

Manfaat Pengimplementasian *Balanced Scorecard*: Sebuah Literatur

Asri Usman¹, Mediaty ², Andi Devy Aisyah Ansar ³, Aulia Putri Utami ⁴, Indah Putri Nurafifah^{5✉}, Nasution⁶

^{1,2,3,4,5,6} Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin

Abstrak

Balanced scorecard (BSC) adalah kumpulan indikator kinerja utama untuk strategi organisasi atau perusahaan mana pun. Manfaat utama dari penggunaan BSC adalah untuk memperjelas dan alat komunikasi strategi, alat penyelarasan tujuan dengan target, dan sebagai alat untuk meninjau kinerja. Tujuan dari Literatur ini adalah untuk menganalisis lebih jauh terkait dengan manfaat dari penerapan BSC. Penelitian ini menggunakan *systematic literature review* (SLR). Sampel yang digunakan bersumber dari beberapa platform dengan total keseluruhan 50 artikel yang menjadi dasar dalam pembuatan artikel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kesesuaian teori yang dipaparkan oleh Kaplan dan Norton dengan hasil tinjauan literatur. Selain itu, penulis juga menemukan beberapa manfaat lain yang juga dipaparkan oleh peneliti sebelumnya yaitu BSC berguna sebagai alat pengawasan atau monitoring, BSC juga mampu untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada organisasi yang bersifat jasa/ layanan dan BSC memiliki manfaat kepada para pemangku kepentingan maupun pemegang saham.

Kata Kunci: *Implementasi Balanced scorecard; manfaat Balanced scorecard.*

Abstract

A *Balanced scorecard* (BSC) is a collection of key performance indicators for any strategic organization or company. The main benefits of using the BSC are as a clarifying and strategic communication tool, a means of aligning goals with targets, and as a tool for reviewing performance. The purpose of this literature is to further analyze the benefits of implementing the BSC. This study uses a *systematic literature review* (SLR). The samples used were sourced from several platforms with a total of 50 articles which were the basis for making the articles. The results of the research show that there is a harmony between the theory presented by Kaplan and Norton with the results of the literature review. In addition, the authors also found several other benefits which were also described by previous researchers, namely the BSC is useful as a monitoring or monitoring tool, the BSC is also able to improve the quality of service in service organizations and the BSC has benefits for stakeholders and shareholders.

Keywords: *Balanced scorecard implementation; Balanced scorecard benefits.*

Copyright (c) 2022 Indah Putri Nurafifah

✉ Corresponding author :

Email Address : indahputrinurafifah@gmail.com

PENDAHULUAN

Sejak pertama kali dipresentasikan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam studi *Balanced scorecard* mereka: *Measure that Drive Performance* (1992), *Balanced scorecard* (BSC) telah digunakan di seluruh dunia sebagai ukuran kinerja organisasi. Amerika Serikat adalah Negara pertama yang menerapkan konsep BSC ke beberapa organisasi swastanya, diikuti oleh perusahaan sektor publik lainnya pada tahun 1996.

Balanced scorecard (BSC) adalah salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dengan mempertimbangkan aspek finansial dan non finansial. *Balanced scorecard* dikembangkan oleh Kaplan dan Norton mulai tahun 1992 sebagai solusi atas berbagai kelemahan dalam pengukuran kinerja yang hanya melihat aspek keuangan organisasi (Hutabarat & Gunawan, 2021). Sebagai alat pengukur kinerja perusahaan, *Balanced scorecard* memiliki keunggulan yang mampu menterjemahkan misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan yang terukur berdasarkan empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir outcome, tetapi juga melihat aktivitas yang menentukan hasil akhir outcome driver.

Balanced scorecard yang dirancang dengan baik menggabungkan metric keuangan kinerja masa lalu dengan metric pemicu kinerja masa depan dalam organisasi. *Balanced scorecard* adalah alat penilaian bercabang empat yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. *Balanced scorecard* mengevaluasi kinerja suatu organisasi atau bisnis selama periode waktu tertentu. *Balanced scorecard* terbukti efektif dalam mengidentifikasi dan memperbaiki masalah yang ada. Selain itu, Kaplan dan Norton (1996a) dalam Yüksel & Coşkun (2013: 2454) mengidentifikasi *Balanced scorecard* yang dapat digunakan untuk memperjelas dan memperbarui strategi; mengkomunikasikan strategi dalam perusahaan; menyelaraskan tujuan unit dan individu dengan strategi; menghubungkan tujuan dengan target dan anggaran jangka panjang; melakukan tinjauan kinerja untuk meningkatkan strategi. Sejalan dengan itu, Blocher et al. (2019) juga mengemukakan pendapat yang serupa terkait dengan manfaat penggunaan *Balanced scorecard* yaitu sebagai media untuk melacak peningkatan menuju pencapaian tujuan esensial, media untuk menerapkan skema dengan menarik atensi manajemen terkait dengan faktor pemeringkat keberhasilan yang relevan secara esensial, dan memberi saat tercapainya faktor tersebut, struktur yang bisa dimanfaatkan oleh perusahaan dalam melakukan pencapaian perubahan strategi organisasi, sebuah dasar yang adil dan objektif bagi perusahaan untuk digunakan dalam menentukan kompensasi dan kemajuan setiap manajer dan sebagai kerangka kerja yang mengoordinasikan upaya dalam perusahaan untuk mencapai faktor penentu keberhasilan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manfaat utama dari penggunaan *Balanced scorecard* adalah untuk memperjelas dan alat komunikasi strategi, alat penyelarasan tujuan dengan target, dan sebagai alat untuk meninjau kinerja. Maka, berdasarkan uraian diatas maka penulis ingin menganalisis lebih jauh terkait dengan manfaat dari penerapan *Balanced scorecard*, apakah penerapan *Balanced scorecard* pada penelitian yang dilakukan sebelumnya telah menunjukkan pencapaian manfaat atau bahkan terdapat manfaat lain yang dapat diidentifikasi.

