oleh karena

itu, manajer perlu memiliki kemampuan untuk melakukan analisis data yang sesuai dengan jenis informasi dari masing-masing perspektif tersebut.

Salah satu tantangan utama dalam proses analisis data adalah volume dan kompleksitas data yang sering kali sangat besar. Di era digital saat ini, perusahaan mengumpulkan data dari berbagai sumber, seperti transaksi penjualan, interaksi pelanggan, media sosial, hingga sensor di lini produksi. Dengan volume data yang begitu besar, penggunaan alat analisis data yang canggih seperti *business intelligence* (BI) dan *big data analytics* menjadi sangat penting (Astrina, 2016). Alat-alat ini memungkinkan perusahaan untuk mengolah data dalam jumlah besar secara cepat dan efisien, sehingga tren dan pola yang relevan dapat segera diidentifikasi. Selain itu, dengan bantuan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) dan *machine learning*, perusahaan dapat melakukan analisis prediktif yang lebih akurat, misalnya untuk memprediksi tren permintaan pasar atau mendeteksi potensi masalah dalam operasional.



Gambar 12. Analisis Data dan Visualisasi

Setelah analisis data selesai dilakukan, tahap selanjutnya adalah visualisasi data, yaitu menyajikan hasil analisis dalam bentuk yang mudah dipahami dan dapat segera digunakan oleh pengambil keputusan. Visualisasi data adalah aspek yang sangat penting dalam BSC karena memungkinkan para manajer untuk melihat gambaran umum kinerja perusahaan dengan cepat dan efektif (Aulia & Erinos, 2020). Informasi yang rumit dapat disederhanakan melalui grafik, diagram, atau peta yang interaktif, sehingga para manajer dapat dengan mudah mengenali area yang memerlukan perhatian atau intervensi. Visualisasi yang baik juga memfasilitasi diskusi lintas departemen dan memastikan bahwa semua pihak memiliki pemahaman yang sama mengenai prioritas dan tujuan perusahaan.

Bentuk visualisasi yang sering digunakan dalam *Balance Scorecard* adalah *dashboard*. *Dashboard* adalah alat visual yang menyajikan data kinerja secara *real-time*, sering kali dalam bentuk grafik dan indikator yang mudah dipahami. Dengan *dashboard*, manajer dapat melihat perkembangan kinerja dari berbagai perspektif BSC dalam satu tampilan yang ringkas dan terorganisir (Astrina, 2016). Misalnya, *dashboard* keuangan mungkin menampilkan metrik seperti laba bersih, arus kas, dan *return on investment* (ROI), sementara *dashboard* pelanggan dapat menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan, jumlah pelanggan baru, dan tingkat retensi. Dengan menggunakan *dashboard*, para pemimpin perusahaan dapat segera melihat apakah ada metrik yang menyimpang dari target yang telah ditetapkan dan mengambil langkah-langkah korektif sebelum masalah semakin besar.

Peta strategi adalah alat visualisasi lain yang sering digunakan dalam penerapan BSC. Peta strategi adalah representasi grafis dari hubungan antara tujuan strategis dalam berbagai perspektif BSC. Alat ini membantu para pemimpin memahami bagaimana kinerja dalam satu perspektif memengaruhi perspektif lain. Misalnya, peningkatan dalam proses internal mungkin berkontribusi pada peningkatan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan pendapatan. Dengan memvisualisasikan hubungan-hubungan ini, manajer dapat dengan lebih baik mengoordinasikan

upaya mereka untuk mencapai tujuan strategis secara keseluruhan. Visualisasi data juga dapat digunakan untuk meningkatkan komunikasi antar-departemen (Aulia & Erinoss, 2020). Dalam banyak kasus, setiap departemen memiliki fokus dan prioritas yang berbeda, dan sering kali sulit bagi mereka untuk melihat gambaran keseluruhan kinerja perusahaan. Dengan menggunakan alat visualisasi seperti peta strategi atau *dashboard*, departemen yang berbeda dapat melihat bagaimana kinerja mereka saling terkait dan bagaimana mereka berkontribusi terhadap tujuan perusahaan secara keseluruhan. Hal ini tidak hanya membantu meningkatkan kolaborasi antar-departemen tetapi juga memastikan bahwa setiap bagian dari perusahaan berfokus pada tujuan yang sama.

Meskipun visualisasi data memberikan banyak manfaat, ada beberapa tantangan yang perlu diatasi. Salah satunya adalah pemilihan alat visualisasi yang tepat. Tidak semua data cocok disajikan dalam bentuk yang sama, dan visualisasi yang tidak tepat dapat mengakibatkan kebingungan atau bahkan kesalahan dalam interpretasi (Hidayat et al., 2019). Misalnya, data keuangan mungkin lebih cocok disajikan dalam bentuk grafik garis atau diagram batang, sementara data yang lebih kualitatif, seperti kepuasan pelanggan, mungkin lebih baik divisualisasikan dalam bentuk diagram lingkaran atau peta panas. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memilih alat visualisasi yang sesuai dengan jenis data yang dianalisis.

Ada juga tantangan terkait ketersediaan dan kualitas data. Visualisasi yang efektif hanya dapat dihasilkan jika data yang digunakan akurat, lengkap, dan relevan. Jika data yang dikumpulkan tidak berkualitas atau tidak *up-to-date*, visualisasi yang dihasilkan tidak akan memberikan wawasan yang berarti. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa proses pengumpulan data dilakukan dengan benar dan data yang digunakan telah melalui tahap validasi sebelum divisualisasikan (Maryati et al., 2022). Ini juga mencakup perlunya memperbarui data secara berkala, terutama jika perusahaan beroperasi di lingkungan yang cepat berubah. Penting juga untuk mempertimbangkan penggunaan visualisasi yang berlebihan. Meskipun

visualisasi data dapat menyederhanakan informasi yang kompleks, penggunaan yang berlebihan atau terlalu rumit justru dapat menghasilkan kebingungan. Terkadang, manajer mungkin tergoda untuk menyajikan terlalu banyak data dalam satu grafik atau *dashboard*, yang akhirnya membuat informasi sulit diinterpretasi. Oleh karena itu, visualisasi harus dirancang dengan prinsip kesederhanaan dan kejelasan, serta fokus pada metrik yang paling relevan untuk pengambilan keputusan strategis (Hidayat et al., 2019).

Analisis data dan visualisasi adalah elemen penting dalam penerapan *Balance Scorecard* yang efektif. Dengan menganalisis data dari berbagai perspektif dan menyajikannya dalam bentuk visual yang mudah dipahami, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka memiliki pemahaman yang jelas tentang kinerja mereka dan dapat membuat keputusan yang lebih cepat dan tepat (Puteri, 2022). Teknologi informasi modern memungkinkan perusahaan untuk melakukan analisis data dalam skala yang lebih besar dan lebih mendalam daripada sebelumnya, sementara alat-alat visualisasi canggih memungkinkan para manajer untuk melihat data ini dalam bentuk yang lebih mudah diakses dan dipahami. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan kompleks, kemampuan untuk melakukan analisis data dan visualisasi yang efektif dapat menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan.

Analisis data dan visualisasi memegang peran sentral dalam penerapan *Balance Scorecard* (BSC), terutama dalam mempermudah proses pengambilan keputusan yang berbasis data. Dalam konteks BSC, analisis data bertujuan untuk memberikan wawasan mendalam tentang kinerja organisasi berdasarkan berbagai perspektif yang diukur. Proses analisis ini membantu para pemimpin bisnis untuk memahami lebih baik apa yang sedang terjadi di setiap area organisasi, baik dari sisi keuangan, pelanggan, proses internal, maupun pembelajaran dan pertumbuhan (Setiawan & Frianto, 2021). Sementara itu, visualisasi data mempermudah penyajian hasil analisis tersebut dalam bentuk yang lebih intuitif dan mudah dipahami,

sehingga informasi kunci dapat disampaikan dengan cepat dan efektif kepada para pengambil keputusan di semua level organisasi.

Analisis data dalam *Balance Scorecard* berfokus pada pengukuran indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPIs*) yang mencerminkan pencapaian tujuan strategis perusahaan. Data yang dikumpulkan dari berbagai departemen dan proses bisnis diolah untuk menunjukkan tren kinerja dari waktu ke waktu, membandingkan pencapaian dengan target yang telah ditetapkan, serta mengidentifikasi deviasi yang terjadi (Puteri, 2022). Proses analisis ini memerlukan ketelitian, karena sering kali melibatkan data dalam jumlah besar dan bervariasi. Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan menggunakan berbagai alat analisis, termasuk perangkat lunak *business intelligence* (BI) dan *big data*, yang memungkinkan pengolahan dan pemahaman data dalam skala besar dengan lebih cepat dan akurat. Salah satu tantangan utama dalam analisis data untuk BSC adalah pengintegrasian data dari berbagai sumber. Setiap perspektif dalam BSC, baik itu keuangan, pelanggan, proses internal, atau pembelajaran, memerlukan jenis data yang berbeda dan sering kali berasal dari sumber yang berbeda pula. Data keuangan mungkin diambil dari sistem akuntansi, sementara data pelanggan bisa berasal dari survei atau laporan penjualan (Syarif et al., 2018). Data proses internal biasanya terkait dengan sistem manajemen produksi, sedangkan data pembelajaran dan pertumbuhan sering kali berasal dari laporan sumber daya manusia atau sistem pengembangan karyawan. Integrasi data dari berbagai sumber ini membutuhkan sistem informasi yang solid, yang mampu menghubungkan dan menyatukan data-data tersebut dalam satu *platform* yang terpusat.

Analisis data juga membantu organisasi untuk memahami faktor penyebab di balik perubahan kinerja. Misalnya, jika ada penurunan dalam tingkat kepuasan pelanggan, analisis data dapat digunakan untuk menggali lebih dalam mengenai aspek-aspek yang mungkin menjadi penyebab masalah tersebut, seperti kualitas layanan, waktu respons, atau harga produk. Dengan cara ini, perusahaan tidak hanya dapat melihat kinerja secara garis

besar, tetapi juga memahami akar penyebab dari setiap perubahan kinerja yang terjadi. Hal ini sangat penting dalam penerapan BSC, di mana setiap perspektif saling terkait satu sama lain. Ketidakberhasilan dalam satu perspektif dapat memengaruhi perspektif lainnya, sehingga analisis data membantu dalam mengidentifikasi interkoneksi antara perspektif tersebut (Syarif et al., 2018).

Selain membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih akurat, analisis prediktif juga memainkan peran penting dalam *Balance Scorecard* modern. Dengan menggunakan teknologi analitik yang lebih canggih, seperti kecerdasan buatan (AI) dan *machine learning* (ML), perusahaan dapat menganalisis pola data historis untuk memprediksi kinerja masa depan. Misalnya, dengan menganalisis data penjualan historis, perusahaan dapat memprediksi permintaan pasar di masa depan dan menyesuaikan strategi produksi atau pemasaran mereka secara proaktif (Riwu & Wibowo, 2021). Kemampuan prediktif ini sangat berharga karena memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi tantangan atau peluang yang mungkin muncul, sehingga mereka dapat merespons lebih cepat dan lebih efektif. Visualisasi data menjadi komponen kunci dalam penerapan *Balance Scorecard*, karena mempermudah komunikasi hasil analisis kepada para pemangku kepentingan. Visualisasi data bertujuan untuk menyajikan data dalam bentuk visual yang lebih mudah dipahami, seperti grafik, diagram, atau peta, sehingga memudahkan interpretasi dan pengambilan keputusan (Ririh et al., 2021). Visualisasi sering kali digunakan untuk menyajikan kinerja dari berbagai perspektif secara bersamaan, sehingga memungkinkan para manajer untuk melihat gambaran keseluruhan kinerja organisasi secara cepat dan intuitif.

Dashboard kinerja adalah salah satu alat visualisasi yang paling umum digunakan dalam penerapan BSC. *Dashboard* ini menyajikan data kinerja dalam bentuk visual yang interaktif, sehingga manajer dapat melihat pencapaian di setiap perspektif BSC secara *real-time*. Sebagai contoh, sebuah *dashboard* BSC mungkin menampilkan grafik yang menunjukkan

pertumbuhan pendapatan, tingkat kepuasan pelanggan, efisiensi proses produksi, dan tingkat pelatihan karyawan dalam satu tampilan. Dengan visualisasi ini, manajer dapat dengan mudah memahami tren kinerja dan melihat area mana yang memerlukan perhatian lebih lanjut (Muhammad et al., 2021).

Visualisasi data juga memudahkan komunikasi lintas departemen dalam organisasi. Dalam banyak perusahaan, setiap departemen mungkin memiliki fokus yang berbeda, namun dengan visualisasi yang tepat, setiap departemen dapat melihat bagaimana kinerja mereka mempengaruhi pencapaian tujuan strategis organisasi secara keseluruhan. Misalnya, departemen keuangan dapat melihat bagaimana efisiensi operasional yang dikelola oleh departemen produksi berdampak pada profitabilitas, atau bagaimana tingkat kepuasan pelanggan yang dikelola oleh departemen pemasaran mempengaruhi pertumbuhan pendapatan. Dengan menggunakan visualisasi data yang jelas dan informatif, organisasi dapat menciptakan kolaborasi yang lebih baik antara berbagai departemen dalam mencapai tujuan BSC. Tantangan dalam visualisasi data adalah memastikan bahwa representasi visual yang digunakan benar-benar mencerminkan realitas kinerja yang ingin disampaikan (Puteri, 2022). Terlalu banyak informasi visual dapat membingungkan, sementara terlalu sedikit informasi dapat menyebabkan keputusan yang tidak tepat. Oleh karena itu, penting untuk memilih jenis visualisasi yang sesuai dengan data yang disajikan dan memastikan bahwa visualisasi tersebut mudah dipahami oleh semua pemangku kepentingan, baik di level eksekutif maupun operasional.

Penggunaan visualisasi data juga memungkinkan organisasi untuk mengkomunikasikan hasil kinerja kepada pihak eksternal, seperti investor, pemegang saham, atau regulator. Dalam hal ini, visualisasi data yang efektif dapat membantu pihak eksternal memahami kinerja organisasi tanpa harus terjebak dalam detail teknis yang terlalu kompleks (Fikriyah et al., 2022). Misalnya, laporan kinerja yang disajikan dalam bentuk grafik atau diagram dapat membantu investor memahami pertumbuhan perusahaan, manajemen

risiko, atau dampak strategi bisnis yang diambil, dengan cara yang lebih cepat dan jelas dibandingkan dengan membaca laporan naratif yang panjang.

Pada akhirnya, analisis data dan visualisasi merupakan elemen yang saling melengkapi dalam penerapan *Balance Scorecard*. Analisis data memberikan wawasan yang mendalam tentang kinerja organisasi, sementara visualisasi data mempermudah penyajian informasi tersebut kepada para pemangku kepentingan. Keduanya memainkan peran penting dalam memastikan bahwa *Balance Scorecard* dapat digunakan sebagai alat manajemen strategis yang efektif, yang tidak hanya membantu dalam pengukuran kinerja, tetapi juga mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik di seluruh level organisasi.

BAB XII

STUDI KASUS PENERAPAN BALANCE SCORECARD

PENDAHULUAN

Dalam konteks pengelolaan bisnis modern, penerapan *Balance Scorecard* (BSC) telah terbukti menjadi salah satu alat yang efektif dalam mencapai tujuan strategis dan meningkatkan kinerja organisasi. Bab ini akan membahas berbagai studi kasus yang mengilustrasikan bagaimana BSC diterapkan di berbagai level dan sektor, dari perusahaan besar hingga usaha kecil. Studi kasus ini akan menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan BSC bukan hanya tergantung pada alat itu sendiri, tetapi juga pada cara organisasi mengadopsi, menyesuaikan, dan mengintegrasikannya ke dalam budaya dan proses bisnis mereka (Kurniati, 2021).

Pentingnya BSC dalam dunia bisnis saat ini tidak dapat disangkal. Di tengah persaingan yang semakin ketat dan perubahan pasar yang cepat, organisasi dituntut untuk memiliki pemahaman yang mendalam tentang kinerja mereka di berbagai dimensi, tidak hanya dari segi keuangan, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. BSC memberikan kerangka kerja yang memungkinkan perusahaan untuk menyeimbangkan antara hasil jangka pendek dan tujuan jangka panjang, serta memperjelas hubungan antara tindakan dan hasil yang diinginkan (Muhammad et al., 2021).

Melalui studi kasus yang akan dibahas, kita akan melihat bagaimana beberapa perusahaan telah berhasil mengimplementasikan BSC untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Contoh-contoh ini akan menyoroti berbagai pendekatan yang diambil, tantangan yang dihadapi, serta strategi yang diterapkan untuk mengatasi masalah tersebut. Misalnya, salah satu studi kasus mungkin berkaitan dengan sebuah perusahaan manufaktur yang menggunakan BSC untuk mengidentifikasi dan memperbaiki proses produksi yang tidak efisien, sementara studi kasus lain bisa berfokus pada

perusahaan layanan yang menggunakan BSC untuk meningkatkan pengalaman pelanggan dan kepuasan.

Bab ini akan membahas pentingnya keterlibatan semua level organisasi dalam penerapan BSC. Keberhasilan BSC tidak hanya bergantung pada manajemen puncak, tetapi juga memerlukan partisipasi aktif dari karyawan di semua tingkatan (Andriani & Bakhtiar, 2017). Dengan melibatkan seluruh tim dalam proses pengembangan indikator kinerja dan menetapkan tujuan, organisasi dapat menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap hasil yang dicapai. Hal ini pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja keseluruhan perusahaan. Kita juga akan mengkaji bagaimana penerapan BSC dapat disesuaikan dengan konteks spesifik dari setiap organisasi. Tidak ada pendekatan "satu ukuran untuk semua" dalam penerapan BSC; setiap organisasi memiliki karakteristik unik, tujuan strategis, dan tantangan yang berbeda (Andriani & Bakhtiar, 2017). Oleh karena itu, fleksibilitas dalam menyesuaikan BSC agar sesuai dengan kebutuhan spesifik sangat penting. Dalam studi kasus yang diuraikan, kita akan melihat bagaimana perusahaan-perusahaan tersebut telah menyesuaikan model BSC mereka untuk mencerminkan konteks bisnis dan industri masing-masing.

Bab ini juga akan memberikan wawasan tentang bagaimana hasil dari penerapan BSC dapat dievaluasi dan diukur. Mengukur keberhasilan penerapan BSC bukanlah hal yang sederhana. Oleh karena itu, penting untuk menetapkan metrik yang tepat dan relevan yang mencerminkan kemajuan menuju tujuan strategis yang telah ditetapkan. Beberapa perusahaan mungkin menggunakan survei kepuasan pelanggan, analisis biaya, atau metrik kinerja lainnya untuk menilai dampak dari inisiatif yang diambil berdasarkan BSC (Yunma et al., 2021). Melalui pembahasan tentang studi kasus ini, diharapkan pembaca dapat memahami bukan hanya teori di balik BSC, tetapi juga praktik nyata penerapannya dalam dunia bisnis. Pembaca akan dapat melihat bagaimana BSC berfungsi sebagai alat strategis yang memungkinkan perusahaan untuk tetap adaptif dan responsif terhadap

dinamika pasar yang terus berubah. Dengan memahami berbagai tantangan dan keberhasilan yang dihadapi oleh organisasi lain, pembaca diharapkan dapat mengaplikasikan pelajaran berharga ini dalam konteks bisnis mereka sendiri, menciptakan strategi yang lebih efektif dan berkelanjutan untuk masa depan (Kurniati, 2021).

Bab ini bertujuan untuk memberikan gambaran komprehensif tentang penerapan BSC di berbagai konteks bisnis. Dengan mengeksplorasi studi kasus yang relevan dan menggali pengalaman nyata dari perusahaan-perusahaan yang telah berhasil menerapkan BSC, kita berharap dapat memberikan inspirasi dan pemahaman yang lebih mendalam bagi para pembaca tentang pentingnya *Balance Scorecard* sebagai alat manajemen strategis yang dapat diimplementasikan di semua level organisasi.

A. Studi Kasus Perusahaan Manufaktur

Penerapan *Balance Scorecard* (BSC) dalam perusahaan manufaktur telah menjadi topik yang menarik untuk diteliti dan dibahas, mengingat sektor ini menghadapi tantangan unik dalam persaingan global, efisiensi operasional, dan inovasi produk. Dalam sub-bab ini, kita akan menjelajahi studi kasus penerapan BSC di sebuah perusahaan manufaktur terkemuka yang berhasil mengintegrasikan kerangka kerja ini ke dalam proses manajerial mereka. Melalui analisis mendalam, kita akan melihat bagaimana BSC telah membantu perusahaan tersebut dalam mencapai kinerja yang lebih baik, mengoptimalkan proses internal, dan memenuhi harapan pelanggan (Sari et al., 2019).

Perusahaan yang menjadi fokus studi kasus ini adalah PT. ABC, sebuah produsen komponen otomotif yang telah beroperasi selama lebih dari dua dekade. Sebagai pemain utama di industri otomotif, PT. ABC menghadapi tekanan yang signifikan dari kompetisi, serta tuntutan untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi dengan biaya yang kompetitif. Sebelum menerapkan BSC, manajemen perusahaan mengidentifikasi bahwa mereka mengalami kesulitan dalam mengukur kinerja secara menyeluruh, serta

dalam menghubungkan tujuan strategis dengan aktivitas operasional sehari-hari. Hal ini berakibat pada kurangnya visibilitas dalam kinerja perusahaan, yang pada gilirannya menghambat pengambilan keputusan yang tepat (Putri & Puspitasari, 2022).

Setelah melakukan analisis menyeluruh, manajemen PT. ABC memutuskan untuk mengadopsi BSC sebagai alat manajemen strategis. Proses ini dimulai dengan pelatihan dan sosialisasi tentang konsep BSC kepada seluruh karyawan, dari manajemen puncak hingga staf di lini produksi. Manajemen menyadari bahwa untuk berhasil menerapkan BSC, penting untuk melibatkan semua level organisasi agar mereka merasa memiliki tujuan yang sama dan berkontribusi terhadap pencapaian kinerja perusahaan (Yunma et al., 2021). Setelah sosialisasi, tim pengembangan BSC dibentuk, yang terdiri dari perwakilan dari berbagai departemen, termasuk produksi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Tim ini bekerja untuk merumuskan visi dan misi perusahaan yang jelas, serta menetapkan tujuan strategis yang spesifik. Dalam tahap ini, mereka mengidentifikasi empat perspektif utama BSC yang akan digunakan: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan. Setiap perspektif dirancang untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang kinerja perusahaan (Violinda, 2018). Misalnya, dalam perspektif keuangan, perusahaan menetapkan tujuan untuk meningkatkan profitabilitas dengan mengurangi biaya produksi dan meningkatkan efisiensi. Sedangkan dalam perspektif pelanggan, mereka berfokus pada peningkatan kepuasan pelanggan melalui peningkatan kualitas produk dan layanan purna jual.

Dalam perspektif proses internal, PT. ABC menganalisis proses produksi mereka dan mengidentifikasi beberapa area yang memerlukan perbaikan. Salah satu langkah awal yang diambil adalah melakukan analisis rantai pasokan untuk mengurangi waktu siklus produksi dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya. Mereka juga menerapkan sistem manajemen kualitas yang lebih ketat untuk memastikan bahwa setiap produk

yang dihasilkan memenuhi standar kualitas tinggi yang ditetapkan. Selain itu, perusahaan berinvestasi dalam teknologi otomasi untuk meningkatkan kecepatan dan akurasi proses produksi (Violinda, 2018). Sementara itu, dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, PT. ABC menyadari pentingnya pengembangan sumber daya manusia. Mereka mulai mengadakan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, terutama dalam teknologi baru dan metode produksi yang efisien. Perusahaan juga memperkenalkan sistem insentif bagi karyawan yang berkontribusi pada perbaikan proses atau pengembangan produk baru, sehingga mendorong inovasi dan kreativitas di antara tim.

Setelah semua tujuan strategis ditetapkan, tim BSC PT. ABC mulai merumuskan indikator kinerja kunci (KPI) untuk setiap perspektif. KPI ini akan digunakan untuk mengukur kemajuan perusahaan menuju tujuan yang telah ditetapkan (Chairunnisa et al., 2022). Dalam perspektif keuangan, misalnya, KPI yang ditetapkan termasuk margin laba kotor, pengembalian investasi (ROI), dan pengurangan biaya produksi. Untuk perspektif pelanggan, KPI yang digunakan meliputi tingkat kepuasan pelanggan, jumlah keluhan, dan pangsa pasar. Sementara dalam perspektif proses internal, mereka menggunakan KPI seperti waktu siklus produksi, jumlah cacat produk, dan efisiensi penggunaan bahan baku. Selama proses penerapan BSC, PT. ABC juga memastikan bahwa ada sistem pemantauan dan pelaporan yang efektif. Setiap departemen diwajibkan untuk menyusun laporan berkala yang merangkum kinerja mereka terhadap KPI yang telah ditetapkan (Chairunnisa et al., 2022). Laporan ini kemudian dibahas dalam rapat manajemen rutin untuk mengevaluasi kemajuan, mendiskusikan tantangan yang dihadapi, dan mengidentifikasi tindakan korektif yang diperlukan. Dengan cara ini, BSC menjadi alat yang tidak hanya untuk perencanaan strategis, tetapi juga untuk pemantauan dan evaluasi kinerja yang berkelanjutan.

Penerapan BSC mulai menunjukkan hasil yang positif. Dalam perspektif keuangan, PT. ABC berhasil meningkatkan margin laba kotor

mereka sebesar 15% dalam dua tahun pertama setelah menerapkan BSC. Pengurangan biaya produksi juga berhasil dicapai melalui pengoptimalan proses dan pengurangan limbah. Dalam perspektif pelanggan, perusahaan mencatat peningkatan signifikan dalam tingkat kepuasan pelanggan, yang tercermin dari hasil survei dan umpan balik yang diterima. Kepuasan pelanggan yang meningkat juga berdampak pada peningkatan penjualan dan pangsa pasar (Aulia & Erinoss, 2020).

Dari segi proses internal, efisiensi operasional perusahaan meningkat drastis. Waktu siklus produksi berkurang hingga 20% berkat penerapan teknologi otomatisasi dan perbaikan proses yang dilakukan. Selain itu, tingkat cacat produk menurun, yang berarti bahwa lebih banyak produk yang memenuhi standar kualitas tinggi. Hal ini tidak hanya meningkatkan reputasi perusahaan di pasar, tetapi juga mengurangi biaya yang terkait dengan produk yang tidak memenuhi standar (Aulia & Erinoss, 2020). Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, PT. ABC berhasil menciptakan budaya inovasi di antara karyawan. Program pelatihan yang diadakan secara rutin membantu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan tim. Dengan adanya sistem insentif, banyak karyawan yang aktif berkontribusi dalam pengembangan produk baru dan peningkatan proses. Ini tidak hanya memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaan, tetapi juga mendorong munculnya ide-ide segar yang bermanfaat untuk pertumbuhan bisnis.

Perjalanan PT. ABC dalam menerapkan BSC tidak selalu mulus. Seperti banyak perusahaan lain, mereka menghadapi tantangan dan hambatan selama proses tersebut. Salah satu tantangan utama adalah resistensi dari beberapa karyawan yang merasa tertekan dengan tuntutan baru yang ditetapkan (Sari et al., 2019). Beberapa karyawan merasa bahwa pengukuran kinerja melalui KPI dapat menciptakan suasana kompetisi yang tidak sehat. Untuk mengatasi hal ini, manajemen perusahaan melakukan pendekatan komunikasi yang lebih baik, menjelaskan manfaat BSC bagi individu dan perusahaan secara keseluruhan. Mereka juga melibatkan

karyawan dalam proses penetapan KPI, sehingga karyawan merasa lebih memiliki dan bertanggung jawab atas kinerja yang diukur.

PT. ABC juga menghadapi tantangan dalam mengintegrasikan sistem BSC dengan sistem manajemen lainnya yang sudah ada. Perusahaan perlu memastikan bahwa data yang dihasilkan dari berbagai sistem dapat diakses dan digunakan untuk analisis kinerja. Dalam menghadapi tantangan ini, perusahaan berinvestasi dalam pengembangan sistem informasi yang memungkinkan integrasi data secara *real-time*. Dengan sistem yang lebih terintegrasi, manajemen dapat dengan cepat mengevaluasi kinerja dan mengambil keputusan yang lebih tepat.

Secara keseluruhan, penerapan BSC di PT. ABC menunjukkan bahwa dengan komitmen yang kuat dari manajemen dan keterlibatan aktif dari semua level karyawan, perusahaan dapat mencapai kinerja yang lebih baik dan memenuhi tuntutan pasar yang semakin kompleks. BSC telah membantu PT. ABC untuk mengidentifikasi area perbaikan, meningkatkan efisiensi operasional, dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Sari et al., 2019). Dalam menghadapi tantangan industri yang terus berubah, BSC juga memberikan kerangka kerja yang memungkinkan perusahaan untuk tetap adaptif dan responsif terhadap kebutuhan pasar. Kesuksesan PT. ABC dalam menerapkan BSC memberikan pelajaran berharga bagi perusahaan-perusahaan lain di sektor manufaktur (Sari et al., 2019). Ini menunjukkan bahwa pendekatan strategis yang terencana dengan baik, serta keterlibatan seluruh karyawan, adalah kunci untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan. Dengan mengadopsi BSC, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan kinerja finansial, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan pengembangan, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada pertumbuhan jangka panjang dan keberhasilan bisnis (Putri & Puspitasari, 2022).

Melalui studi kasus ini, kita dapat melihat bagaimana BSC dapat menjadi alat yang powerful untuk mendorong transformasi dalam perusahaan manufaktur, dan seberapa besar dampaknya terhadap pencapaian

tujuan strategis dan operasional yang diinginkan. Dengan menerapkan pelajaran dari pengalaman PT. ABC, diharapkan perusahaan lain dapat merumuskan strategi yang efektif untuk menghadapi tantangan di era globalisasi ini.

B. Studi Kasus Perusahaan Jasa

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, penerapan *Balance Scorecard* (BSC) menjadi sangat relevan, terutama dalam sektor jasa yang berfokus pada kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional. Salah satu contoh yang menarik untuk dibahas adalah penerapan BSC di PT. XYZ, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang layanan konsultasi manajemen. PT. XYZ, yang didirikan sepuluh tahun lalu, telah berhasil mengukuhkan dirinya sebagai salah satu pemain utama di industri jasa konsultasi, melayani klien dari berbagai sektor, termasuk keuangan, kesehatan, dan teknologi informasi (Dellia et al., 2017). Dalam menghadapi tantangan yang kompleks dan persaingan yang ketat, manajemen perusahaan memutuskan untuk mengadopsi BSC sebagai alat strategis untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan jangka panjang.

Proses penerapan BSC di PT. XYZ dimulai dengan pengenalan konsep kepada seluruh karyawan. Manajemen menyadari bahwa keberhasilan BSC sangat bergantung pada pemahaman dan komitmen semua pihak di dalam organisasi. Oleh karena itu, mereka mengadakan serangkaian *workshop* dan pelatihan untuk menjelaskan tujuan dan manfaat BSC, serta cara mengintegrasikannya dalam proses kerja sehari-hari (Vientiany et al., 2024). Seluruh karyawan, dari level manajemen hingga staf junior, diajak berpartisipasi dalam proses ini, sehingga mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap kinerja perusahaan. Manajemen PT. XYZ membentuk tim pengembangan BSC yang terdiri dari perwakilan dari berbagai departemen, termasuk pemasaran, operasional, dan sumber daya manusia (Setiawan & Frianto, 2021). Tim ini bertugas untuk merumuskan visi, misi, dan tujuan strategis perusahaan, serta menyusun indikator kinerja yang sesuai dengan empat perspektif BSC: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif

proses internal, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan. Dalam proses ini, manajemen PT. XYZ berfokus pada penciptaan nilai bagi pelanggan dan peningkatan pengalaman mereka dalam menggunakan layanan perusahaan.

PT. XYZ menetapkan tujuan untuk meningkatkan pendapatan dan profitabilitas. Beberapa KPI yang ditetapkan mencakup peningkatan rasio profitabilitas, pengurangan biaya operasional, dan pertumbuhan pendapatan tahunan. Perusahaan juga melakukan analisis mendalam terhadap pengeluaran dan pendapatan, sehingga mereka dapat mengidentifikasi area di mana penghematan dapat dilakukan. Salah satu langkah yang diambil adalah melakukan renegotiasi dengan pemasok untuk mendapatkan harga yang lebih baik, serta mengevaluasi kembali biaya pemasaran untuk memastikan bahwa setiap investasi memberikan hasil yang maksimal (Vientiany et al., 2024).

Sementara itu, dalam perspektif pelanggan, PT. XYZ menempatkan fokus yang kuat pada kepuasan pelanggan. Manajemen mengidentifikasi bahwa kualitas layanan dan kepuasan pelanggan adalah kunci untuk mempertahankan klien dan menarik pelanggan baru. Oleh karena itu, mereka melakukan survei kepuasan pelanggan secara rutin untuk mengumpulkan umpan balik mengenai layanan yang diberikan. Berdasarkan hasil survei tersebut, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, seperti kecepatan respon terhadap permintaan klien dan kualitas interaksi antara konsultan dan klien. Selain itu, perusahaan juga meluncurkan program loyalitas untuk pelanggan yang telah bekerja sama dalam jangka waktu lama, memberikan mereka akses ke layanan eksklusif dan diskon khusus.

PT. XYZ melakukan evaluasi menyeluruh terhadap proses bisnis yang ada. Mereka menyadari bahwa untuk meningkatkan efisiensi operasional, penting untuk mengidentifikasi dan mengurangi bottleneck dalam alur kerja. Salah satu upaya yang dilakukan adalah menerapkan sistem manajemen proyek yang lebih efektif, termasuk penggunaan perangkat lunak untuk pelacakan dan pengelolaan proyek secara *real-time* (Azizah & Oktavina,

2023). Hal ini memungkinkan tim untuk berkolaborasi lebih baik dan menghindari keterlambatan dalam penyelesaian proyek. Selain itu, perusahaan juga memperkenalkan praktik-praktik terbaik dalam pengelolaan waktu, sehingga setiap konsultan dapat memaksimalkan produktivitas mereka.