Balanced Scorecard

Pada awal tahun 1990-an, *Balanced scorecard* dikembangkan pertama kali oleh Robert S. Kaplan dan David Norton. BSC adalah contoh konsep manajemen yang dapat ditafsirkan, diberlakukan dan diimplementasikan dalam berbagai cara (Madsen & Stenheim, 2014: 122). Kaelani dalam Rahmanto & Karen (2018:397), menyatakan bahwa *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata, *scorecard* dan *balanced*. *Balanced scorecard* pada awalnya merupakan kartu skor yang mencatat hasil kerja manajerial. Setelah itu, nilai kinerja actual dibandingkan dengan nilai kinerja yang direncanakan. Hasil ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajerial. Kata *berimbang* mengandung arti bahwa ukuran efisiensi pengelolaan diseimbangkan dengan aspek keuangan dan keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta internal dan eksternal.

Karena kinerja manajemen di evaluasi berdasarkan *Balanced scorecard*, manajer diharapkan untuk memfokuskan perhatian dan upaya mereka pada metric kinerja non-finansial dan jangka panjang. *Balanced scorecard* adalah kumpulan indikator kinerja utama untuk strategi organisasi atau perusahaan mana pun. KPI ini digunakan oleh para pemimpin organisasi untuk mengevaluasi hasil dalam mencapai tujuan strategis mereka yang kemudian dikomunikasikan kepada pihak internal atau pegawai dan pihak eksternal atau pemegang saham.

Menurut Mulyadi dan Setyawan dalam Kurniati (2021: 12), *Balanced scorecard* merupakan kerangka yang komprehensif di mana dengan *Balance Scorecard* dilakukan penjabaran misi-misi perusahaan ke dalam sasaran strategi perusahaan. Konsep *Balanced scorecard* dikembangkan untuk melengkapi *measurement of financial performance* dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi.

Kaplan dan David Norton menggunakan standar perspektif *Balanced scorecard* yang dibagi menjadi empat yaitu *financial* (keuangan), *customer* (pelanggan), *internal business process* (proses bisnis internal), dan juga *learning and growth* atau pembelajaran dan keuangan (Andari, 2016: 48).

- Perspektif *financial*

Perspektif keuangan terkait dengan keberlanjutan keuangan (*financial sustainability*). Perspektif keuangan ini digunakan oleh pemegang saham untuk melakukan pengelolaan kinerja organisasi.

- Perspektif *customer*

Perspektif pelanggan merupakan perspektif yang berpusat pada pelanggan karena pelanggan yang menggunakan produk/jasa hasil organisasi. Dengan kata lain, organisasi/perusahaan harus tetap memperhatikan yang diinginkan oleh pelanggan.

- Perspektif *internal business process*

Perspektif proses bisnis internal merupakan sekumpulan kegiatan atau aktivitas dalam suatu organisasi yang ditujukan untuk menciptakan produk atau jasa yang dirancang untuk memenuhi harapan pelanggan. Perspektif ini menggambarkan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan dan nilai kepada pemangku kepentingan dan pelanggan.

- Perspektif *learning and growth*

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah perspektif yang menggambarkan kemampuan suatu organisasi atau perusahaan dalam melakukan perbaikan dan perubahan dengan menggunakan sumber daya internal organisasi. Keberlanjutan jangka panjang suatu organisasi sangat bergantung pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan ini.

Terdapat beberapa persyaratan untuk implementasi BSC yang efektif dan efisien Menurut Mearns and Havold dalam (Yuksel dan Coskun, 2013:2456):

- Organisasi harus tahu ke mana ia ingin pergi dan bagaimana ia akan sampai di sana;
- Organisasi harus memahami bahwa kartu skor adalah latihan jangka panjang. Ini adalah alat untuk menerapkan strategi bisnis;
- Manajemen harus memiliki kedewasaan untuk menggunakan hasil scorecard untuk perbaikan terus-menerus dan tidak mencari-cari kesalahan dalam mengukur jika mereka melihat sesuatu yang tidak mereka sukai;
- BSC harus menjangkau ke bawah struktur organisasi dan membuat cadangan lagi. Ini adalah alat untuk departemen serta manajemen senior, dan kartu skor di seluruh organisasi harus dihubungkan bersama;
- Parameter harus objektif dan proses pengumpulan data harus transparan kepada orang yang menggunakan informasi atau diukur;
- Tidak realistis dan menurunkan motivasi untuk mengukur orang pada hal-hal yang tidak dapat mereka kendalikan.

Manfaat Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2009), *Balanced scorecard* memiliki beberapa kelebihan dibandingkan alat manajemen kinerja lainnya, antara lain:

- Secara signifikan meningkatkan kualitas desain;
- Meningkatkan kualitas manajemen kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Yang dan Wang dalam Zin *et al.* (2013: 199) Salah satu fitur paling signifikan dari BSC adalah kemampuannya untuk memberikan gambaran tentang kinerja perusahaan secara keseluruhan melalui kombinasi indikator terdepan dan tertinggal. Dengan mengintegrasikan serangkaian ukuran yang berasal dari strategi perusahaan, BSC memungkinkan manajemen puncak untuk memiliki pandangan menyeluruh tentang perusahaan. BSC juga penting untuk memiliki komunikasi yang efektif dari misi dan tujuan organisasi dengan memberikan gambaran yang jelas dan menyeluruh tentang kemajuan perusahaan kepada karyawan.