PT. XYZ memahami bahwa pengembangan karyawan adalah investasi penting untuk kesuksesan jangka panjang. Perusahaan mulai meluncurkan program pelatihan berkelanjutan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan konsultan di berbagai bidang, termasuk teknik analisis, komunikasi efektif, dan kepemimpinan (Saharuddin et al., 2019). Program ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga untuk menciptakan budaya inovasi di dalam perusahaan. Karyawan didorong untuk berbagi ide-ide baru dan solusi kreatif dalam menghadapi tantangan yang dihadapi klien. Sebagai hasilnya, PT. XYZ berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional bagi setiap karyawan.

Setelah menetapkan tujuan strategis dan KPI di setiap perspektif, PT. XYZ kemudian fokus pada pelaksanaan dan pemantauan. Mereka membangun sistem pelaporan yang komprehensif, di mana setiap departemen diwajibkan untuk melaporkan kemajuan mereka terhadap KPI yang telah ditetapkan. Laporan ini dianalisis secara berkala dalam rapat manajemen, memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja secara menyeluruh dan mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian (Azizah & Oktavina, 2023). Dengan cara ini, BSC bukan hanya alat untuk perencanaan strategis, tetapi juga untuk pengawasan dan evaluasi kinerja yang berkelanjutan. Penerapan BSC di PT. XYZ mulai menunjukkan hasil yang signifikan. Dalam perspektif keuangan, perusahaan mengalami peningkatan pendapatan sebesar 25% dalam dua tahun pertama setelah implementasi BSC, berkat strategi yang lebih terfokus dan pengelolaan biaya yang lebih baik. Dalam perspektif pelanggan, survei kepuasan menunjukkan peningkatan yang signifikan, dengan 90% pelanggan menyatakan bahwa

mereka sangat puas dengan layanan yang diberikan. Program loyalitas yang diluncurkan juga membantu mempertahankan klien lama dan menarik pelanggan baru, berkontribusi pada pertumbuhan yang berkelanjutan.

Dari sisi proses internal, PT. XYZ berhasil mengurangi waktu penyelesaian proyek sebesar 15% berkat perbaikan alur kerja dan penerapan teknologi baru. Penggunaan perangkat lunak manajemen proyek yang lebih baik memungkinkan tim untuk berkolaborasi secara lebih efisien, mengurangi keterlambatan dan meningkatkan produktivitas (Saharuddin et al., 2019). Selain itu, tingkat kesalahan dalam laporan dan presentasi kepada klien juga menurun, menunjukkan bahwa kualitas pekerjaan semakin membaik. PT. XYZ berhasil menciptakan budaya pembelajaran yang aktif. Program pelatihan yang diselenggarakan secara berkala meningkatkan keterampilan karyawan dan mendorong mereka untuk berinovasi dalam solusi yang ditawarkan kepada klien. Karyawan merasa lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pencapaian tujuan perusahaan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang PT. XYZ.

Seperti halnya perusahaan lain, PT. XYZ juga menghadapi sejumlah tantangan selama penerapan BSC. Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan dari beberapa karyawan yang merasa nyaman dengan cara kerja yang lama. Beberapa anggota tim merasa tertekan dengan tuntutan baru yang ditetapkan melalui KPI. Untuk mengatasi hal ini, manajemen melakukan pendekatan komunikasi yang lebih baik, menjelaskan bahwa BSC adalah alat untuk mendukung dan mempermudah pekerjaan mereka, bukan untuk menambah beban kerja. Selain itu, manajemen juga melibatkan karyawan dalam proses penetapan KPI, sehingga mereka merasa lebih memiliki dan bertanggung jawab terhadap kinerja yang diukur. Tantangan lain yang dihadapi adalah integrasi BSC dengan sistem manajemen lainnya yang telah ada. PT. XYZ perlu memastikan bahwa data dari berbagai sumber dapat diakses dan digunakan untuk analisis kinerja. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan berinvestasi dalam pengembangan

sistem informasi yang memungkinkan integrasi data secara *real-time*, sehingga manajemen dapat membuat keputusan yang lebih cepat dan tepat.

Penerapan BSC di PT. XYZ menunjukkan bahwa dengan komitmen yang kuat dari manajemen dan keterlibatan aktif dari seluruh karyawan, perusahaan jasa dapat mencapai kinerja yang lebih baik dan memenuhi harapan pelanggan. BSC telah membantu PT. XYZ dalam mengidentifikasi area perbaikan, meningkatkan efisiensi operasional, dan menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih baik. Dengan menghadapi tantangan industri yang terus berubah, BSC juga memberikan kerangka kerja yang memungkinkan perusahaan untuk tetap adaptif dan responsif terhadap kebutuhan pasar (Setiawan & Frianto, 2021).

Studi kasus ini memberikan pelajaran berharga bagi perusahaan jasa lainnya. Ini menunjukkan bahwa dengan pendekatan strategis yang terencana, serta keterlibatan seluruh karyawan, perusahaan dapat mencapai kinerja yang berkelanjutan (Dellia et al., 2017). Dengan mengadopsi BSC, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan kinerja finansial, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan pengembangan, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada pertumbuhan jangka panjang dan keberhasilan bisnis. Dengan menganalisis pengalaman PT. XYZ, diharapkan perusahaan lain dapat merumuskan strategi yang efektif untuk menghadapi tantangan di era persaingan yang semakin ketat ini. Penerapan BSC tidak hanya sebagai alat untuk perencanaan strategis, tetapi juga sebagai alat untuk manajemen kinerja yang komprehensif, memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan pasar dan mencapai tujuan jangka panjang dengan lebih efektif.

C. Studi Kasus Perusahaan Non-Profit

Perusahaan non-profit memainkan peran penting dalam pembangunan sosial dan ekonomi di berbagai belahan dunia. Meskipun fokus utama mereka bukanlah untuk mendapatkan keuntungan, tetapi untuk memberikan layanan dan dampak positif bagi masyarakat, penerapan metode manajemen

yang efektif tetap diperlukan agar mereka dapat mencapai misi mereka secara maksimal (Pasalbessy et al., 2023). Salah satu contoh yang menarik adalah penerapan *Balance Scorecard* (BSC) di Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) "Bina Masyarakat Sejahtera" (BMS), yang berfokus pada pengentasan kemiskinan dan pemberdayaan masyarakat di daerah tertinggal. Sejak didirikan, BMS telah berkomitmen untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui berbagai program, termasuk pendidikan, kesehatan, dan pelatihan keterampilan.

Penerapan BSC di BMS dimulai dengan pengenalan konsep kepada seluruh staf, relawan, dan pemangku kepentingan lainnya. Manajemen LSM menyadari bahwa BSC bukan hanya alat pengukur kinerja, tetapi juga kerangka kerja yang dapat membantu mereka untuk lebih fokus pada misi dan visi lembaga (Ririh et al., 2021). Untuk itu, mereka menyelenggarakan *workshop* dan pelatihan mengenai BSC agar semua pihak memahami bagaimana cara kerja sistem ini dan bagaimana hal ini dapat membantu mencapai tujuan lembaga. Keterlibatan seluruh tim sangat penting karena mereka adalah ujung tombak dalam implementasi program-program BMS di lapangan. Tim pengembangan BSC dibentuk untuk merumuskan visi dan misi lembaga yang lebih jelas serta untuk menyusun indikator kinerja yang sesuai dengan perspektif BSC (Agustina & Mahfudz, 2021). Dalam konteks LSM, tujuan ini tidak hanya terbatas pada pencapaian finansial, tetapi juga mencakup dampak sosial yang dapat diukur dan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Tim ini terdiri dari perwakilan dari berbagai divisi, termasuk program, keuangan, dan komunikasi, sehingga dapat menjamin bahwa semua perspektif yang relevan tercakup dalam perumusan strategi.

Meskipun BMS bukanlah organisasi yang berorientasi pada profit, pengelolaan keuangan yang baik tetap diperlukan untuk memastikan keberlanjutan operasional lembaga. Oleh karena itu, manajemen menetapkan tujuan untuk meningkatkan efektivitas penggunaan dana dan mengoptimalkan pendanaan yang diterima. BMS melakukan penggalangan

dana dari berbagai sumber, seperti sumbangan individu, sponsor korporat, dan hibah dari pemerintah atau lembaga internasional (Pramitha, 2017). Dalam upaya meningkatkan transparansi, BMS mulai menerapkan laporan keuangan yang lebih jelas dan terbuka kepada para donatur dan pemangku kepentingan lainnya. Ini penting untuk membangun kepercayaan dan memastikan bahwa dana yang diterima digunakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Dari perspektif pelanggan, yang dalam konteks BMS merujuk pada masyarakat yang dilayani, penting untuk mengukur kepuasan dan dampak program yang diimplementasikan. BMS melakukan survei dan evaluasi secara berkala untuk mengumpulkan umpan balik dari masyarakat tentang program yang telah mereka jalankan. Indikator kinerja di sini mencakup tingkat kepuasan peserta program, peningkatan keterampilan setelah mengikuti pelatihan, dan dampak jangka panjang terhadap kehidupan masyarakat. Hasil dari evaluasi ini digunakan untuk merumuskan kebijakan yang lebih baik dan untuk memperbaiki program yang ada agar lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

BMS perlu memastikan bahwa semua program yang dilaksanakan berjalan dengan efisien dan efektif. Oleh karena itu, manajemen melakukan evaluasi rutin terhadap proses operasional yang ada, mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan program. Salah satu langkah yang diambil adalah memperkenalkan sistem manajemen proyek yang lebih baik, sehingga semua tim dapat berkolaborasi dengan lebih efektif. BMS juga mengembangkan pedoman standar operasional prosedur (SOP) untuk setiap program yang dijalankan, memastikan bahwa semua staf dan relawan memahami dan mengikuti prosedur yang telah ditetapkan (Pramitha, 2017). Pengembangan sumber daya manusia menjadi kunci keberhasilan lembaga non-profit. BMS menyadari bahwa kualitas program yang dilaksanakan sangat bergantung pada kompetensi staf dan relawan. Oleh karena itu, mereka mengadakan pelatihan rutin untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan tim. Program pelatihan ini mencakup berbagai aspek, mulai dari manajemen

proyek, teknik komunikasi, hingga metode penggalangan dana. Selain itu, BMS juga mendorong budaya inovasi di dalam organisasi, di mana staf dan relawan didorong untuk berbagi ide-ide baru dan praktik terbaik dalam pengembangan program.

Setelah menetapkan tujuan strategis dan KPI di setiap perspektif, BMS kemudian fokus pada implementasi dan pemantauan. Mereka membangun sistem pelaporan yang komprehensif untuk memantau kemajuan program. Setiap departemen diwajibkan untuk melaporkan hasil program secara berkala, dan laporan ini dianalisis dalam rapat manajemen untuk mengevaluasi kinerja secara keseluruhan (Tarigan & Sinaga, 2022). Dengan cara ini, BSC membantu BMS dalam membuat keputusan yang lebih baik dan lebih cepat, serta mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian segera. Setelah beberapa tahun menerapkan BSC, BMS mulai melihat hasil yang positif. Dari perspektif keuangan, lembaga ini berhasil meningkatkan pendanaan yang diterima sebesar 30% dalam periode dua tahun berkat peningkatan transparansi dan efektivitas penggalangan dana. Kepercayaan para donatur meningkat, dan banyak dari mereka yang bersedia memberikan dukungan lebih lanjut setelah melihat laporan yang jelas dan berdampak. Hal ini sangat penting bagi BMS karena memastikan keberlanjutan operasional dan kemampuan untuk menjalankan program-program mereka (Tarigan & Sinaga, 2022).

Hasil survei kepuasan menunjukkan bahwa 85% masyarakat yang dilayani merasa puas dengan program yang ditawarkan. Mereka melaporkan peningkatan dalam kualitas hidup, terutama setelah mengikuti pelatihan keterampilan yang diselenggarakan oleh BMS (Diana Riyana, 2017). Dampak jangka panjang juga terlihat dari peningkatan pendapatan keluarga peserta pelatihan, yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan anak-anak mereka. BMS sangat bangga dengan pencapaian ini, karena ini mencerminkan dampak positif yang berhasil mereka capai dalam masyarakat. BMS berhasil meningkatkan efisiensi operasional dengan mengurangi waktu pelaksanaan program sebesar 20%. Penggunaan sistem

manajemen proyek yang lebih baik membantu tim dalam merencanakan dan melaksanakan program dengan lebih terstruktur. Ini juga mengurangi keterlambatan dan memastikan bahwa program dapat dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Dengan adanya pedoman SOP yang jelas, tim merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugas mereka, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kualitas layanan yang diberikan.

Di sisi pembelajaran dan pertumbuhan, BMS telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan diri. Program pelatihan yang rutin membantu staf dan relawan merasa lebih terampil dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Tingkat retensi staf juga meningkat, yang menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan pengembangan yang ditawarkan oleh lembaga (Diana Riyana, 2017). Budaya inovasi yang diterapkan juga mendorong banyak ide baru untuk program-program yang lebih relevan dan berdampak, memungkinkan BMS untuk terus beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat yang selalu berubah. Penerapan BSC di BMS tidak tanpa tantangan (Ririh et al., 2021). Salah satu tantangan utama adalah mengatasi resistensi dari beberapa anggota tim yang merasa tidak nyaman dengan perubahan yang dibawa oleh BSC. Beberapa staf merasa tertekan dengan tuntutan untuk mencapai KPI yang telah ditetapkan. Manajemen kemudian melakukan pendekatan yang lebih inklusif dengan melibatkan anggota tim dalam proses perumusan KPI, sehingga mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian yang diharapkan. Pendekatan komunikasi yang transparan juga membantu menjelaskan bahwa BSC adalah alat untuk membantu mereka, bukan sebagai beban tambahan.

Tantangan lain yang dihadapi adalah keterbatasan dalam sumber daya yang dimiliki. BMS beroperasi dengan anggaran yang terbatas, sehingga mereka perlu memastikan bahwa setiap program yang dijalankan memberikan dampak yang signifikan. Manajemen memutuskan untuk memprioritaskan program-program yang telah terbukti efektif dan mengurangi atau menghentikan program yang tidak memberikan hasil yang

diinginkan (Agustina & Mahfudz, 2021). Dengan cara ini, BMS dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien dan memaksimalkan dampak sosial yang dihasilkan. Penerapan BSC di LSM Bina Masyarakat Sejahtera menunjukkan bahwa metode ini dapat diaplikasikan dengan efektif dalam organisasi non-profit. Dengan komitmen yang kuat dari manajemen dan keterlibatan aktif dari seluruh staf dan relawan, lembaga ini berhasil mencapai tujuan dan misi mereka (Pauzi & Fitriaty, 2023). BSC telah membantu BMS untuk lebih fokus pada dampak sosial yang ingin dicapai, meningkatkan transparansi, dan mendorong perbaikan berkelanjutan dalam semua aspek operasional.

Studi kasus ini memberikan pelajaran berharga bagi organisasi non-profit lainnya. Ini menunjukkan bahwa dengan pendekatan strategis yang terencana dan keterlibatan seluruh tim, lembaga non-profit dapat mencapai kinerja yang lebih baik dalam mewujudkan misi sosial mereka. Penerapan BSC tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga menciptakan budaya yang mendukung pembelajaran dan inovasi. Dengan demikian, BSC dapat berfungsi sebagai alat yang efektif untuk membantu organisasi non-profit dalam menghadapi tantangan dan mencapai tujuan mereka dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat (Pasalbessy et al., 2023).

Dalam era di mana masalah sosial semakin kompleks, organisasi non-profit harus lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Penerapan BSC di BMS menjadi contoh bahwa dengan strategi yang tepat, organisasi non-profit dapat berperan aktif dalam pengentasan kemiskinan dan pemberdayaan masyarakat, serta mencapai dampak sosial yang signifikan dan berkelanjutan.

BAB XIII

PENGEMBANGAN BSC DI MASA DEPAN

PENDAHULUAN

Di era yang semakin kompetitif ini, *Balance Scorecard* (BSC) telah muncul sebagai alat manajemen strategis yang krusial bagi organisasi di berbagai level. Sejak diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal 1990-an, BSC tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai panduan strategis yang membantu perusahaan untuk menghubungkan visi dan misi mereka dengan tindakan nyata. Dalam konteks global yang terus berubah, pentingnya BSC tidak bisa diabaikan; ia menawarkan kerangka kerja yang memungkinkan organisasi untuk melacak kemajuan mereka terhadap tujuan strategis melalui pendekatan yang seimbang, mempertimbangkan aspek finansial dan non-finansial (Handayani, 2021).

Seiring berjalannya waktu, BSC telah mengalami evolusi yang signifikan. Dari yang awalnya berfokus pada pengukuran kinerja keuangan semata, kini BSC telah berkembang menjadi alat yang lebih holistik, mempertimbangkan dimensi pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Adaptasi ini diperlukan agar BSC tetap relevan dalam menghadapi tantangan baru yang muncul dari perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan yang terus berkembang (Novitasari, 2019). Dengan demikian, BSC kini tidak hanya menjadi alat evaluasi, tetapi juga instrumen yang mendukung inovasi dan perubahan yang berkelanjutan dalam organisasi.

Melihat ke depan, terdapat banyak tren yang diantisipasi akan mempengaruhi pengembangan BSC. Salah satu di antaranya adalah integrasi teknologi yang semakin mendalam. Dengan kemajuan dalam *big data* dan analitik, perusahaan kini memiliki akses ke informasi yang lebih kaya dan dapat diolah untuk menghasilkan wawasan yang lebih baik. BSC di masa

depan kemungkinan akan lebih terhubung dengan sistem informasi manajemen dan alat analitik canggih, memungkinkan organisasi untuk melakukan pengukuran kinerja secara *real-time* dan lebih responsif terhadap dinamika pasar.

Isu keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) semakin menjadi sorotan utama. Konsumen dan pemangku kepentingan lainnya kini lebih memilih perusahaan yang tidak hanya fokus pada profitabilitas, tetapi juga berkontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan (Pauzi & Fitriaty, 2023). Oleh karena itu, BSC masa depan perlu mencakup dimensi keberlanjutan sebagai bagian integral dari strategi bisnis, menciptakan nilai tidak hanya bagi pemegang saham tetapi juga bagi masyarakat luas. Ini akan mendorong perusahaan untuk merumuskan indikator yang mencerminkan kinerja sosial dan lingkungan, di samping indikator finansial yang tradisional. Meskipun BSC memiliki potensi besar untuk mendukung perkembangan organisasi, ada juga tantangan yang harus dihadapi (Pauzi & Fitriaty, 2023). Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan dalam budaya organisasi. Menerapkan BSC yang efektif memerlukan komitmen dari seluruh level manajemen, serta pemahaman dan penerimaan dari semua karyawan. Tanpa dukungan yang kuat dari pemimpin, inisiatif ini mungkin tidak akan berhasil. Selain itu, perusahaan juga harus siap untuk menghadapi kesulitan dalam mengumpulkan dan menganalisis data yang diperlukan untuk mengisi BSC dengan informasi yang akurat dan relevan.

Kepentingan untuk menyelaraskan BSC dengan tujuan strategis dan budaya organisasi semakin mendesak. Perusahaan yang ingin menerapkan BSC harus memastikan bahwa setiap indikator yang dipilih mendukung visi dan misi organisasi secara keseluruhan. Hal ini tidak hanya meningkatkan akuntabilitas, tetapi juga memastikan bahwa setiap departemen dan individu dalam organisasi bergerak ke arah tujuan yang sama (Novitasari, 2019). Dengan demikian, pengembangan BSC tidak hanya menjadi tugas

manajerial, tetapi juga bagian dari upaya bersama yang melibatkan seluruh lapisan organisasi.

Penting untuk menekankan bahwa pengembangan BSC harus dilakukan dengan proaktif. Dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah, perusahaan tidak bisa hanya menunggu untuk bereaksi terhadap perubahan; mereka harus dapat mengantisipasi dan menyesuaikan diri sebelum tantangan muncul. Ini berarti bahwa organisasi harus terus-menerus mengevaluasi dan memperbarui BSC mereka untuk memastikan bahwa itu tetap relevan dan efektif dalam mencapai tujuan jangka Panjang (Handayani, 2021).

Secara keseluruhan, Bab 12 ini akan menggali lebih dalam mengenai pengembangan BSC di masa depan, mengeksplorasi tren, tantangan, dan peluang yang ada. Melalui pemahaman yang lebih baik tentang arah masa depan BSC, diharapkan pembaca dapat memanfaatkan alat ini secara optimal dalam konteks bisnis yang terus berubah. Kunci untuk kesuksesan di masa depan terletak pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi, mengintegrasikan teknologi baru, dan memastikan bahwa strategi mereka selaras dengan harapan pemangku kepentingan yang terus berkembang (Aulia & Erinos, 2020). Dengan demikian, BSC akan tetap menjadi pilar penting dalam manajemen strategis, membantu organisasi untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan di semua level.

A. Tren Terbaru dalam *Balance Scorecard*

Sejak diperkenalkan lebih dari tiga dekade yang lalu, *Balance Scorecard* (BSC) telah menjadi alat yang sangat penting dalam manajemen strategis, digunakan oleh berbagai organisasi di seluruh dunia untuk membantu mengelola kinerja dan menciptakan nilai jangka panjang. Dengan BSC, perusahaan dapat mengukur kemajuan mereka dalam berbagai perspektif, seperti keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan (Prayudi & Tanjung, 2018). Namun, dunia bisnis tidaklah statis. Seiring perkembangan teknologi, perubahan sosial, dan ekonomi yang cepat, BSC pun harus berevolusi untuk tetap relevan. Sub-bab ini akan

membahas beberapa tren terbaru dalam penggunaan BSC, termasuk integrasi teknologi digital, pendekatan lebih dinamis terhadap pengukuran kinerja, peningkatan fokus pada keberlanjutan, dan relevansi di sektor publik serta organisasi nirlaba (Aulia & Erinosa, 2020).



Gambar 13. Tren Terbaru dalam *Balance Scorecard*

1. Integrasi Teknologi Digital dan Otomatisasi

Salah satu tren paling mencolok dalam pengembangan BSC adalah integrasi dengan teknologi digital dan otomatisasi. Era digitalisasi telah mengubah cara perusahaan mengelola data dan mengukur kinerja. Dalam konteks BSC, teknologi seperti *big data*, kecerdasan buatan (AI), dan perangkat lunak analitik telah memungkinkan perusahaan untuk mengakses data secara lebih cepat dan akurat. (Agustian, 2022) Dengan adanya teknologi ini, organisasi dapat melacak indikator kinerja utama (KPI) secara *real-time*, memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang tren dan masalah yang mungkin muncul. Hal ini memungkinkan manajer untuk membuat keputusan yang lebih tepat dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Teknologi *big data*, misalnya, memberikan kemampuan untuk menganalisis data yang sangat besar dan kompleks, yang sebelumnya tidak mungkin dikelola secara manual. Dalam BSC, *big data* memungkinkan perusahaan untuk memperoleh wawasan mendalam tentang pelanggan, operasi, dan pasar secara keseluruhan. Ini juga memungkinkan untuk lebih mempersonalisasi strategi berdasarkan data yang spesifik dan relevan, meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pencapaian tujuan strategis. Sementara itu, otomatisasi memainkan peran penting dalam menyederhanakan proses pelaporan kinerja. Dalam model BSC tradisional, pelaporan kinerja sering kali memakan waktu dan melibatkan proses manual yang kompleks (Alimudin, 2017). Dengan menggunakan teknologi otomatisasi, perusahaan dapat mengumpulkan data secara otomatis dari berbagai sistem, mengurangi kesalahan manusia, dan mempercepat proses pelaporan. Hasilnya, manajer dapat lebih fokus pada analisis dan pengambilan keputusan daripada berurusan dengan tugas administratif.

2. Pengukuran Kinerja yang Lebih Dinamis

Dalam beberapa tahun terakhir, terdapat peningkatan kesadaran bahwa metode pengukuran kinerja yang statis mungkin tidak lagi efektif dalam menghadapi dinamika bisnis modern. Perusahaan menghadapi tekanan yang lebih besar untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan teknologi. Oleh karena itu, banyak organisasi yang mulai beralih dari pendekatan tradisional dalam BSC yang kaku, menuju sistem yang lebih dinamis dan fleksibel. Pendekatan dinamis ini memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan indikator kinerja mereka sesuai dengan perubahan kondisi eksternal (Alimudin, 2017). Misalnya, dalam situasi di mana tren konsumen bergeser dengan cepat atau ada perubahan regulasi yang signifikan, KPI yang sebelumnya relevan mungkin perlu diubah untuk mencerminkan realitas baru. Dengan memperkenalkan fleksibilitas ini dalam BSC, perusahaan dapat memastikan bahwa strategi mereka tetap selaras dengan kondisi pasar yang dinamis dan mampu merespons tantangan serta peluang yang muncul.

Organisasi kini lebih sering menggunakan metodologi agile dalam implementasi BSC mereka. Agile adalah pendekatan manajemen proyek yang berfokus pada fleksibilitas, iterasi, dan penyesuaian cepat terhadap perubahan. Dalam konteks BSC, pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk memperbarui KPI secara berkala, menyesuaikan strategi dengan lebih cepat, dan menciptakan lingkungan di mana perbaikan berkelanjutan menjadi bagian dari budaya perusahaan.

3. Peningkatan Fokus pada Keberlanjutan dan ESG (*Environmental, Social, Governance*)

Isu keberlanjutan kini menjadi perhatian utama bagi banyak perusahaan. Selain tanggung jawab sosial, tuntutan dari investor, konsumen, dan pemerintah semakin mendorong perusahaan untuk berfokus pada aspek-aspek keberlanjutan dalam bisnis mereka. Akibatnya, BSC pun harus mengakomodasi dimensi keberlanjutan ini. Salah satu tren terbaru dalam pengembangan BSC adalah integrasi kriteria ESG (*Environmental, Social, Governance*) sebagai bagian dari pengukuran kinerja. Dengan memasukkan ESG ke dalam BSC, perusahaan dapat mengukur seberapa baik mereka berkontribusi pada lingkungan, masyarakat, serta bagaimana mereka mematuhi tata kelola perusahaan yang baik. Ini bukan hanya soal tanggung jawab moral atau reputasi perusahaan, tetapi juga tentang menciptakan nilai jangka panjang bagi para pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya (Khaeruman et al., 2023).

Misalnya, dalam perspektif proses internal BSC, perusahaan dapat menambahkan indikator yang melacak penggunaan energi terbarukan, pengurangan emisi karbon, atau upaya untuk meminimalkan dampak lingkungan dari operasi bisnis. Di sisi lain, dalam perspektif pelanggan, indikator seperti kepuasan pelanggan terhadap praktik etis perusahaan atau keterlibatan perusahaan dalam inisiatif sosial dapat diukur. Dengan menambahkan dimensi ESG ini, perusahaan dapat memastikan bahwa strategi mereka tidak hanya berfokus pada profitabilitas jangka pendek tetapi juga keberlanjutan jangka panjang.

4. Relevansi BSC di Sektor Publik dan Organisasi Nirlaba

Awalnya, BSC dirancang untuk perusahaan swasta yang berorientasi pada keuntungan. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, alat ini telah mengalami adaptasi yang signifikan dan mulai digunakan di sektor publik serta organisasi nirlaba. Tren ini menunjukkan bahwa BSC dapat digunakan tidak hanya untuk mengukur kinerja finansial, tetapi juga untuk mengevaluasi kinerja dalam hal pencapaian misi sosial dan tujuan publik. Di sektor publik, BSC membantu lembaga pemerintah untuk lebih fokus pada hasil dan dampak daripada sekadar *output* (Khaeruman et al., 2023). Misalnya, daripada hanya mengukur jumlah layanan yang diberikan kepada masyarakat, BSC memungkinkan lembaga pemerintah untuk mengevaluasi seberapa efektif layanan tersebut dalam meningkatkan kualitas hidup warga. Ini juga berlaku di organisasi nirlaba, di mana tujuan utama bukanlah keuntungan, tetapi pencapaian misi sosial. Dalam konteks ini, BSC memungkinkan organisasi untuk menilai seberapa baik mereka mencapai tujuan sosial mereka dan bagaimana mereka dapat meningkatkan dampak positif terhadap masyarakat.

Dengan penyesuaian BSC di sektor-sektor ini, organisasi nirlaba dan publik dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas mereka kepada para pemangku kepentingan. Mereka juga dapat menggunakan BSC untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mengalokasikan sumber daya dengan lebih baik, sehingga misi sosial mereka dapat dicapai secara lebih efektif.

5. Pengembangan *Balance Scorecard* Global

Dengan semakin terhubungnya ekonomi dunia, perusahaan multinasional dan organisasi global lainnya kini harus mengelola kinerja mereka dalam konteks yang lebih luas. Salah satu tren yang muncul adalah

pengembangan *Balance Scorecard* global, di mana perusahaan harus memperhitungkan kinerja mereka di berbagai negara dan wilayah dengan lingkungan bisnis yang berbeda-beda. Dalam konteks global, BSC harus mempertimbangkan perbedaan budaya, regulasi, dan dinamika pasar di setiap wilayah. KPI yang relevan di satu negara mungkin tidak relevan di negara lain (Agustian, 2022). Oleh karena itu, BSC global harus bersifat fleksibel, memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan indikator kinerja berdasarkan konteks lokal, sambil tetap mempertahankan konsistensi dalam tujuan strategis yang lebih luas. Selain itu, dengan semakin banyaknya perusahaan yang beroperasi di berbagai negara, BSC global juga memungkinkan perusahaan untuk melacak kinerja mereka dalam konteks tanggung jawab sosial global. Misalnya, perusahaan dapat mengukur dampak lingkungan mereka di berbagai wilayah dan memastikan bahwa operasi mereka di satu negara tidak merugikan kepentingan sosial atau lingkungan di negara lain.

6. Personalisasi BSC untuk Setiap Level Organisasi

Tren terakhir yang layak diperhatikan adalah peningkatan personalisasi BSC untuk setiap level organisasi. Pada awalnya, BSC lebih sering diterapkan di level manajemen puncak untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Namun, seiring waktu, banyak perusahaan yang mulai mengadopsi BSC di level yang lebih rendah, seperti departemen, tim, atau bahkan individu. Dengan personalisasi BSC, setiap individu dalam organisasi dapat memiliki KPI yang selaras dengan tujuan strategis organisasi secara keseluruhan. Ini tidak hanya membantu meningkatkan akuntabilitas di semua level, tetapi juga memungkinkan setiap karyawan untuk melihat bagaimana kontribusi mereka secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam banyak kasus, hal ini juga dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, karena mereka dapat melihat dampak langsung dari pekerjaan mereka terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan (Prayudi & Tanjung, 2018).

Secara keseluruhan, tren terbaru dalam *Balance Scorecard* mencerminkan kebutuhan perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang terus berubah. Dengan integrasi teknologi, pendekatan yang lebih dinamis, fokus pada keberlanjutan, serta adaptasi di sektor publik dan nirlaba, BSC terus berkembang sebagai alat yang relevan dan efektif dalam membantu organisasi mencapai tujuan strategis mereka. Adaptasi yang tepat terhadap tren ini akan memungkinkan perusahaan untuk lebih siap menghadapi tantangan masa depan dan tetap kompetitif di pasar yang semakin kompleks.

B. Integrasi dengan Konsep Manajemen Lainnya

Balance Scorecard (BSC) telah menjadi salah satu kerangka kerja manajemen yang paling berpengaruh dan digunakan secara luas di berbagai organisasi, baik sektor swasta, publik, maupun nirlaba. Keberhasilannya terletak pada kemampuannya untuk menghubungkan strategi dengan tindakan operasional secara nyata, dengan mengukur kinerja melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Machali, 2015). Namun, di dunia bisnis modern yang semakin kompleks dan dinamis, BSC tidak dapat berdiri sendiri. Dalam praktiknya, banyak perusahaan yang menggabungkan BSC dengan berbagai konsep manajemen lainnya untuk meningkatkan efektivitas dan relevansinya. Sub-bab ini akan menguraikan integrasi BSC dengan konsep-konsep manajemen seperti *Six Sigma*, *Lean Management*, *Total Quality Management* (TQM), *Strategic Management*, dan *Corporate Social Responsibility* (CSR), serta bagaimana integrasi ini dapat meningkatkan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

1. Integrasi dengan *Six Sigma*

Six Sigma adalah metodologi manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas dan pengurangan variasi dalam proses bisnis dengan menggunakan pendekatan statistik. Konsep ini dirancang untuk memastikan bahwa produk atau layanan yang dihasilkan memenuhi standar kualitas

tertinggi dengan meminimalkan cacat dan kesalahan. Menggabungkan BSC dengan *Six Sigma* dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi, terutama dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Integrasi dengan *Six Sigma* paling jelas terlihat pada perspektif proses internal. BSC bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengukur proses-proses penting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Sementara itu, *Six Sigma* memberikan alat dan metodologi yang sangat tepat untuk mengukur, menganalisis, dan meningkatkan proses-proses tersebut. Dengan menerapkan pendekatan *Six Sigma*, organisasi dapat mengurangi variasi dalam proses bisnis yang diukur melalui KPI dalam BSC, sehingga meningkatkan kualitas hasil akhir (Manan, 2019).

Misalnya, sebuah perusahaan manufaktur yang menggunakan BSC mungkin memiliki KPI yang mengukur efisiensi produksi dan tingkat cacat produk. Dengan menerapkan metodologi *Six Sigma* pada KPI ini, perusahaan dapat mengidentifikasi akar masalah yang menyebabkan cacat, mengembangkan solusi untuk menguranginya, dan secara konsisten meningkatkan proses produksi. Hasil akhirnya adalah peningkatan kualitas produk, pengurangan biaya, dan peningkatan kepuasan pelanggan, yang semuanya dapat tercermin dalam kinerja organisasi melalui BSC.

2. Integrasi dengan *Lean Management*

Lean Management adalah filosofi manajemen yang berfokus pada pengurangan pemborosan (*waste*) dalam proses bisnis untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan. *Lean* berusaha untuk memaksimalkan nilai yang diberikan kepada pelanggan dengan menggunakan sumber daya seminimal mungkin. Integrasi *Lean Management* dengan BSC adalah langkah yang sangat strategis, terutama dalam meningkatkan efisiensi proses bisnis dan mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuan strategis secara lebih optimal.