Kaplan dan Norton (1996a) dalam (Yuksel dan Coskun, 2013:2454) mencantumkan penggunaan BSC berikut ini:

- Untuk memperjelas dan memperbarui strategi;
- Untuk mengkomunikasikan strategi dalam perusahaan;
- Untuk menyelaraskan tujuan unit dan individu dengan strategi;
- Untuk menghubungkan tujuan dengan target dan anggaran jangka panjang;
- Untuk melakukan tinjauan kinerja untuk meningkatkan strategi;

Kaplan dan Norton (1996b) dalam Quesado *et al.* (2018: 188), menyatakan bahwa dengan menggunakan *Balanced scorecard* untuk mengembangkan inisiatif strategis dapat membantu manajer berfokus pada hal-hal yang mendorong pertumbuhan, bukan hanya hal-hal yang dapat mengurangi biaya maupun meningkatkan efisiensi. Maka, *Balanced scorecard* mampu untuk memberikan analisis kinerja yang dapat dikatakan lebih lengkap serta kompleks, mengkonfigurasi sistem indikator yang memberikan padangan holistic terintegrasi memungkinkan organisasi untuk memberikan focus terhadap upayanya dalam menentukan dan mengkomunikasikan prioritas kepada manajemen, pegawai, investor, maupun customer. Kemudian, kelebihan utama *Balanced scorecard*

dibandingkan dengan Traditional Scorecard terletak dikonsistensi internal antar tujuan serta indikator strategis.

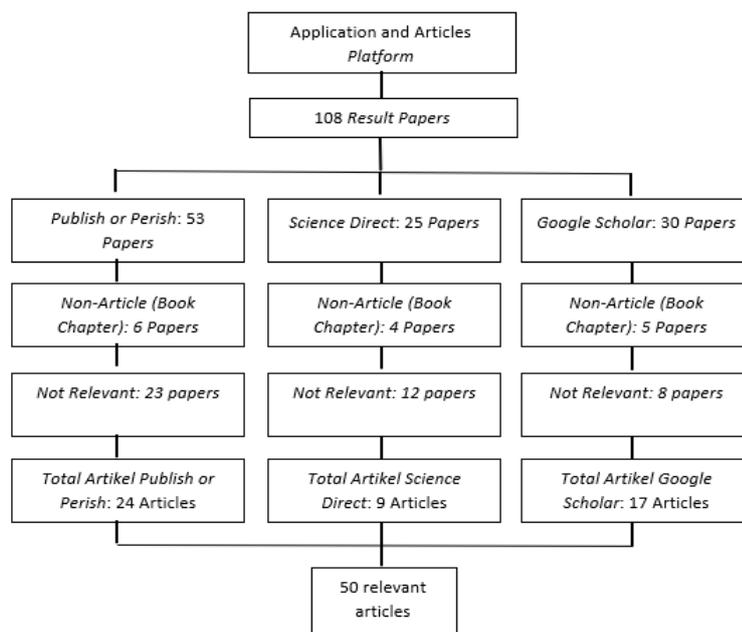
Untuk Olve, Roy dan Wetter dalam Quesado *et al.* (2018: 188), BSC memiliki keuntungan menjadi model yang kompak, dimana implementasi yang baik dimungkinkan untuk:

- Menyediakan manajemen melalui manajemen yang strategis;
- Mengkomunikasikan kontribusi individu setiap karyawan dengan jelas;
- Mendiskusikan investasi dalam pengembangan keterampilan, peningkatan hubungan pelanggan dan manfaat teknologi informasi (TI);
- Memungkinkan terciptanya peluang dalam pembelajaran yang sistematis;
- Meningkatkan kesadaran di kalangan karyawan bahwa tidak semua keputusan akan langsung menghasilkan peningkatan manfaat atau pengurangan biaya;
- Dan menunjukkan sesuatu yang mampu dilakukan sebuah organisasi dalam melengkapi informasi yang diungkapkan oleh laporan keuangan.

METODOLOGI

Rancangan penelitian yang akan dilakukan untuk menganalisis lebih jauh terkait dengan manfaat dari penerapan *Balanced scorecard* adalah dengan menggunakan *systematic literature review (SLR)* atau tinjauan literatur sistematis. Tinjauan literatur ini dilakukan dengan mengambil sejumlah sampel tertentu dari suatu populasi sebagai alat pengumpulan data. Populasi dalam penelitian ini berupa artikel mengenai *Balanced scorecard Implementation* yang bersumber dari beberapa platform seperti Science Direct, dan Google Scholar serta artikel yang bersumber dari aplikasi publish or perish 8. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan mengambil beberapa artikel teratas yang telah diurutkan berdasarkan relevansinya dengan keyword yang telah digunakan untuk kemudian di-filter lebih lanjut.

Gambar 1. Pemetaan Dasar Pengambilan Data (Artikel)



Sumber: Data diolah, 2022

Dengan menggunakan teknik pengambilan sampel seperti ini, penulis menghasilkan menghasilkan 53 papers yang tersedia pada aplikasi publish or perish 8 dengan source: Scopus dan rentan waktu 2013-2022. Selanjutnya pada platform Science Direct penulis menggunakan keyword berupa *Balanced scorecard Implementation* dengan rentan waktu sejak 2013-2022 kemudian penulis hanya mengambil 25 papers teratas yang telah diurutkan berdasarkan relevansi. Terakhir, penulis menggunakan platform Google Scholar dengan rentan waktu dan keyword yang serupa sehingga mendapatkan hasil awal sebanyak 30 papers.

Kemudian, setelah terkumpul 108 papers dari berbagai platform maupun aplikasi, penulis melakukan pengecekan artikel berdasarkan karakteristik data sample harus merupakan artikel (bukan berupa book chapter) sehingga penulis mengeluarkan total 15 papers dari seluruh platform dan aplikasi yang merupakan book chapter. Kemudian, penulis juga melakukan peninjauan artikel yang sama pada masing-masing platform, dan harus mengeluarkan total 44 artikel yang tidak relevan. Sehingga diakhir pengecekan diperoleh artikel yang bersumber dari publish or perish 8 sebanyak 24 artikel, *Science Direct* sebanyak 9 artikel, dan *Google Scholar* sebanyak 17 artikel, dengan total keseluruhan 50 artikel yang menjadi dasar dalam pembuatan artikel.