Perspektif proses internal BSC sangat selaras dengan prinsip-prinsip *Lean*, yang bertujuan untuk menghilangkan pemborosan, memperbaiki aliran

kerja, dan meningkatkan produktivitas. Dengan menggabungkan BSC dengan *Lean*, organisasi dapat mengidentifikasi pemborosan dalam proses bisnis mereka yang mungkin tidak terlihat dari pengukuran kinerja tradisional (Fitriandari et al., 2023). *Lean* menyediakan alat dan pendekatan untuk menganalisis dan mengurangi pemborosan ini, seperti *Just-in-Time* (JIT), *Kaizen*, dan *Value Stream Mapping*, yang dapat membantu mempercepat pencapaian KPI dalam perspektif proses internal BSC. Misalnya, sebuah perusahaan yang memiliki KPI terkait dengan waktu siklus produksi dalam BSC dapat menerapkan pendekatan *Lean* untuk mengurangi waktu tunggu, meminimalkan inventaris berlebih, dan meningkatkan efisiensi aliran material. Dengan demikian, perusahaan dapat mencapai KPI dengan lebih cepat dan efisien, meningkatkan kinerja operasional secara keseluruhan.

3. Integrasi dengan *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas di semua aspek organisasi, dengan melibatkan seluruh karyawan dalam upaya perbaikan berkelanjutan. TQM menekankan pentingnya kualitas sebagai tanggung jawab setiap individu dalam organisasi, dari level terendah hingga manajemen puncak.



Gambar 14. Integrasi dengan Konsep TQM

Ketika diintegrasikan dengan BSC, TQM dapat memberikan dasar yang kuat untuk perbaikan berkelanjutan dalam pencapaian KPI yang terkait dengan kualitas, baik di perspektif proses internal maupun pelanggan. Dalam BSC, perspektif pelanggan sering kali mencakup KPI yang mengukur kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan persepsi terhadap kualitas produk atau layanan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip TQM, perusahaan dapat memastikan bahwa kualitas diprioritaskan di setiap langkah proses bisnis. Ini dapat membantu meningkatkan hasil yang diukur dalam perspektif pelanggan BSC, seperti peningkatan kepuasan pelanggan dan loyalitas merek (Fitriandari et al., 2023).

TQM mendorong perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), yang sejalan dengan tujuan BSC untuk mendorong organisasi mencapai kinerja yang lebih baik dari waktu ke waktu. Melalui pendekatan PDCA (Plan, Do, Check, Act), TQM memberikan kerangka kerja yang sistematis untuk mengidentifikasi masalah, mengembangkan solusi, dan memantau hasilnya, yang semuanya dapat diintegrasikan ke dalam proses pemantauan kinerja BSC.

4. Integrasi dengan Manajemen Strategis

BSC pada dasarnya adalah alat manajemen strategis yang menghubungkan visi dan strategi organisasi dengan tindakan operasional. Namun, untuk lebih efektif, BSC harus diintegrasikan dengan kerangka kerja manajemen strategis yang lebih luas. Manajemen strategis adalah proses berkelanjutan dalam merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya (Rokhim, 2017). Integrasi antara BSC dan manajemen strategis memungkinkan perusahaan untuk memastikan bahwa semua KPI yang diukur dalam BSC benar-benar mencerminkan tujuan strategis jangka panjang mereka. BSC memberikan kerangka kerja untuk memecah strategi menjadi tindakan-tindakan spesifik yang dapat diukur, sedangkan manajemen strategis menyediakan panduan untuk merumuskan dan menyesuaikan strategi berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal.



Gambar 15. Integrasi dengan Manajemen Strategis

Salah satu elemen penting dalam manajemen strategis adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), yang membantu organisasi mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal. Integrasi BSC dengan analisis SWOT memungkinkan organisasi untuk memastikan bahwa KPI yang diukur dalam BSC memperhitungkan hasil analisis ini. Misalnya, jika sebuah perusahaan mengidentifikasi peluang untuk memperluas pasar ke wilayah baru, KPI dalam perspektif keuangan dan pelanggan BSC dapat disesuaikan untuk mencerminkan strategi ekspansi ini. manajemen strategis sering kali melibatkan pemantauan dan evaluasi kinerja secara berkelanjutan, yang sangat selaras dengan siklus BSC. Dengan mengintegrasikan BSC ke dalam proses manajemen strategis, perusahaan dapat lebih efektif dalam mengukur pencapaian strategis dan menyesuaikan tindakan operasional sesuai kebutuhan.

5. Integrasi dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Beberapa tahun terakhir, tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*) telah menjadi elemen yang semakin penting dalam strategi bisnis. CSR adalah konsep yang menekankan bahwa perusahaan harus beroperasi dengan cara yang tidak hanya menguntungkan secara finansial, tetapi juga bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungan. Integrasi BSC dengan CSR adalah langkah yang logis, karena BSC dapat membantu perusahaan mengukur dan mengelola dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan mereka. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat diperluas untuk mencakup inisiatif CSR, seperti program keberlanjutan, tanggung jawab lingkungan, dan keterlibatan masyarakat. Perusahaan dapat menetapkan KPI yang mengukur seberapa baik mereka memenuhi tanggung jawab sosial mereka, seperti pengurangan emisi karbon, peningkatan efisiensi energi, atau keterlibatan dalam program sosial (Rokhim, 2017).

Integrasi CSR ke dalam BSC juga menciptakan keseimbangan antara pencapaian tujuan finansial dan non-finansial. Sementara perspektif keuangan tetap penting, perusahaan semakin menyadari bahwa tanggung jawab sosial dan lingkungan juga berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang mereka. Dengan mengintegrasikan CSR ke dalam BSC, perusahaan dapat memastikan bahwa strategi keberlanjutan mereka diukur dan dipantau secara efektif, sehingga menciptakan dampak positif yang lebih luas di luar keuntungan finansial semata.

6. Integrasi dengan Human Resource Management (HRM)

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu aset terpenting dalam sebuah organisasi. Pengelolaan SDM yang efektif sangat penting untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Dalam konteks BSC, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup KPI yang terkait dengan pengembangan karyawan, kepuasan karyawan, dan kapabilitas organisasi. Oleh karena itu, integrasi antara BSC dan manajemen SDM adalah hal yang sangat krusial (Manan, 2019). Dengan menggabungkan prinsip-prinsip manajemen SDM dengan BSC, perusahaan dapat memastikan bahwa strategi

pengembangan SDM selaras dengan tujuan strategis organisasi. Misalnya, perusahaan dapat menetapkan KPI yang mengukur efektivitas program pelatihan, retensi karyawan, atau tingkat kepuasan karyawan. Data ini kemudian dapat digunakan untuk mengidentifikasi area di mana organisasi perlu meningkatkan keterampilan atau motivasi karyawannya agar selaras dengan pencapaian tujuan strategis (Machali, 2015).

Manajemen SDM dapat menggunakan BSC untuk menilai kinerja individu dan tim secara lebih objektif. Dengan menetapkan KPI yang jelas dalam BSC, manajemen SDM dapat memberikan umpan balik yang lebih konkret kepada karyawan mengenai kinerja mereka, serta mengidentifikasi peluang untuk pengembangan lebih lanjut.

Kesimpulan

Integrasi BSC dengan berbagai konsep manajemen lainnya seperti *Six Sigma*, *Lean Management*, TQM, manajemen strategis, CSR, dan manajemen SDM tidak hanya meningkatkan efektivitas kerangka kerja BSC itu sendiri, tetapi juga membantu organisasi mencapai tujuan strategis mereka dengan lebih efisien. Melalui sinergi ini, organisasi dapat menciptakan nilai yang lebih besar bagi pemangku kepentingan mereka, baik dari segi finansial, operasional, sosial, maupun lingkungan.

BAB XIV

KESIMPULAN

PENDAHULUAN

Sebagai alat manajemen yang komprehensif, *Balanced Scorecard* (BSC) telah membuktikan dirinya sebagai salah satu pendekatan paling efektif untuk menerjemahkan visi dan strategi bisnis ke dalam tindakan nyata yang dapat diukur (Astrina, 2016). Dalam dunia bisnis yang penuh dengan dinamika dan persaingan ketat, perusahaan sering kali menghadapi tantangan dalam mencapai keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka Panjang (Zuniawan et al., 2020). Di sinilah *Balanced Scorecard* memainkan peran pentingnya. Dengan menggunakan empat perspektif utama—keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan—*Balanced Scorecard* memberikan kerangka yang holistik untuk memastikan bahwa setiap aspek organisasi bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan strategisnya.

Penggunaan *Balanced Scorecard* di berbagai tingkatan bisnis, baik itu di tingkat operasional, manajerial, maupun eksekutif, memberikan keuntungan dalam menyelaraskan seluruh departemen dan individu dengan tujuan strategis yang sama. Keselarasan ini menjadi salah satu kunci kesuksesan implementasi BSC, karena ketika semua bagian organisasi memahami peran mereka dalam pencapaian tujuan keseluruhan, maka potensi untuk mencapai hasil yang optimal semakin besar. Tidak hanya fokus pada hasil keuangan semata, *Balanced Scorecard* juga memberikan perhatian pada kebutuhan pelanggan, efisiensi proses internal, serta pengembangan sumber daya manusia dan teknologi sebagai pilar penting dalam keberlanjutan bisnis (Zuniawan et al., 2020).

Keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* sangat bergantung pada pemahaman yang mendalam tentang keempat perspektif tersebut dan bagaimana mereka saling berkaitan. Perspektif keuangan, misalnya,

memberikan ukuran kinerja yang langsung terkait dengan profitabilitas perusahaan, tetapi angka-angka ini hanya dapat dicapai jika perusahaan mampu memuaskan pelanggannya melalui produk dan layanan yang berkualitas (Syarif et al., 2018). Di sisi lain, kualitas produk dan layanan tersebut tidak akan terwujud tanpa adanya proses bisnis internal yang efisien dan inovatif, serta sumber daya manusia yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan tuntutan pasar. Dengan kata lain, *Balanced Scorecard* memaksa perusahaan untuk melihat gambaran besar dan tidak terjebak dalam fokus jangka pendek yang dapat mengorbankan kesuksesan jangka panjang.

Penerapan *Balanced Scorecard* juga memberikan peluang bagi perusahaan untuk terus belajar dan beradaptasi. Dunia bisnis yang terus berubah menuntut organisasi untuk selalu fleksibel dan inovatif. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya pengembangan kompetensi karyawan, teknologi, dan budaya organisasi yang mendukung inovasi. Perusahaan yang berhasil menerapkan BSC dengan baik adalah perusahaan yang mampu menciptakan budaya belajar berkelanjutan, di mana setiap kesalahan dilihat sebagai peluang untuk belajar, dan setiap pencapaian dijadikan landasan untuk pertumbuhan yang lebih besar (Syarif et al., 2018). Penerapan *Balanced Scorecard* tidak datang tanpa tantangan. Salah satu tantangan terbesar adalah bagaimana memastikan bahwa indikator kinerja yang dipilih benar-benar mencerminkan strategi bisnis dan relevan dengan konteks pasar yang selalu berubah. Di sini, peran manajemen sangat krusial dalam memastikan bahwa BSC yang diterapkan bukanlah sekadar alat pelaporan, tetapi menjadi alat manajemen strategis yang dinamis. Penggunaan indikator yang tidak relevan atau terlalu fokus pada satu perspektif saja dapat mengaburkan visi strategis perusahaan dan mengarahkan pada pengambilan keputusan yang salah. Oleh karena itu, perusahaan harus terus memantau dan menyesuaikan indikator kinerja mereka agar selalu sejalan dengan perubahan strategi dan kondisi pasar.

Komitmen seluruh jajaran perusahaan, mulai dari level eksekutif hingga staf operasional, sangat dibutuhkan untuk memastikan implementasi *Balanced Scorecard* berjalan efektif. BSC bukanlah tugas satu departemen saja, melainkan tanggung jawab bersama yang membutuhkan kolaborasi lintas fungsi. Dalam banyak kasus, implementasi BSC gagal karena kurangnya komunikasi yang efektif dan pemahaman yang mendalam dari semua pihak yang terlibat (Khairuddin & Dharmayuni, 2021). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengedukasi seluruh karyawan tentang pentingnya *Balanced Scorecard* dan bagaimana peran mereka berkontribusi pada kesuksesan perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* bukanlah tujuan akhir, melainkan alat untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Ketika diterapkan dengan benar, BSC memungkinkan perusahaan untuk mencapai keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, mengoptimalkan sumber daya internal, dan memaksimalkan kepuasan pelanggan (Khairuddin & Dharmayuni, 2021). Dalam perjalanan menuju kesuksesan bisnis, *Balanced Scorecard* membantu organisasi untuk tetap fokus pada hal-hal yang benar-benar penting, sambil tetap fleksibel dalam menghadapi tantangan dan peluang baru. Dengan demikian, BSC bukan hanya sekadar alat pengukur kinerja, tetapi juga panduan strategis yang memastikan bahwa setiap langkah yang diambil perusahaan selalu mengarah pada pencapaian visi dan misi yang lebih besar.

Kesimpulannya, penerapan *Balanced Scorecard* secara efektif membutuhkan pemahaman yang mendalam, komitmen yang kuat dari seluruh organisasi, serta kesediaan untuk terus belajar dan beradaptasi. Di tengah perubahan yang cepat dalam dunia bisnis (Astrina, 2016), BSC memberikan kerangka kerja yang solid untuk memastikan bahwa perusahaan tidak hanya bertahan, tetapi juga tumbuh dan berkembang dengan cara yang berkelanjutan. *Balanced Scorecard* adalah kunci bagi organisasi untuk menciptakan nilai jangka panjang yang sejati, baik bagi pemegang saham, pelanggan, karyawan, maupun seluruh ekosistem bisnisnya.

A. Ringkasan Poin Penting

Balanced Scorecard (BSC) adalah salah satu alat manajemen strategis yang paling penting dan berdampak dalam dunia bisnis modern. Konsep ini dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sebagai upaya untuk memperbaiki cara perusahaan mengukur kinerja mereka secara keseluruhan. Sebelum adanya BSC, banyak perusahaan hanya mengandalkan indikator keuangan untuk mengevaluasi kinerja, yang sering kali hanya memberikan gambaran sempit dan jangka pendek mengenai kondisi organisasi. Pendekatan tradisional ini sering mengabaikan elemen-elemen non-keuangan yang justru sangat penting dalam mendukung kesuksesan jangka panjang sebuah perusahaan. Maka, BSC hadir untuk menjawab kebutuhan perusahaan dalam memadukan antara pengukuran keuangan dan non-keuangan, serta memastikan bahwa semua aspek organisasi bekerja bersama menuju pencapaian visi dan misinya (Khairuddin & Dharmayuni, 2021).

BSC terdiri dari empat perspektif utama yang masing-masing berfungsi sebagai pilar penting dalam membantu perusahaan menerjemahkan strategi ke dalam tindakan operasional sehari-hari. Perspektif pertama adalah perspektif keuangan, yang tetap penting karena mencerminkan hasil akhir dari berbagai keputusan strategis yang diambil perusahaan. Namun, dalam kerangka BSC, perspektif keuangan tidak berdiri sendiri, melainkan terhubung dengan perspektif lain yang mendukung pencapaian kinerja keuangan yang lebih berkelanjutan (Hamidy, 2016). Perspektif ini mencakup indikator seperti pertumbuhan pendapatan, profitabilitas, pengendalian biaya, dan pengelolaan aset, yang semuanya membantu manajemen memahami seberapa baik kinerja perusahaan dalam menghasilkan nilai bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

Perspektif kedua adalah perspektif pelanggan. Di dunia bisnis yang semakin kompetitif, kepuasan pelanggan menjadi salah satu penentu utama kesuksesan jangka panjang sebuah perusahaan. Perspektif ini mendorong perusahaan untuk fokus pada penciptaan nilai bagi pelanggan melalui produk

dan layanan yang berkualitas. Tujuan akhirnya adalah meningkatkan loyalitas pelanggan, memperluas pangsa pasar, dan membangun reputasi yang kuat di antara konsumen. Indikator-indikator kinerja di perspektif ini bisa mencakup tingkat kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, pengembangan produk baru yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, dan respons terhadap umpan balik pelanggan. Dengan memahami kebutuhan pelanggan secara mendalam, perusahaan bisa mengembangkan strategi yang tepat untuk memenangkan hati pelanggan dan membedakan diri dari pesaing (Hamidy, 2016).

Perspektif ketiga, yang berfokus pada proses bisnis internal, sangat penting dalam menjaga efisiensi dan efektivitas operasional. Dalam konteks ini, perusahaan perlu mengidentifikasi dan mengoptimalkan proses-proses kunci yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan strategis. Proses bisnis internal mencakup segala sesuatu mulai dari penelitian dan pengembangan produk hingga distribusi, layanan pelanggan, dan manajemen rantai pasokan. Tujuan dari perspektif ini adalah untuk memastikan bahwa setiap tahap dalam proses bisnis berjalan dengan lancar dan memberikan hasil yang optimal (Adela & Permana, 2020). Dengan kata lain, perusahaan harus mampu mengelola sumber dayanya dengan baik, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan produktivitas untuk mencapai hasil yang diinginkan. Beberapa indikator yang sering digunakan dalam perspektif ini meliputi siklus waktu produksi, tingkat cacat produk, efektivitas rantai pasokan, dan inovasi proses.

Perspektif terakhir dari *Balanced Scorecard* adalah pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif ini menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, dan budaya organisasi yang mendukung inovasi. Dalam dunia bisnis yang berubah dengan cepat, kemampuan untuk terus belajar, beradaptasi, dan berkembang menjadi faktor kunci keberhasilan jangka panjang. Pembelajaran dan pertumbuhan mencakup pengembangan keterampilan karyawan, peningkatan kapasitas teknologi, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi

dan inovasi. Indikator kinerja dalam perspektif ini sering mencakup tingkat kepuasan dan keterlibatan karyawan, jumlah pelatihan yang diberikan, adopsi teknologi baru, dan kemampuan organisasi untuk berinovasi. Perspektif ini berperan penting dalam menciptakan fondasi yang kuat bagi perusahaan untuk tumbuh dan berkembang di masa depan (Adela & Permana, 2020).

Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* tidak berdiri sendiri, tetapi saling terkait satu sama lain. Kesuksesan dalam satu perspektif sering kali bergantung pada kinerja di perspektif lainnya. Misalnya, untuk mencapai kinerja keuangan yang baik, perusahaan harus memastikan bahwa proses bisnis internal mereka berjalan efisien, pelanggan merasa puas dengan produk dan layanan yang diberikan, dan karyawan memiliki keterampilan serta dukungan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang optimal (Yani & Lina, 2016). Dengan demikian, *Balanced Scorecard* memberikan pandangan yang holistik tentang bagaimana strategi perusahaan diterjemahkan ke dalam tindakan nyata di berbagai level organisasi.

Untuk mencapai hasil yang optimal, implementasi *Balanced Scorecard* harus dilakukan dengan hati-hati dan melibatkan seluruh elemen organisasi. Salah satu kesalahan yang sering terjadi dalam penerapan BSC adalah fokus yang terlalu sempit pada satu perspektif, terutama perspektif keuangan, tanpa memperhatikan perspektif lainnya. Ini dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam pengelolaan perusahaan dan mengakibatkan kegagalan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk terus memantau dan menyesuaikan indikator kinerja di semua perspektif agar tetap relevan dengan perubahan strategi dan kondisi pasar (Yani & Lina, 2016). Komunikasi yang efektif di seluruh organisasi juga sangat penting dalam memastikan bahwa setiap anggota tim memahami peran mereka dalam pencapaian tujuan strategis perusahaan. Implementasi BSC bukanlah tugas yang hanya menjadi tanggung jawab manajemen puncak, tetapi membutuhkan partisipasi aktif dari setiap karyawan. Semua orang di dalam perusahaan, mulai dari level staf operasional hingga

eksekutif, harus memahami bagaimana tindakan mereka sehari-hari berkontribusi terhadap pencapaian tujuan yang lebih besar. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai alat komunikasi yang efektif untuk menyatukan seluruh tim di bawah satu visi dan misi yang sama.

Penerapan *Balanced Scorecard* juga membuka peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan kemampuan manajemen mereka dalam hal pengambilan keputusan strategis. Dengan menggunakan BSC, manajemen memiliki pandangan yang lebih luas dan mendalam tentang kondisi perusahaan secara keseluruhan. Ini memungkinkan mereka untuk membuat keputusan yang lebih tepat berdasarkan data yang akurat dan relevan dari berbagai perspektif. Selain itu, BSC juga membantu manajemen dalam mengidentifikasi area-area yang membutuhkan perbaikan, sehingga mereka dapat mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja di bidang-bidang tersebut.

Tantangan terbesar dalam penerapan *Balanced Scorecard* adalah menjaga relevansi indikator kinerja seiring dengan perubahan dalam lingkungan bisnis. Strategi perusahaan harus terus disesuaikan dengan kondisi pasar, teknologi, dan preferensi pelanggan yang selalu berubah. Oleh karena itu, manajemen harus terus mengevaluasi dan memperbarui indikator kinerja dalam *Balanced Scorecard* agar tetap sesuai dengan tujuan strategis perusahaan (Azizah & Oktavina, 2023). Fleksibilitas ini sangat penting untuk memastikan bahwa BSC tetap menjadi alat yang efektif dalam mengarahkan perusahaan menuju kesuksesan jangka panjang. Secara keseluruhan, *Balanced Scorecard* adalah alat yang sangat berguna dalam membantu perusahaan mengelola kinerja mereka secara holistik. Dengan menggabungkan pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan, BSC memberikan pandangan yang lebih komprehensif tentang bagaimana strategi perusahaan diterjemahkan ke dalam hasil yang nyata. Keempat perspektif dalam BSC—keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan—semua saling mendukung dan

berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis yang lebih besar. Namun, untuk mencapai hasil yang optimal, penerapan BSC harus dilakukan dengan cermat dan melibatkan seluruh elemen organisasi. Dengan komunikasi yang efektif, pemantauan yang berkelanjutan, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, *Balanced Scorecard* dapat menjadi alat yang sangat kuat untuk mencapai kesuksesan bisnis di semua level organisasi.

B. Manfaat *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) telah menjadi salah satu kerangka kerja manajemen yang paling banyak digunakan di berbagai industri dan organisasi di seluruh dunia. Manfaatnya dirasakan oleh perusahaan besar maupun kecil, di sektor publik dan swasta, serta di berbagai bidang seperti manufaktur, jasa, kesehatan, dan pemerintahan. Melalui pendekatan yang menyeluruh dan holistik, BSC membantu perusahaan menerjemahkan visi dan strategi ke dalam tindakan nyata yang dapat diukur, dikelola, dan dievaluasi secara efektif. Manfaat dari penerapan BSC tidak hanya terbatas pada pengukuran kinerja, tetapi juga mencakup berbagai aspek lainnya yang berkontribusi langsung terhadap kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Usman et al., 2022).

Salah satu manfaat utama dari *Balanced Scorecard* adalah kemampuannya untuk menyelaraskan strategi dengan operasi sehari-hari. Dalam banyak kasus, strategi perusahaan sering kali hanya menjadi sekadar dokumen yang tidak terhubung dengan apa yang terjadi di lapangan. Dengan BSC, perusahaan dapat mengintegrasikan visi strategis ke dalam proses operasional, sehingga setiap departemen, tim, dan individu dapat memahami peran mereka dalam pencapaian tujuan jangka panjang organisasi (Azizah & Oktavina, 2023). BSC tidak hanya menekankan pada pencapaian indikator keuangan, tetapi juga pada indikator-indikator non-keuangan yang penting, seperti kepuasan pelanggan, efektivitas proses bisnis internal, dan pengembangan sumber daya manusia. Dengan demikian, BSC membantu memastikan bahwa setiap elemen organisasi bekerja selaras untuk mencapai tujuan bersama.

Manfaat berikutnya dari *Balanced Scorecard* adalah kemampuannya untuk memperbaiki komunikasi internal dalam organisasi. Banyak perusahaan yang mengalami kesulitan dalam menyampaikan strategi mereka kepada seluruh lapisan organisasi. Hal ini sering kali disebabkan oleh kurangnya kejelasan atau kesulitan dalam menerjemahkan strategi yang kompleks menjadi tindakan yang bisa dipahami oleh semua pihak (Fitriandari et al., 2023). Dengan menggunakan BSC, perusahaan dapat menyusun strategi menjadi serangkaian tujuan yang konkret dan terukur, yang kemudian dapat dipecah lagi menjadi indikator kinerja utama (*key performance indicators*, KPIs) yang relevan untuk setiap level dalam organisasi. Komunikasi yang lebih jelas dan terfokus ini memastikan bahwa setiap karyawan memahami bagaimana kontribusi mereka berdampak pada pencapaian tujuan strategis perusahaan. Selain itu, BSC juga menyediakan mekanisme untuk melacak dan mengukur kinerja secara berkelanjutan, sehingga manajemen dapat memberikan umpan balik yang tepat waktu dan spesifik kepada karyawan.

Balanced Scorecard juga memberikan manfaat besar dalam hal pengambilan keputusan yang lebih baik. Dalam banyak organisasi, pengambilan keputusan sering kali didasarkan pada data yang terbatas atau kurang lengkap, yang hanya mencerminkan satu aspek dari kinerja perusahaan, biasanya aspek keuangan (Fitriandari et al., 2023). Dengan BSC, manajemen memiliki pandangan yang lebih luas tentang kinerja perusahaan, yang mencakup berbagai perspektif—keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Informasi yang lebih komprehensif ini memungkinkan manajemen untuk membuat keputusan yang lebih tepat, berdasarkan data yang relevan dari seluruh aspek organisasi. Sebagai contoh, keputusan untuk menginvestasikan sumber daya dalam inovasi produk baru dapat didasarkan pada data pelanggan yang menunjukkan perubahan kebutuhan atau preferensi, sementara keputusan untuk meningkatkan efisiensi operasional dapat didorong oleh indikator kinerja proses internal yang menunjukkan adanya peluang untuk pengurangan biaya atau peningkatan produktivitas.

Manfaat lain yang signifikan dari penerapan *Balanced Scorecard* adalah kemampuannya untuk memfasilitasi evaluasi kinerja secara holistik. BSC membantu organisasi menghindari jebakan umum dalam mengukur kinerja hanya berdasarkan hasil keuangan. Meskipun pencapaian keuangan tetap menjadi fokus penting, BSC juga memperhitungkan berbagai faktor lain yang berperan dalam mencapai hasil tersebut. Misalnya, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan merupakan prediktor kinerja keuangan jangka panjang, sementara proses bisnis yang efisien dapat meningkatkan margin keuntungan (Khaeruman et al., 2023). Di sisi lain, karyawan yang terlatih dengan baik dan termotivasi juga berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan inovasi. Dengan demikian, BSC memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja mereka secara lebih komprehensif dan mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan.

Selanjutnya, *Balanced Scorecard* juga mendorong fokus yang lebih besar pada pelanggan dan pasar. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan yang mampu memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan mereka secara mendalam memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Melalui perspektif pelanggan dalam BSC, perusahaan diajak untuk secara aktif memantau dan mengevaluasi interaksi mereka dengan pelanggan, serta menyesuaikan produk dan layanan mereka untuk memenuhi harapan pelanggan. Indikator-indikator seperti tingkat kepuasan pelanggan, loyalitas, retensi, dan pangsa pasar memberikan wawasan yang penting mengenai bagaimana perusahaan diterima di pasar dan apa yang harus mereka lakukan untuk meningkatkan posisi mereka (Khaeruman et al., 2023). Dengan memberikan perhatian yang lebih besar pada pelanggan, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih tepat dan relevan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

Di samping itu, *Balanced Scorecard* juga memberikan manfaat dalam hal mendorong inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam BSC menyoroti pentingnya

pengembangan sumber daya manusia dan teknologi sebagai pendorong utama kesuksesan jangka panjang. Perusahaan yang tidak hanya fokus pada hasil jangka pendek tetapi juga pada pengembangan kapasitas untuk masa depan akan lebih siap untuk menghadapi perubahan di pasar dan tantangan yang muncul (Haholongan et al., 2022). Dengan mendorong pengembangan keterampilan karyawan, adopsi teknologi baru, dan penciptaan budaya inovasi, BSC membantu perusahaan membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan berkelanjutan. Selain itu, dengan adanya indikator kinerja di bidang pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan dapat secara lebih efektif mengukur kemajuan mereka dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan pengembangan diri.

Tidak hanya itu, *Balanced Scorecard* juga memainkan peran penting dalam meningkatkan akuntabilitas di seluruh organisasi. Dengan menetapkan tujuan yang jelas dan indikator kinerja yang terukur, BSC memudahkan manajemen untuk memantau kinerja secara *real-time* dan mengidentifikasi siapa yang bertanggung jawab atas setiap hasil. Akuntabilitas ini tidak hanya berlaku untuk individu, tetapi juga untuk departemen atau unit bisnis secara keseluruhan (Haholongan et al., 2022). Dengan demikian, BSC membantu menciptakan budaya transparansi dan tanggung jawab, di mana setiap orang dalam organisasi merasa memiliki peran yang penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu, akuntabilitas yang ditingkatkan ini juga membantu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih fokus dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manfaat terakhir, namun tidak kalah pentingnya, adalah kemampuannya untuk mendukung proses perencanaan strategis yang lebih efektif. *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengukur kinerja, tetapi juga sebagai kerangka kerja yang membantu perusahaan dalam merumuskan dan menyempurnakan strategi mereka (Usman et al., 2022). Dengan menghubungkan tujuan jangka panjang dengan tindakan operasional sehari-hari, BSC membantu manajemen dalam mengidentifikasi prioritas strategis

yang paling penting dan memastikan bahwa sumber daya dialokasikan dengan tepat untuk mencapai hasil yang diinginkan. Proses ini juga memudahkan perusahaan untuk menyesuaikan strategi mereka dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal, seperti perubahan pasar, teknologi, atau regulasi. Dengan demikian, BSC membantu perusahaan tetap adaptif dan responsif terhadap tantangan dan peluang baru.

Balanced Scorecard menawarkan banyak manfaat bagi organisasi yang ingin meningkatkan kinerja mereka secara holistik. Dengan menggabungkan pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan, BSC memberikan pandangan yang lebih komprehensif tentang bagaimana strategi diterjemahkan ke dalam tindakan nyata di seluruh level organisasi. Selain membantu dalam pengukuran kinerja, BSC juga memperbaiki komunikasi internal, mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik, mendorong fokus yang lebih besar pada pelanggan dan pasar, serta memfasilitasi inovasi dan pembelajaran berkelanjutan (Usman et al., 2022). Selain itu, BSC meningkatkan akuntabilitas dan mendukung perencanaan strategis yang lebih efektif. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* adalah alat yang sangat berguna bagi perusahaan yang ingin mencapai kesuksesan jangka panjang di pasar yang semakin kompetitif.

Namun, manfaat *Balanced Scorecard* tidak dapat dicapai secara instan. Penerapan BSC memerlukan komitmen yang kuat dari manajemen puncak serta keterlibatan aktif dari seluruh anggota organisasi. Penting juga untuk memastikan bahwa BSC diterapkan dengan benar, termasuk menetapkan indikator kinerja yang relevan, memantau kinerja secara teratur, dan menyesuaikan strategi sesuai kebutuhan. Jika diterapkan dengan baik, *Balanced Scorecard* dapat menjadi alat yang sangat kuat untuk membantu perusahaan mencapai kesuksesan yang berkelanjutan di semua level organisasi.

C. Rekomendasi untuk Penerapan *Balance Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) telah terbukti sebagai alat yang efektif untuk menyelaraskan visi dan strategi perusahaan dengan tindakan operasional, serta memantau kinerja secara holistik. Namun, seperti halnya setiap alat manajemen lainnya, kesuksesan penerapan BSC sangat bergantung pada bagaimana alat ini diimplementasikan dan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi. Beberapa rekomendasi penting yang dapat membantu perusahaan atau organisasi dalam menerapkan *Balanced Scorecard* secara efektif. Mulai dari persiapan awal hingga pemantauan kinerja berkelanjutan, langkah-langkah ini diharapkan dapat memaksimalkan manfaat yang bisa diraih dari penerapan BSC di berbagai level organisasi (Chandra et al., 2015).

Langkah pertama yang perlu dilakukan sebelum menerapkan *Balanced Scorecard* adalah mempersiapkan pondasi yang kuat dengan memastikan bahwa seluruh pimpinan perusahaan memiliki pemahaman yang mendalam tentang visi, misi, dan strategi perusahaan. BSC bertujuan untuk menerjemahkan strategi menjadi tindakan nyata, oleh karena itu, sangat penting bahwa strategi tersebut telah dirumuskan dengan jelas dan dapat dipahami oleh seluruh level manajemen (Kurniati, 2021). Proses ini memerlukan diskusi dan perumusan yang mendalam antara tim manajemen, sehingga semua pihak sepakat dan memiliki pandangan yang sama mengenai arah perusahaan. Salah satu rekomendasi utama di tahap ini adalah melakukan lokakarya strategis yang melibatkan semua pemimpin utama untuk merumuskan atau memperbarui visi, misi, dan sasaran strategis jangka panjang perusahaan. Pada akhirnya, visi dan strategi yang solid menjadi dasar bagi keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard*.

Setelah visi dan strategi diklarifikasi, rekomendasi berikutnya adalah mempersiapkan sumber daya yang diperlukan untuk penerapan *Balanced Scorecard*. Sumber daya ini tidak hanya meliputi sumber daya manusia, tetapi juga teknologi, waktu, dan anggaran yang harus dialokasikan secara memadai. Sumber daya manusia yang memiliki pemahaman tentang konsep

Balanced Scorecard perlu dilibatkan sejak awal dalam perencanaan dan pelaksanaan. Jika perusahaan belum memiliki sumber daya yang kompeten di bidang ini, maka perlu dilakukan pelatihan atau bahkan bekerja sama dengan konsultan eksternal yang berpengalaman dalam menerapkan BSC (Haholongan et al., 2022). Teknologi juga memegang peran penting dalam penerapan BSC. Sistem manajemen kinerja dan perangkat lunak analisis data dapat membantu perusahaan dalam mengumpulkan, menganalisis, dan memantau data kinerja secara *real-time*, sehingga keputusan yang lebih baik dapat diambil dengan cepat.