Proses peninjauan artikel yang dilakukan oleh penulis yaitu dengan melakukan tinjauan abstrak maupun keyword yang sesuai dengan tujuan dari artikel. 50 artikel yang telah diputuskan menjadi dasar dalam artikel ini sebelumnya telah memenuhi kriteria yang ditetapkan seperti tipe artikel merupakan tipe review atau research artikel (bukan *book chapter*, ensiklopedia dsb), artikel menggunakan bahasa Indonesia dan Inggris, rentan waktu artikel yang digunakan yaitu 10 tahun terakhir dan artikel harus relevan dengan keyword.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Empiris

Pada tahapan ini, beberapa penelitian sebelumnya telah memaparkan hasil dari pengimplementasian *Balanced scorecard* pada beberapa perusahaan, di berbagai negara. Penulis berhasil mengidentifikasi total 50 artikel yang terkait dengan penerapan *Balanced scorecard* serta manfaatnya dalam berbagai organisasi di dunia. Berikut penjelasan hasil yang ditemukan:

Tabel 1. Analisis Empiris Implementasi *Balanced Scorecard*

No.	Author	Metode Penelitian	Hasil
1.	Menna <i>et al.</i> (2022)	Systematic review	BSC dalam hal ini memengaruhi kinerja keuangan dengan mencerminkan kemampuan rumah sakit dalam pencapaian kinerja ditahun sebelumnya dan bertanggung jawab kepada pemangku kepentingan atas posisi

No.	Author	Metode Penelitian	Hasil
			keuangannya ketika mengevaluasi rumah sakit untuk masa depan.
2.	Verlandes & Hariati (2019)	Pendekatan studi kasus (kualitatif deskriptif)	Metode <i>Balanced scorecard</i> yang digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan dalam hal ini pemerintah daerah kab. Jombang dapat dikatakan berhasil
3.	Riwu & Wibowo, (2021)	Systematic review	Penelitian ini menghasilkan penerapan <i>Balanced scorecard</i> pada rumah sakit dapat bermanfaat sebagai bahan evaluasi perencanaan strategis untuk menilai kinerja manajemen, selain itu konsep ini juga berguna untuk menyeimbangkan kinerja finansial maupun non finansial serta konsep ini juga dapat membantu dalam penyelarasan visi, misi dan tujuan organisasi.
4.	Nalole <i>et al.</i> (2018)	Kuantitatif deskriptif	Hasil penelitian ini menunjukkan kinerja RS Mata Cicendo Bandung jika diamati berdasarkan aspek pertumbuhan dan pembelajaran dari indikator kapabilitas karyawan dapat dikatakan baik,
5.	Wiguna <i>et al.</i> (2019)	Analisa deskriptif	Hasil penelitian pada artikel ini menunjukkan bahwa metode BSC memengaruhi kinerja keuangan yang jika diamati dari indicator pendapatan maka dapat menjadi bahan evaluasi bagi pihak RS dimana laba yang diperoleh dapat mendanai rencana kegiatan yang menunjang keberlanjutan RS.
6.	Kusnadi & Rahayu, (2021)	Kualitatif dengan Teknik dokumentasi, wawancara, dan kuesioner	Aspek-aspek yang digunakan dalam metode BSC dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengartikan visi, misi, maupun strategi dari sebuah organisasi ke dalam suatu tujuan

No.	Author	Metode Penelitian	Hasil
			yang hendak dicapai terkait dengan penilaian kinerja
7.	Biswan, (2020)	Kualitatif deskriptif	Penerapan <i>Balanced scorecard</i> pada organisasi sektor publik, dapat digunakan untuk melakukan pemantauan dan pengevaluasian kinerja perusahaan yang ada terkait dengan beberapa perspektif mulai dari perspektif proses, kepuasan pelanggan, keuangan, hingga pada perspektif lainnya yang juga dapat dikatakan mampu untuk membantu organisasi dalam memenuhi target kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya
8.	Dharmayuni & Khairuddin (2021)	Kualitatif deskriptif (dokumentasi dan wawancara)	BSC secara signifikan dapat meningkatkan kualitas layanan di industri perkapalan dan dalam aspek kegiatan operasional administrasi, teknis, lingkungan, ekonomi, sosial dan organisasi
9.	Djamhuri & Saraswati (2019)	Systematic processes	Hasil penelitian dalam artikel ini menekankan bahwa RS yang menjadi objek di daerah Pasuruan memiliki kinerja yang baik dengan menggunakan alat ukur BCS. Hal ini mencerminkan bahwa ketiga Rumah Sakit Pasuruan selalu berusaha dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan salah satu pelayanan kesehatan masyarakat yang optimal di wilayah Pasuruan dan sekitarnya.
10.	Fortiana <i>et al.</i> (2016)	Deskriptif kualitatif (pendekatan studi kasus) dengan Teknik wawancara, observasi dan dokumentasi	Pada sistem manajemen strategis, BSC dapat menjadi alat komunikasi untuk seluruh organisasi, tentu penerapannya membutuhkan kerja keras dan inisiatif perubahan, BSC juga dapat menjaga keseimbangan non-finansial dan finansial, meningkatkan akuntabilitas, dan

No.	Author	Metode Penelitian	Hasil
			menyelaraskan operasi dengan visi perusahaan.
11.	Nugrahini <i>et al.</i> (2016)	Kuantitatif (VFM)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BSC memengaruhi Kinerja dari BPMPD Kabupaten Tabanan yang jika ditinjau berdasarkan aspek finansial yang diukur dengan VFM telah menghasilkan hasil yang ekonomis, efisien dan efektif.
12.	Arfiah <i>et al.</i> (2021)	Descriptive quantitative (observasi) dengan teknik Stratified Random Sampling	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa metode BSC dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dari RS berdasarkan keempat aspek yang sebelumnya telah di terapkan baik itu dalam hal mempekerjakan karyawan hingga ke kinerja RS.
13.	Oktaviane (2021)	Kualitatif deskriptif (wawancara dan dokumentasi)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Balanced scorecard</i> dapat dijadikan sebagai alat ukur yang berkolaborasi dengan Value for Money dalam menunjukkan kinerja perusahaan. Selain itu, dengan BSC juga ditemukan Faktor yang dapat mempengaruhi dalam pengelolaan anggaran
14.	Rahmanto & Karen (2018)	Kuantitatif deskriptif (kuesioner)	penggunaan <i>Balanced scorecard</i> untuk tiga perspektif, yaitu Kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan secara umum, mendapatkan hasil yang maksimal dengan pemberian saran maupun perbaikan yang akan dilakukan.
15.	Andari (2016)	Metode pendekatan kualitatif	Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa penerapan BSC berpengaruh terhadap hubungan sebab akibat pada perusahaan, terutama terkait dengan penyelarasan

No.	Author	Metode Penelitian	Hasil
			visi, misi dan tujuan strategis perusahaan
16.	Kasun (2021)	Mini literature review	Penerapan balance scorecard telah meluas di kawasan Asia Tenggara, semua jurnal menyimpulkan bahwa penggunaan <i>Balanced scorecard</i> dapat meningkatkan kinerja rumah sakit.
17.	Kurniati (2021)	Literature review (Tinjauan Pustaka)	Penerapan Balance Scorecard (BSC) meningkatkan kinerja rumah sakit.
18.	Lubis <i>et al.</i> (2016)	Asosiatif (menghubungkan variable bebas dan variable terikat)	Penerapan BSC berpengaruh terhadap kualitas pelayanan aparatur di Sumatera utara.
19.	Wiyono <i>et al.</i> (2019)		Dimensi tertinggi adalah perspektif pelanggan, sedangkan dimensi terendah adalah manajemen keuangan.
20.	Quesado <i>et al.</i> (2018)	Kualitatif (tinjauan bibliografi, teoritis/konseptual, dan empiris)	BSC lebih dari sekadar sistem evaluasi kinerja sederhana, dalam menjadi alat manajemen strategis sejati, mampu menjelaskan dan menerjemahkan misi dan strategi organisasi, memfasilitasi proses komunikasi, keselarasan strategis dan pembelajaran organisasi..
21.	Hwa <i>et al.</i> (2013)	Analisis kuantitatif	BSC telah berperan penting dalam memungkinkan peneliti mencapai kesuksesan yang seimbang di berbagai domain.
22.	Handoko <i>et al.</i> (2017)	Analisis kuantitatif (studi eksperimen)	Keterlibatan manajer yang lebih rendah dalam memilih inisiatif strategis dan tindakan BSC, yang

No.	Author	Metode Penelitian	Hasil
			meningkatkan tanggung jawab manajer yang lebih rendah.
23.	Madsen <i>et al.</i> (2014)	Pendekatan kualitatif intereratif	Manfaat yang dirasakan yang berhubungan dengan kesesuaian konsep BSC dengan budaya lokal serta praktik bisnis di Skandinavia, dapat digunakan untuk menyeimbangkan kebutuhan pemegang saham maupun pemangku kepentingan.
24.	Lueg & Vu (2015)	Metode cross-sectional	Beberapa factor penentu keberhasilan bersifat intuitif (seperti dukungan manajemen puncak), yang lain tampaknya dlebih-lebihkan oleh literatur konseptual (misalnya, kecepatan implementasi).
25.	Strohhecker (2016)	Eksperimen laboratorium	Analisis regresi tidak menghasilkan perbedaan kinerja yang signifikan antara kelompok (kokpit BSC memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja).
26.	CANO <i>et al.</i> (2017)	Kuantitatif normalisasi dan indikator agregasi	Rancangan dan Implementasi BSC cukup memadai terhadap UMKM karena mudah dipahami dan diterapkan untuk mengukur kinerja strategi bisnis.
27.	Bohm <i>et al.</i> (2021)	Sistematic Literature Review	Hanya 21% BSC menyertakan perspektif menggunakan pemformatan identik dengan deskripsi BSC asli
28.	Kahla (2017)	Literature Review	Perusahaan dengan partisipasi warga negara berbeda dari perusahaan pencari laba dan organisasi nirlaba, dan mereka dijelaskan oleh model bisnis hibrida baru.
29.	Lonbani <i>et al.</i> (2016)	Literature Review	Berdasarkan teori kontingensi, evaluasi peran moderasi yang dimainkan oleh ketidakpastian

No.	Author	Metode Penelitian	Hasil
			lingkungan dalam hubungan antara implementasi BSC dan kinerja di UKM menunjukkan nilai pengumpulan informasi yang akurat dan tepat waktu tentang kondisi yang muncul yang berinteraksi dengan sistem manajemen.
30.	Quesado <i>et al.</i> (2014)	Metode kuantitatif	Hasilnya menunjukkan sedikit penggunaan BSC di Portugal (hanya 41,7% organisasi swasta dan 29,5% organisasi publik menggunakan atau bermaksud menggunakan BSC).
31.	Zawawi & Hoque (2020)	Studi kasus kualitatif	Makalah ini menunjukkan bahwa manajemen senior Alpha menerapkan kerangka kerja BSC karena mereka percaya hal itu akan menguntungkan lembaga tersebut untuk mewujudkan tujuan organisasi dan sosial ekonomi yang lebih luas.
32.	Bruil (2018)	Studi kasus dan purposive judgmental sampling	<i>Balanced scorecard</i> merupakan konsep yang efektif dalam menciptakan sistem pengembangan manajemen strategis yang dapat digunakan dalam perubahan organisasi radikal di perpustakaan.
33.	Upadhyay <i>et al.</i> (2013)	Studi Kualitatif	Budaya di mana nilai-nilai dipraktikkan memungkinkan karyawan untuk secara bebas mengekspresikan kreativitas, inovasi, kepercayaan, perasaan, intuisi, dll., serta meningkatkan pengalaman pemenuhan pribadi mereka.
34.	Al-Bahi, A. M., dkk. (2021).	Analisis Kuantitatif	Pendekatan <i>Balanced scorecard</i> digunakan untuk memastikan bahwa sistem tetap berkelanjutan dan tangguh. Dengan perpaduan metode BSC, TBL dan QFD yang dirancang dengan baik mampu mengatasi sebagian besar 17 tujuan

No.	Author	Metode Penelitian	Hasil
			pembangunan berkelanjutan (SDGs) yang diidentifikasi oleh PBB.
35.	Sardjono, W., dkk. (2021).	Exploratory factor analysis	<i>Balanced scorecard</i> merupakan alat ukur yang tepat untuk mengukur efektifitas dan efisiensi proses bisnis dengan bantuan IT (IT BSC). Terdapat empat faktor baru yang mempengaruhi model yang dihasilkan terkait pengelolaan dan penggunaan teknologi informasi dalam hal kompetensi, kapabilitas layanan, keberlanjutan bisnis dan peningkatan fungsi
36.	Qushtom (2020)	Kuantitatif	Pada penelitian ini disebutkan bahwa ada hubungan yang bersifat positif dan signifikan antara <i>Balanced scorecard</i> dengan kinerja dari keuangan
37.	Dias <i>et al.</i> (2013)	Kualitatif dan studi kasus	BSC, ketika digunakan sebagai bagian dari MCS, memberikan peningkatan yang efektif dari proses implementasi strategi dan penyebarannya di berbagai tingkat organisasi.
38.	Taufik <i>et al.</i> (2021)	Systematic Literature Review	Studi terkait dengan pengimplementasian BSC dalam perusahaan berfokus terhadap peningkatan kinerja organisasi, dapat membantu untuk mengambil keputusan, dapat membantu untuk memilih komponen, mengevaluasi produksi serta pembelajaran maupun pertumbuhan yang sustain.
39.	Sislian <i>et al.</i> (2020)	Statistik multivariat Partial Least Squares (PLS)	Penerapan sistem ERP mempengaruhi indikator kinerja keuangan dan nonkeuangan serta mengkonfirmasi bahwa pelabuan yang menerapkan sistem ERP mencapai hasil finansial yang lebih besar.

No.	Author	Metode Penelitian	Hasil
40.	Madsen & Stenheim (2014)	Metode pedekatan campuran (survey dan wawancara)	Masalah utama yang terkait dengan implementasi <i>Balanced scorecard</i> meliputi masalah konseptual, teknis, sosial, dan politik.
41.	Madsen <i>et al.</i> (2019)	Metode studi kasus	Analisis mengungkapkan variasi yang cukup besar dalam hal persepsi dan pengalaman yang terkait dengan adopsi dan implementasi BSC.
42.	Ekmekçi (2014)	Analisis kualitatif	Peserta organisasi nirlaba dianggap sebagai pelanggan, sehingga untuk menilai kinerja Kemenpora melalui <i>Balanced scorecard</i> sangat cocok.
43.	Tsai, J.M, dkk. (2017).	Studi intervensi prospektif	Mengacu pada fasilitas kesehatan yang menggunakan strategi manajemen BSC sebagai sarana dalam mengurangi kejadian jatuh maupun cedera pada pasien kanker lanjut usia dan kemudian untuk mempromosikan keselamatan pasien serta kualitas perawatan.
44.	Fatima <i>et al.</i> (2020)	Kualitatif (BSC)	Adopsi dan implementasi BSC telah berkembang pesat dari waktu ke waktu dan dapat terus melakukannya dengan melihat topik penelitian tingkat makro.
45.	Tubis, A., dkk. (2017).	Kualitatif Deskriptif	Selama pengembangan model BSC, ditunjukkan bahwa perusahaan angkutan penumpang harus fokus terutama pada perspektif pelanggan dan harus meningkatkan kinerja proses internalnya agar dapat memenuhi tujuan sosial.
46.	Jalaliyoon <i>et al.</i> (2014)	Evaluasi operasi	Dalam menerapkan metodologi yang diusulkan, metode dan teknik prioritas seperti AHP dan TOPSIS harus ditujukan untuk memprioritaskan tujuan strategis,

No.	Author	Metode Penelitian	Hasil
			aspek <i>Balanced scorecard</i> , faktor penentu keberhasilan dan indikator kinerja.
47.	Kopecka, N. (2015).	Kualitatif Deskriptif	Penerjemah strategi menuju organisasi didasarkan pada komunikasi yang jelas, kontrol yang mendalam, dan pengawasan terhadap elemen-elemen penting. Meskipun BSC menyediakan implementasi dan pengukuran yang efektif, umpan balik dan kontrol terhadap persaingan lingkungan diperlukan.
48.	Yüksel, H., & Coşkun, A. (2013).	Deskriptif kualitatif (Literature Review)	Dengan menekankan misi dan visi dalam lembaga pendidikan, sekolah dapat belajar dari bisnis dan lebih memperhatikan biaya dan manfaat pendidikan dalam menerapkan manajemen kinerja.
49.	Zin, N.M., dkk. (2013).	in-depth case study method	Akuntan manajemen memainkan peran penting dan ganda dalam implementasi BSC dan akan memajukan pengetahuan untuk berhasil menerapkan inovasi akuntansi manajemen dalam konteks lokal.
50.	Rasoolimanesh <i>et al.</i> (2015)	Statistik PLS-SEM	Implementasi strategi dan BSC, determinan terpenting dari implementasi strategi yang berhasil adalah pemangku kepentingan, keuangan, kelembagaan, peningkatan kapasitas, dan kepemimpinan.

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan analisis empiris yang bersumber dari beberapa literatur sebelumnya, ditemukan berbagai kegunaan dalam pengimplementasian *Balanced scorecard* dalam perusahaan. Beberapa pendapat menunjukkan bahwa *Balanced scorecard* merupakan sistem manajemen yang bertujuan untuk menciptakan strategi dan mengukur kinerja dalam organisasi, kemudian dijelaskan pula bahwa BSC juga berkontribusi dalam menyeimbangkan tuntutan pemegang saham dan pemangku

kepentingan. Selain itu, BSC juga berguna untuk mengevaluasi rencana strategis penilaian kinerja keuangan dan non-keuangan, menyelaraskan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Manfaat Penerapan *Balanced scorecard* dalam Organisasi

Kaplan dan Norton (1996a) dalam (Yuksel dan Coskun, 2013:2454) mengidentifikasi *Balanced scorecard* yang dapat digunakan untuk memperjelas dan memperbarui strategi; mengkomunikasikan strategi dalam perusahaan; menyelaraskan tujuan unit dan individu dengan strategi; menghubungkan tujuan dengan target dan anggaran jangka panjang; melakukan tinjauan kinerja untuk meningkatkan strategi. Manfaat yang dipaparkan sebelumnya oleh Kaplan dan Norton juga tertuang dalam hasil analisis kami. *Balanced scorecard* dapat digunakan untuk memperjelas dan memperbarui strategi sesuai dengan pemaparan yang dijelaskan dalam beberapa analisis empiris sebelumnya. Quesado, P., Guzman, B.A. & Rodrigues, L.L., (2018) memaparkan bahwa *Balanced scorecard* bermanfaat sebagai alat manajemen strategis yang mampu memungkinkan proses penyelarasan strategis. Sejalan dengan Riwu *et al.* (2021) yang mengungkapkan bahwa BSC bermanfaat sebagai bahan evaluasi perencanaan strategis. Hal ini juga didukung oleh beberapa peneliti sebelumnya (Andari, 2016; Brui, 2018; Fortiana *et al.*, 2016; Handoko & Wehartaty, 2017). Kemudian terkait dengan manfaat yang dipaparkan tentang BSC dapat mengkomunikasikan strategi dalam perusahaan juga didukung oleh Fortiana, D., Suntoro, I., & Riswandi. (2016) yang menyebutkan bahwa BSC dapat menjadi alat komunikasi untuk seluruh organisasi. Quesado, P., Guzman, B.A. & Rodrigues, L.L., (2018) menekankan bahwa BSC memungkinkan proses komunikasi dalam penyelarasan strategis, serta pembelajaran organisasi. Begitu pula dengan Kopecka (2015) yang menyebutkan bahwa penerjemah strategi menuju organisasi didasarkan pada komunikasi yang jelas. Selanjutnya BSC dapat menyelaraskan tujuan unit dan individu dengan strategi serta menghubungkan tujuan dengan target dan anggaran jangka panjang. Hal ini juga berkaitan langsung dengan penyelarasan visi, misi dan tujuan perusahaan yang dapat diselaraskan dengan penggunaan BSC seperti yang dipaparkan oleh Riwu, S. L., Wibowo, A., & Budiyatno, Galgal (2000) bahwa Konsep BSC dapat membantu dalam penyelarasan visi, misi dan tujuan organisasi. Begitupun dengan Kusnadi & Rahayu (2021) yang menyatakan bahwa BSC dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengartikan visi, misi, maupun strategi dari sebuah organisasi ke dalam suatu tujuan yang hendak dicapai terkait dengan penilaian kinerja. Sejalan dengan itu, Fortiana *et al.* (2016) juga mengemukakan hal yang serupa bahwa BSC dapat menjadi alat untuk menyelaraskan operasi dengan visi perusahaan. Beberapa penelitian sebelumnya juga mendukung paparan ini (Rahman, A., Djamhuri, T. A., & Saraswati, E. 2018, Andari, Diah. 2016, Quesado, P., Guzman, B.A. & Rodrigues, L.L., 2018, Ramadhani *et al.* 2022; Hoque, N.H.M., dkk. 2019, Brui, O. 2018, Jalaliyoon, N., dkk. 2014 dan Yuksel, H., & Coşkun, A. 2013). Terakhir menurut Kaplan dan Norton manfaat dari Penerapan *Balanced scorecard* yaitu dapat melakukan tinjauan kinerja untuk meningkatkan strategi. Sangat banyak penelitian sebelumnya yang memaparkan kegunaan BSC dalam melakukan pengukuran kinerja (CANO *et al.*, 2017; Crain & O’Roark, 2004; Ekmekçi, 2014; Hariadi & Alsawayeh, 2020; Hidayah, 2017; Husni *et al.*, 2022; Kasun, 2021; Kurniati, 2021; Lonbani *et al.*, 2016; Menna & Temesvari, 2022; Nugrahini *et al.*, 2016; Oktaviane, 2021; Qushtom, 2020; Rahmanto &

Karen, 2018; Sofyani et al., 2020; Wardhana et.al. 2022; Yunisari & Ratnadi, 2018). Sejalan dengan itu, tinjauan kinerja untuk meningkatkan strategi berkaitan dengan BSC berguna sebagai bahan evaluasi dalam peningkatan strategi. Hal ini sesuai dengan pemaparan Menna, A. D., & Temesvari, N. A. (2022) bahwa BSC dalam hal ini dapat mengevaluasi organisasi (dalam hal ini rumah sakit) untuk masa depan. Begitupun dengan Riwu, S. L., Wibowo, A., & Budiyatno, K. C. (2021) yang menyatakan bahwa *Balanced scorecard* pada organisasi dapat bermanfaat sebagai bahan evaluasi perencanaan strategis untuk menilai kinerja manajemen. Hal serupa diungkapkan oleh Apriyani et al. (2020), bahwa metode BSC dapat menjadi bahan evaluasi bagi pihak RS dimana laba yang diperoleh dapat mendanai rencana kegiatan yang menunjang keberlanjutan RS. Hal ini juga sesuai dengan beberapa peneliti sebelumnya (Biswan, 2020; Fajria Dewi Salim et al., 2021; Taufiqurrahman et al., 2021).

Selain daripada manfaat yang disebutkan oleh Kaplan dan Norton, penulis juga menemukan bahwa penggunaan *Balanced scorecard* berguna sebagai alat pengawasan atau monitoring yang dipaparkan oleh Kopecka, (2015) bahwa *Balanced scorecard* dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan pengawasan terhadap elemen-elemen penting. Sejalan dengan itu Biswan (2020) juga menyatakan bahwa penerapan *Balanced scorecard* pada organisasi sektor publik, dapat digunakan untuk melakukan pemantauan yang terkait dengan beberapa perspektif. Selain itu, disebutkan pula bahwa BSC mampu untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada organisasi yang bersifat jasa/layanan. Seperti yang dipaparkan oleh Dharmayuni & Khairuddin (2021) yang menyatakan bahwa BSC secara signifikan dapat meningkatkan kualitas layanan di industri perkapalan dan dalam aspek kegiatan operasional administrasi, teknis, lingkungan, ekonomi, sosial dan organisasi. Selain itu Lubis et al. (2016), menyatakan bahwa penerapan BSC berpengaruh terhadap kualitas pelayanan aparatur di Sumatera utara. Hal ini didukung pula oleh Priatna (2021), yang menyebutkan bahwa *Balanced scorecard* merupakan alat ukur yang tepat yang dapat memengaruhi kapabilitas layanan, keberlanjutan bisnis dan peningkatan fungsi. Terakhir penulis menemukan bahwa penggunaan *Balanced scorecard* memiliki manfaat kepada para pemangku kepentingan maupun pemegang saham. Menna & Temesvari (2022) menyatakan bahwa BSC dalam hal ini memengaruhi perusahaan untuk bertanggung jawab kepada pemangku kepentingan atas posisi keuangannya. Kemudian Madsen & Stenheim (2014) mengungkapkan bahwa manfaat yang dirasakan dalam penerapan konsep BSC adalah dapat menyeimbangkan tuntutan pemegang saham dan pemangku kepentingan. Sejalan dengan itu, Rasoolimanesh et al. (2015), menyatakan bahwa implementasi strategi dan BSC yang berhasil berpengaruh terhadap pemangku kepentingan, keuangan, kelembagaan, peningkatan kapasitas, dan kepemimpinan.

SIMPULAN

Tujuan dari Literatur ini adalah untuk menganalisis lebih jauh terkait dengan manfaat dari penerapan *Balanced scorecard*. Melalui pemaparan oleh Kaplan dan Norton penulis berhasil menemukan kesesuaian teori yang dipaparkan dengan hasil tinjauan literatur. Selain itu, penulis juga menemukan beberapa manfaat lain yang juga dipaparkan oleh peneliti sebelumnya. Disebutkan bahwa *Balanced scorecard* berguna sebagai alat pengawasan atau monitoring yang dipaparkan oleh Kopecka, N. (2015) dan Biswan, A. T. (2020). Selain itu, disebutkan pula bahwa BSC mampu untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada organisasi yang bersifat jasa/layanan. Seperti

yang dipaparkan oleh Dharmayuni & Khairuddin (2021), Lubis, A., Torong, Z.B. & Muda, I., (2016) dan Sardjono, W., dkk. (2021). Terakhir, penulis menemukan bahwa penggunaan *Balanced scorecard* memiliki manfaat kepada para pemangku kepentingan maupun pemegang saham seperti yang dipaparkan oleh Menna, A. D., & Temesvari, N. A. (2022), Madsen, D.O. & Stenheim, T., (2014) dan Rasoolimanesh, S.M., dkk. (2015).

Keterbatasan penelitian ini adalah sample yang digunakan oleh penulis berjumlah 50 sample yang mana sebenarnya masih bisa ditingkatkan untuk menemukan hal-hal baru yang menunjukkan manfaat lebih dari penerapan *Balanced scorecard*. Pada penelitian ini, penulis mengambil sample tidak terbatas pada sebuah jenis atau tipe perusahaan. Penulis menggunakan semua jenis perusahaan di dunia untuk menganalisis dan menafsirkan hasil penelitian. Namun, peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya untuk berfokus kepada sebuah jenis organisasi dan memaparkan kesesuaian teori dan praktik yang terjadi. Misalnya pada organisasi syariah baik itu bank, pegadaian atau asuransi. Peneliti selanjutnya dapat menerapkan ini agar terdapat pula penerjemahan manfaat dari *Balanced scorecard* terhadap organisasi berbasis syariah di dunia.

Referensi :

- Al-Bahi, A.M., Abd-Elwahed, M.S. dan Soliman, A.Y. 2021. Implementation of Sustainability Indicators in Engineering Education Using a Combined *Balanced scorecard* and Quality Function Deployment Approaches. MDPI, 1-28.
- Andari, D. (2016). Evaluasi Kinerja PT Pindad(