Langkah penting lainnya dalam penerapan *Balanced Scorecard* adalah penetapan indikator kinerja utama atau *Key Performance Indicators* (KPIs) yang tepat. Indikator-indikator ini harus mencerminkan dengan jelas empat perspektif utama dalam BSC, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam menentukan KPIs, perusahaan harus memastikan bahwa indikator tersebut relevan dengan tujuan strategis dan mampu memberikan gambaran yang akurat tentang kinerja organisasi (Devani & Setiawarnan, 2015). Salah satu rekomendasi yang krusial adalah melibatkan pemangku kepentingan dari berbagai departemen dalam proses penentuan KPIs. Setiap departemen atau unit bisnis memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda, sehingga partisipasi mereka dalam menetapkan indikator kinerja akan memastikan bahwa KPIs yang dihasilkan benar-benar relevan dan dapat diukur secara efektif.

Penerapan *Balanced Scorecard* juga harus disertai dengan upaya untuk menciptakan budaya pengukuran kinerja yang transparan dan akuntabel di seluruh organisasi. Salah satu kelemahan yang sering ditemui dalam penerapan BSC adalah kurangnya akuntabilitas dalam pencapaian target yang telah ditetapkan. Untuk mengatasi hal ini, organisasi perlu menciptakan mekanisme pemantauan dan evaluasi yang sistematis, di mana setiap individu atau tim memiliki tanggung jawab yang jelas atas pencapaian KPI mereka. Rekomendasi yang dapat diimplementasikan adalah dengan

memperkenalkan laporan berkala yang mengukur kinerja individu dan tim berdasarkan indikator BSC (Devani & Setiawarnan, 2015). Selain itu, pertemuan rutin manajemen yang didedikasikan untuk membahas kinerja berdasarkan BSC dapat menjadi forum yang efektif untuk memberikan umpan balik, menyelesaikan masalah, dan melakukan perbaikan yang diperlukan.

Selain penetapan KPI dan akuntabilitas, kunci sukses penerapan *Balanced Scorecard* juga terletak pada keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi. BSC bukan hanya alat untuk manajemen tingkat atas, tetapi juga harus dipahami dan diterapkan oleh setiap lapisan dalam organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk melakukan sosialisasi yang menyeluruh mengenai konsep *Balanced Scorecard* kepada seluruh karyawan. Karyawan perlu memahami bagaimana tugas dan tanggung jawab mereka berhubungan langsung dengan pencapaian tujuan strategis perusahaan (Islamidina & Fitriah, 2022). Salah satu rekomendasi yang efektif adalah mengadakan sesi pelatihan atau *workshop* secara berkala, di mana karyawan diberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana BSC bekerja dan bagaimana mereka dapat berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Dengan cara ini, BSC dapat berfungsi sebagai alat yang memberdayakan karyawan, bukan hanya sebagai alat pemantauan kinerja semata.

Dalam proses penerapan *Balanced Scorecard*, organisasi juga harus fleksibel dalam menyesuaikan indikator kinerja dan strategi mereka sesuai dengan perubahan lingkungan eksternal. Dalam dunia bisnis yang dinamis, kondisi pasar, teknologi, dan preferensi pelanggan dapat berubah dengan cepat. Oleh karena itu, BSC harus dirancang untuk adaptif terhadap perubahan-perubahan ini. Rekomendasi yang perlu diperhatikan adalah melakukan tinjauan rutin terhadap KPI dan strategi perusahaan (Islamidina & Fitriah, 2022). Tinjauan tahunan atau triwulanan dapat membantu manajemen dalam menilai apakah KPI yang telah ditetapkan masih relevan atau perlu diperbarui sesuai dengan kondisi terbaru. Dengan kemampuan

untuk beradaptasi, *Balanced Scorecard* dapat tetap menjadi alat yang relevan dan efektif, terlepas dari dinamika yang terjadi di lingkungan bisnis.

Penerapan *Balanced Scorecard* juga harus mempertimbangkan aspek kepemimpinan yang kuat. Penerapan BSC memerlukan dukungan penuh dari manajemen puncak, termasuk komitmen untuk menjadikan BSC sebagai bagian dari budaya kerja organisasi. Tanpa kepemimpinan yang efektif, penerapan BSC bisa menjadi sekadar formalitas yang tidak memberikan hasil nyata (Diana Riyana, 2017). Rekomendasi yang bisa diterapkan di sini adalah memastikan bahwa para pemimpin perusahaan, mulai dari CEO hingga manajer lini, aktif terlibat dalam proses penerapan BSC dan memberikan contoh nyata kepada karyawan mengenai pentingnya pengukuran dan pencapaian kinerja. Kepemimpinan yang proaktif akan memotivasi karyawan untuk mengambil peran lebih aktif dalam penerapan BSC, serta menciptakan lingkungan di mana pencapaian kinerja yang tinggi dihargai dan diakui.

Selain itu, penting bagi perusahaan untuk menempatkan *Balanced Scorecard* sebagai bagian integral dari proses perencanaan strategis mereka. BSC tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengukur kinerja, tetapi juga sebagai kerangka kerja untuk perencanaan dan pengambilan keputusan strategis (Diana Riyana, 2017). Rekomendasi yang penting di sini adalah menggunakan BSC sebagai alat untuk menghubungkan antara perencanaan jangka panjang dan jangka pendek. Dengan menyelaraskan strategi jangka panjang dengan tujuan jangka pendek yang dapat diukur, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka berada di jalur yang benar menuju pencapaian visi mereka. Selain itu, BSC juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan yang mungkin dihadapi perusahaan di masa depan, sehingga manajemen dapat mempersiapkan langkah-langkah yang diperlukan secara proaktif.

Penerapan *Balanced Scorecard* juga harus disertai dengan komitmen untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. Kinerja yang optimal tidak dapat dicapai dalam semalam, dan perusahaan harus siap untuk menghadapi

tantangan dan hambatan dalam perjalanan mereka. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengadopsi pendekatan yang bersifat iteratif dalam penerapan BSC. Rekomendasi yang bisa diimplementasikan adalah dengan melakukan evaluasi dan pembaruan BSC secara berkala (Fahrudin, 2020). Evaluasi ini harus mencakup tinjauan terhadap pencapaian KPI, umpan balik dari karyawan dan pemangku kepentingan, serta analisis terhadap dampak dari penerapan BSC terhadap kinerja keseluruhan perusahaan. Dengan melakukan perbaikan terus-menerus, perusahaan dapat memastikan bahwa BSC tetap relevan dan efektif dalam membantu mereka mencapai tujuan strategis.

Rekomendasi penting lainnya dalam penerapan *Balanced Scorecard* adalah memastikan bahwa penghargaan dan insentif karyawan terkait langsung dengan pencapaian KPI yang telah ditetapkan. Motivasi karyawan merupakan faktor kunci dalam mencapai kinerja yang optimal, dan BSC dapat digunakan sebagai dasar untuk sistem penghargaan yang adil dan transparan (Kurniati, 2021). Rekomendasi yang dapat diterapkan adalah menghubungkan bonus, promosi, atau pengakuan lainnya dengan pencapaian KPI. Dengan cara ini, karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan, karena mereka mengetahui bahwa kinerja mereka diukur secara objektif dan akan mendapatkan penghargaan yang sesuai.

Penerapan *Balanced Scorecard* memerlukan persiapan yang matang, komitmen yang kuat, serta keterlibatan aktif dari seluruh anggota organisasi. Dengan mengikuti rekomendasi-rekomendasi yang telah diuraikan di atas, perusahaan dapat memaksimalkan manfaat yang dapat diraih dari BSC dan memastikan bahwa strategi mereka dapat diterjemahkan menjadi tindakan nyata yang berdampak positif pada kinerja jangka panjang (Chandra et al., 2015). *Balanced Scorecard* bukan hanya alat manajemen kinerja, tetapi juga alat strategis yang dapat membantu perusahaan mencapai kesuksesan yang berkelanjutan di dunia bisnis yang kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adela, D., & Permana, D. (2020). Integrasi pendidikan lingkungan melalui pendekatan ecopedagogy dalam pembelajaran ips di sekolah dasar. *Jurnal BELAINDIKA (Pembelajaran Dan Inovasi Pendidikan, 2(2)*, 17–26.
- Admadja, M. (2018). Perancangan Key Performance Indicator dengan Menggunakan Internal Business Process Perspective Untuk Meningkatkan Kinerja Proses Produksi Pt Muntjul Diamond Sidoarjo. *Calyptra, 7(1)*, 570–584.
- Agustian, H. (2022). Evaluasi Kinerja Rumah Sakit “X” Sebelum dan Selama Pandemi Covid-19 Menggunakan Balance Scorecard. *Jurnal Medika Utama, 3(2)*, 2201–2212.
- Agustina, R., & Mahfudz, M. (2021). Peran Manajemen Keragaman Budaya dalam Kinerja Organisasi Non Profit Berbasis Aliansi (Studi Kasus Pada Jakarta Centre For Law Enforcement Cooperation). *Diponegoro Journal of Economics, 9(1)*, 25–42.
- Akbar, R. I., Suhardini, D., & Astuti, P. (2022). Perancangan Model Pengukuran Kinerja Menggunakan Sustainability Balanced Scorecard di PT XYZ. *Jurnal Teknik Industri, 12(1)*, 83–90.
- Albert, J., Kosasih, W., & Kristina, H. J. (2023). Perencanaan Strategi Berkelanjutan Program Bank Sampah Menggunakan Integrasi Balanced Scorecard dan Hoshin Kanri. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri, 11(3)*, 261–272.
- Alimudin, A. (2017). Analisis pencapaian strategi menggunakan balanced scorecard. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB), 5(2)*, 194–205.
- Alimudin, A., Falani, A. Z., Mudjanarko, S. W., & Limantara, A. D. (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM. *EkoNiKa Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri, 4(1)*, 1–17.

- Andriani, P., & Bakhtiar, A. M. (2017). Integrasi pendidikan lingkungan hidup pada pembelajaran ilmu pengetahuan sosial di sekolah dasar. *DIDAKTIKA: Jurnal Pemikiran Pendidikan*, 24(1), 100–109.
- Arta, D. N., Leuhery, F., Abubakar, H., Yusuf, M., & Cakranegara, P. A. (2023). Literature Review: Analisis Hubungan Antara Pelatihan dan Kinerja Karyawan di Sebuah Perusahaan. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(1), 162–168.
- Aspriyati, W., Andani, A., & Sukiyono, K. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan Kopi Bubuk “Sahabat” di Lubuklinggau: Aplikasi Balanced Scorecard (BSC). *Jurnal AGRISEP: Kajian Masalah Sosial Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis*, 1(1), 177–190.
- Astrina, F. (2016). Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan penerapan prinsip-prinsip good corporate governance (GCG) terhadap kinerja perguruan tinggi dengan pendekatan balanced scorecard (BSC). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 7(1), 61–78.
- Aulia, T., & Erinos, N. R. (2020). Pengaruh Kompensasi Eksekutif Dan Efisiensi Operasional Terhadap Kinerja Keuangan Perbankan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2016-2018. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 2(2), 2711–2725.
- Azizah, G., & Oktavina, R. (2023). Pengukuran Kinerja Usaha Pt. Jasa Marga Tbk Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Mufakat: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2(4), 291–307.
- Batubara, S. S. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada departemen pengadaan PT Inalum (Persero). *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)*, 3(1), 40–58.
- Chairunnisa, S. M., Salsabila, A., Aziza, A. R., & Rahmah, S. (2022). Implementasi Manajemen Strategi Melalui Balanced Scorecard Pada UMKM Amelia Snack Dan Cookies. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen (JBM)*, 1(1), 26–41.
- Chandra, M., Suroso, A., & Hermadi, I. (2015). Evaluasi cobit dan perancangan IT balanced scorecard untuk perbaikan penerapan system

development. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 14(3), 231–245.

- Darius, A. J., Saerang, D. P., & Pangerapan, S. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajerial Pada Pt Taspen (Persero) Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(3), 832–842.
- Dellia, P., Antoni, T. T., & Sulistiani, H. (2017). Rancang Bangun Sistem Infomasi Pengukuran Kesehatan Laporan Keuangan pada Perusahaan Jasa (Studi Kasus Perusahaan Jasa yang Terdaftar di BEI). , 11(1), . *Jurnal Tekno Kompak*, 11(1), 24–28.
- Devani, V., & Setiawarnan, A. (2015). Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metoda balanced scorecard. *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, 13(1), 83–90.
- Diana Riyana, H. (2017). Pengukuran kinerja perusahaan pt indofood dengan menggunakan balanced scorecard. *Jurnal Sekuritas (Saham, Ekonomi, Keuangan Dan Investasi)*, 1(2), 42–53.
- Dinamaryati, D. (2021). Penerapan pendekatan pembelajaran berbasis genre dengan media Pembelajaran kartu topik untuk meningkatkan prestasi belajar Siswa pada mata pelajaran Bahasa Indonesia materi menyusun teks tanggapan di SMPN 4 Bolo kelas IX-3 semester I tahun pelajaran 2020/. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)*, 1(2), 328–339.
- Elisabeth, D. M. (2018). Tinjauan Pustaka Balanced Scorecard, Keunggulan Dan Kelemahan Penerapan Balanced Scorecard. *Methodika: Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Methodist*, 1(2), 96–107.
- Fahrudin, W. A. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di Pt Mulia Artha Anugerah. *JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik Dan Manajemen Industri)*, 3(1), 15.
- Faisal, A. S., Ma'ruf, M., Lita, R. P., & Hidayat, T. (2021). Mengukur Kinerja Pasar Melalui Elemen Inovasi pada UKM Sektor Makanan dan Minuman di Kota Padang. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*,

9(2), 130–151.

- Febrianto, H., Indarto, I., & Wardoyo, P. (2024). Implementasi Balance Scorecard Pada Perusahaan Jasa Konstruksi (Studi Pada PT Adhi Persada Gedung). *YUME: Journal of Management*, 7(3), 37–49.
- Fikriyah, V. N., Al Hasbi, H., Anggani, N. L., & Kiat, U. E. (2022). Visualisasi Dan Analisis Data Fasilitas Kesehatan Berbasis Web Dengan Arcgis Storymaps. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Keperawatan*, 18(1), 7–12.
- Fitriandari, E., Setiadi, P. B., & Rahayu, S. (2023). Penerapan Balanced Scorecard Guna Meningkatkan Kinerja Polda Jatim. *Journal on Education*, 5(4), 10989–10999.
- Haholongan, R., Sakti, S. H., Diana, A. L., & Yusuf, M. (2022). Pengaruh Key Performance Indicators Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Peralatan Rumah Tangga. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(8), 2763–2768.
- Hamidy, F. (2016). Pendekatan analisis fishbone untuk mengukur kinerja proses bisnis informasi e-koperasi. *Jurnal Teknoinfo*, 10(1), 11–13.
- Handayani, N. (2021). Perkembangan Balance Scorecard di Indonesia. *Jurnal Al-Iqtishad*, 17(2), 289–303.
- Herlambang, A. D., Rachmadi, A., & Aldiariza, S. (2018). Tingkat Kapabilitas Pengelolaan Strategi dan Pengelolaan Portfolio Teknologi Informasi dan Komunikasi di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang berdasarkan Kerangka Kerja COBIT 5. *JURNAL TECNOSCIENZA*, 3(1), 1–14.
- Hidayat, R., Marwati, S., & Yasin, A. (2019). Konsep Balanced Scorecard (BSC) dan Aplikasinya pada Organisasi Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 8(2).
- Indrayanti, D., Sunarni, T., & Purwidyaningrum, I. (2020). Analisis Kinerja Dalam Rangka Penyusunan Peta Strategi Instalasi Farmasi Rumah Sakit Airlangga Jombang dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *J Pharm Sci*, 2(1), 122.

- Islamidina, F., & Fitriah, E. (2022). Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 2(1), 25–32.
- Istiarsono, Z. (2022). Penerapan balance scorecard dalam bidang pendidikan: Kajian teoretik. *Intelegensia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 7(1), 1–9.
- Khaeruman, K., Suflani, S., Mukhlis, A., & Romli, O. (2023). Analisis Efektivitas Strategi Penilaian Kinerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di Indomaret Kota Serang. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 352–363.
- Khairuddin, B., & Dharmayuni, L. (2021). Implementasi Penerapan Balanced Scorecard Studi Kasus: Kementerian Kelautan dan Perikanan. *Majalah Media Perencana*, 2(1), 108–134.
- Kulsum, U., Nurfitriani, N., Sunarto, S., & Heriyanto, H. (2024). Pengembangan Model Evaluasi Kinerja Sdm Berbasis Balanced Scorecard: Studi Pada Kantor Akuntan Publik di Kota Samarinda. *Jurnal Ilmiah M-ProgresS*, 14(2), 361–372.
- Kurniati, F. (2021). Penerapan Balance Scorecard Dalam Analisis Kinerja Rumah Sakit Di Indonesia. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 7(1), 11–24.
- Lasdi, L. (2017). Balance Scorecard sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global. *Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi*, 2(2), 34–36.
- Machali, I. (2015). Pendekatan Integrasi-Interkoneksi dalam Kajian Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam. *El-Tarbawi*, 8(1), 32–53.
- Manaek, R., Chudra, G., & Yohannis, A. (2023). Perancangan Strategi IT Untuk Industri Pendidikan Dalam Melakukan Remote Works Melalui IT Balanced Scorecard. *SATIN-Sains Dan Teknologi Informasi*, 9(2), 24–34.
- Manan, Y. (2019). Sistem integrasi proteksi & manajemen resiko platform

- fintech peer to peer (p2p) lending dan payment gateway untuk meningkatkan akslerasi pertumbuhan UMKM 3.0. *Ihtifaz*, 2(1), 73.
- Manik, M., Rahma, T., & Harahap, M. (2024). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Asuransi Dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. BRILife Syariah Cabang Gatot Subroto). *Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI)*, 4(1), 193–203.
- Marthaningrum, H., Herlambang, A. D., & Putra, W. H. N. (2019). Evaluasi Pengelolaan Strategi dan Kerangka Kerja Teknologi Informasi pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Malang Menggunakan COBIT 5. *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer*, 3(10), 9508–9517.
- Maryati, M., Wasliman, I., Rostini, D., & Iriantara, Y. (2022). Implementasi Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan. *Indonesian Journal of Learning Education and Counseling*, 4(2), 157–167.
- Muflihah, Y., & Hermanto, A. (2020). Penerapan Cascading Balance Scorecard Dalam Pembuatan Peta Strategi TI (Studi Kasus: Direktorat Sistem Informasi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya). *INFORMAL: Informatics Journal*, 4(3), 95–102.
- Muhammad, S., Zulkarnain, Z., & Silvia, D. (2021). Model Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Pada Percetakan Digital Menggunakan Pendekatan Supply Chain Operation Reference (Studi Kasus Pada Pt Pitu Kreatif Berkah). *Penelitian Dan Aplikasi Sistem Dan Teknik Industri*, 15(1), 1–10.
- Novitasari, B. T. (2019). Balanced scorecard dalam institusi pendidikan lanjut. *Nominal Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 8(2), 152–165.
- Nugrahayu, E. R., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan metode balanced scorecard sebagai tolok ukur pengukuran kinerja perusahaan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 4(10), 56–59.
- Nugrahayu, E., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan metode balanced

scorecard sebagai tolok ukur pengukuran kinerja perusahaan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 4(10), 20–25.

- Nurhadini, N., Khairudin, K., & Fuaddudin, F. (2024). Penerapan Media Pohon Kata Untuk Meningkatkan Kemampuan Menyusun Kalimat Pada Siswa Sekolah Dasar. *Journal of Instructional and Development Researches*, 4(4), 314–325.
- Pandaleke, R. B., Tinangon, J. J., & Wangkar, A. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada PT. Bank Sultgo Cabang Ratahan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(3), 1235–1244.
- Paramansyah, A., Ramdani, A. D., Sopandi, I., Suharyanto, E., Yustian, R., Wasliman, & Dianawati, E. (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(6), 2885–2895.
- Pasalbessy, J., Huwae, P., Renyaan, R., Nusualy, R., & Wally, M. (2023). Analisis Keuangan Berbasis Rasio Untuk Mengidentifikasi Kinerja Keuangan Optimal Pada Perusahaan Non-Profit Yayasan Kasih Anak Kanker Indonesia. *Indonesian Journal of Economy and Education Economy*, 1(2), 111–118.
- Pauzi, P., & Fitriaty, F. (2023). Strategi Peningkatan Kinerja Bank Jambi Berdasarkan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 12(4), 1071–1085.
- Pawan, E., Utami, E., & Nasiri, A. (2018). Mengukur Tingkat Kematangan Tata Kelola Sistem Informasi Akademik Menggunakan COBIT 4.1 dan Balanced Scorecard. *Citec Journal*, 5(2), 127–137.
- Polewangi, Y. D., Munte, S., & Nainggolan, M. (2023). Perancangan Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi di PT. X. *Jurnal Manajemen Rekayasa Dan Inovasi Bisnis*, 1(2), 72–81.

- Pramitha, D. (2017). Urgensi perumusan visi, misi dan nilai-nilai pada lembaga pendidikan Islam. *Tarbawi: Jurnal Studi Pendidikan Islami*, 1(1), 45–52.
- Prayoga, A., Mahfud, K., & Indrayanti, T. (2024). Kinerja Usaha Pelayanan Jasa Alsintan (UPJA) Berdasarkan Balanced Scorecard di Provinsi Yogyakarta. *Journal of Agricultural Sciences/Jurnal Ilmu Pertanian Indonesia*, 29(3), 211–215.
- Prayudi, A., & Tanjung, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada PT. Ria Busana Medan. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 126–130.
- Puteri, S. R. (2022). Analisis Visualisasi Data Kecamatan Kertapati menggunakan Tableau Public. *JUPITER (Jurnal Penelitian Ilmu Dan Teknik Komputer)*, 14(1), 366–373.
- Putri, T. C., & Puspitasari, R. (2022). Pengaruh Struktur Modal, Keputusan Investasi, Profitabilitas Sebagai Variabel Intervening Terhadap Nilai Perusahaan: Studi Kasus Perusahaan Manufaktur Sub Sektor Makanan Dan Minuman Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2018-2020. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 10(2), 255–272.
- Qadri, R. A., & Jauhari, R. (2020). Desain Kerangka Konseptual Balanced Score Card pada Lembaga Riset Pemerintah. *Jurnal Pajak Dan Keuangan Negara (PKN)*, 1(2), 19–37.
- Radyanto, M., & Prihastono, E. (2020). Pengembangan Sistem Pendampingan Usaha Berkelanjutan Bagi UMKM Berbasis Sistem Manajemen Kinerja. *Opsi*, 13(1), 17–24.
- Rahayu, F. S., Ginantaka, R. D., & Wp, Y. S. P. (2017). Analisis Manfaat Sistem Informasi Penerimaan Mahasiswa Baru Dengan Metode It Balanced Scorecard. *Jurnal Terapan Teknologi Informasi*, 1(2), 99–108.
- Rahman, A., & Salsabilla, A. R. (2024). Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Pada Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM). *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 4(2), 159–164.

- 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), 53–63.
- Ririh, K. R., Wicaksono, A., Berliandaldo, M., & Ajie, F. T. (2021). Kajian Efektivitas Program Corporate Social Responsibility (CSR): Studi Kasus Perusahaan Pembangkit Energi “Y.” *J@ Ti Undip: Jurnal Teknik Industri*, 16(1), 29–41.
- Risal, T., Parhusip, A. A., Sari, T. N., Adhitya, W. R., & Yani, F. (2022). Key Performance Indicator Implementation Training for Cattle Ranchers in Nagori Bahjoga Village. *JUDIMAS*, 2(2), 148–157.
- Riswanto, & Rachmadi, R. E. (2023). Artificial Intelligence Dalam Sistem Informasi Manajemen Dan Kinerja Berkelanjutan. *Jurnal Lentera Bisnis*, 12(1), 124–134.
- Riwu, S. L., & Wibowo, A. (2021). Penilaian kinerja rumah sakit dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard: Systematic review. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS. Dr. Soetomo*, 7(2), 267–283.
- Rohyati, A., & Damarwulan, L. M. (2024). Penilaian Kinerja Pelayanan Publik Dengan Balanced Scorecard Pada Kecamatan Ciomas. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship*, 1(4), 939–948.
- Rokhim, M. (2017). Penentuan Key Performance Indicator Dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Teknik Industri*, 18(2), 168–175.
- Saharuddin, T. S., Satibi, S., & Andayani, T. M. (2019). Analisis Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Dalam Mengukur Kinerja Instalasi Farmasi Rsud AM Parikesit Tenggara Kutai Kartanegara Kalimantan Timur Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmiah Manuntung*, 5(1), 97–105.
- Sanjaya, V., Tanaamah, A. R., & Sitokdana, M. N. N. (2019). Evaluasi Tata Kelola Teknologi Informasi Di Perpustakaan Daerah Kota Salatiga Dengan Menggunakan It Balanced Scorecard. , 23(2), . *Sebatik*, 32(2),

374–380.

- Sari, M., Ananda, G. C., & Ardian, N. (2019). Faktor-Faktor Profitabilitas Di Sektor Perusahaan Industri Manufaktur Indonesia (Studi Kasus: Sub Sektor Rokok). *Jumant*, *11*(2), 61–68.
- Setiawan, B., & Frianto, A. (2021). Pengaruh Harga dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan (Studi Kasus Perusahaan Jasa Ekspedisi Krian). *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*, *3*(3), 352–366.
- Subhan, H. (2024). Implementasi Implementasi Balanced Scorecard sebagai Alat Manajemen Strategi dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan. *Balanced Scorecard Sebagai Alat Manajemen Strategi dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jurnal Inovasi Global*, *2*(7), 696–711.
- Suryani, Y. T., & Retnani, E. D. (2016). Implementasi Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, *5*(1), 118–120.
- Syarif, A. F., Basuki, P. N., & Wijaya, A. F. (2018). Analisa Kinerja Sistem Informasi/Teknologi Informasi pada PT. Bank Central Asia Menggunakan Kerangka IT Balanced Scorecard. *JSI: Jurnal Sistem Informasi (E-Journal)*, *10*(1), 123–125.
- Tarigan, W. J., & Sinaga, M. H. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Untuk Mengevaluasi Perencanaan Strategis Dengan Menggunakan Balance Scorecard. *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, *6*(2), 1194–1207.
- Usman, A., Mediaty, M., Ansar, A. D., Utami, A. P., Nurafifah, I. P., & Nasution, N. (2022). Manfaat Pengimplementasian Balanced Scorecard: Sebuah Literatur. *Economics and Digital Business Review*, *3*(2), 432–452.
- Vientiany, D., Wahyuni Pohan, N., & Barus, J. (2024). Pengenalan Balanced Scorecard Sebagai Strategi Organisasi Bisnis. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *2*(6), 712–723.

- Violinda, Q. (2018). Strategi dan keunggulan bersaing usaha mikro kecil, dan menengah (UMKM).(case study pada UMKM di Semarang). *Stability: Journal of Management and Business*, 1(1), 132–134.
- Yani, N. S., & Lina, R. R. (2016). Usulan perbaikan efektivitas kinerja pekerja di departemen veneer dengan menggunakan overall labor effectiveness (OLE) dan root cause analysis (Studi Kasus: PT. Asia Forestama Raya). *Majapahit Techno Journal*, 5(2), 07–14.
- Yulisma, L., Setiadi, T., Murtado, D., & Wasliman, I. (2023). Penerapan Balance Score Card pada Perguruan Tinggi: Dampaknya terhadap Kinerja Dosen dan Kembalian Pendidikan (Studi Kasus di Universitas Galuh). *Jurnal Edukasi (Ekonomi, Pendidikan Dan Akuntansi)*, 11(2), 123–130.
- Yunma, Y., Pahlevi, F. E., Jessica, M., & Apipah, S. N. (2021). Keterkaitan Visi dan Misi terhadap Kinerja di Kantor Urusan Agama Kecamatan Solokanjeruk. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2(1), 64–74.
- Yusnita, R., & Aslami, N. (2022). Strategi Pengelolaan Kepemimpinan dan Perubahan Organisasi. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(2), 127–136.
- Zaky, M. (2022). Evaluasi kinerja karyawan dengan pendekatan balanced scorecard: Studi pada perusahaan telekomunikasi. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 3(2), 168–179.
- Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Ikatrinasari, Z. F. (2020). Implementasi metode balanced scorecard untuk mengukur kinerja di perusahaan engineering (Study Case PT. MSE). *251-256*, 5(2), 251–256.

Tentang Penulis

Penulis BAB 1, 2, 3



Dr. Alex Zami, SE., MM. Saat ini menjadi dosen tetap pada prodi S1 Manajemen STIE Y.A.I. di Jakarta. Pended S1, S2 dan S3 di FEB UPI YAI Jakarta dengan bidang keahlian Manajemen SDM. Sebagai seorang akademisi, juga memiliki beberapa publikasi ilmiah di tingkat nasional dan internasional, dan juga pernah menulis beberapa buku, dan memiliki Hak. **Pengalaman kerja**, pernah menduduki jabatan Wakil Dekan dan Wakil Rektor-2 (Bidang Adm), serta Kepala Biro Evaluasi SPMI di UPI Y.A.I dan LPT Y.A.I. saat ini menduduki jabatan Wakil Ketua STIE YAI Bidang Akademik dan Kerjasama. **Pengalaman lain dan organisasi:** pernah menjadi assesor BAN PT (th 2001) Tim Pendamping LPDB (2014-2016), Pengawas Koperasi karyawan Y.A.I (2016 - saat ini), pernah aktif menjadi anggota/pengurus FMI (2016 - 2023), anggota ISEI dan ADI

Penulis BAB 4, 5, 6



Dr. R. Rudi Alhemp, SE., MM. adalah staf pengajar pada Universitas Persada Bunda Indonesia di Pekanbaru. Rekam jejak pendidikan, Pendidikan S1 (Sarjana) di Bidang Ilmu Ekonomi (studi Pembangunan) dan S2 (Magister Manajemen) di Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia pada **Universitas Brawijaya Malang**. Kemudian melanjutkan Pendidikan S-3 (Doktor Ilmu Manajemen) di **Universitas Persada Indonesia Y.A.I Jakarta**. Sebagai seorang akademisi, selain aktif mengajar. Penulis juga pernah menjabat sebagai

Wakil Ketua 1(Bidang Akademik) dan sampai saat ini masih dipercaya untuk memegang jabatan sebagai Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian \pada Masyarakat (LPPM) di sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Persada Bunda. Selain itu juga aktif menulis diberbagai jurnal ilmiah di tingkat nasional maupun Internasional, (dengan **ID Scopus: 57216892057** dan **Sinta ID: 5975845**), disamping ide-ide ilmiah populernya juga dimuat di berbagai media masa. Dan penulis juga telah menerbitkan buku-buku seperti: ***Entrepreneur dan UMKM*** yang telah diterbitkan pada tahun 2021 dan pada tahun 2023-2024 penulis telah menerbitkan Buku **Manajemen Sumber Daya Manusia 4.0, Manajemen Bisnis, Budaya Organisasi, Prilaku Organisasi, Kepemimpinan dan Metodologi Penelitian Kuantitatif.**

Penulis BAB 7, 8, 9



Dr (c) R. Djoko Goenawan, M,Si. merupakan periset di BRIN. Pendidikan terakhir S-3 di Universitas Persada Indonesia Y.A.I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Doktor Ilmu Manajemen. Adapun pendidikan Sarjana (S1) dan Magister (S2) adalah lulusan dari Universitas Indonesia.

Dan juga sebagai pengajar part time di STIE Persada Indonesia - Jakarta. Sering diundang menjadi narasumber Nasional.

Kemudian banyak jurnal yang diterbitkan di tingkat Nasional dan Internasional.

Dan juga sebagai Inventor dan banyak paten telah dimiliki, salah satunya dengan Benefit and Cost Ratio (BCR) = 9.5.

Penulis BAB 10, 11, 12



Ir. Payung Layuk, M.P.

Adalah Periset pada Pusat Riset Agroindustri, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN). Pendidikan S1 Fakultas Pertanian Universitas Hasanuddin Makasar. Pendidikan S2 Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta. Sebagai periset telah menulis berbagai artikel pada jurnal Nasional dan internasional, buku dan konferensi Internasional. ID Scopus 57221849922 & Sinta 424860. Berpengalaman dalam Penelitian Pascapanen di bidang pertanian dan di bidang agroindustri. Email : playuk21@gmail.com

Penulis BAB 13, 14



Drs. Amos Lukas, MA, MM,

Peneiliti Utama di **Pusat Teknologi Agroindustri, Badan Riset Inonasi Nasional (BRIN)**, telah menulis 5 buah buku yaitu (1) Inovasi Teknologi dan Diversifikasi Produk Kelapa Sawit Berdaya saing (2018), (2) Inovasi Teknologi Pengolahan Gambir (2018), (3) Inovasi Diversifikasi Produk Gambir (2018), (4) Inovasi Teknologi Pengolahan

Pala (2021), (5) "Startup Inovasi Budidaya Lele Ramah Lingkungan untuk Tingkatkan Perekonomian Koperasi" Pendidikan Strata 1 di Jurusan Kimia – Fakultas MIPA – Universitas Riau , pendidikan S2 si Sekolah Tinggi Ekonomi IPWIJA (2002) dan S3 3 di Universitas Persada Indonesia YAI Jakarta. Aktif menulis diberbagai jurnal ilmiah di tingkat nasional maupun Internasional, (dengan ID Scopus: 58650405400di dan Sinta ID: 6826756)

BALANCE SCORECARD

4 KUNCI SUKSES DALAM BISNIS DI SEMUA LEVEL

Buku ini menguraikan konsep dan penerapan Balance Scorecard sebagai alat manajemen strategis yang efektif. Dimulai dengan pengantar mengenai definisi, sejarah, serta kelebihan dan kekurangan Balance Scorecard, buku ini menjelaskan konsep dasar melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Pembaca dipandu untuk menerapkan Balance Scorecard di tingkat organisasi, unit bisnis, departemen, hingga individu, dengan fokus pada penyusunan peta strategi dan pengukuran kinerja. Tantangan dalam implementasi juga dibahas, termasuk resistensi perubahan dan kesulitan dalam mengukur KPI. Buku ini mengaitkan Balance Scorecard dengan inovasi, strategi berkelanjutan, dan teknologi informasi. Disertai studi kasus dari berbagai industri, pembaca dapat memahami penerapannya di konteks yang berbeda. Bagian penutup menyoroti tren masa depan dan memberikan rekomendasi untuk optimalisasi penggunaan Balance Scorecard dalam manajemen perusahaan.



Jl. Berlian Raya M4,
Pegambiran Ampalu Nan XX,
Lubuk Begalung, Kota Padang,
Sumatera Barat

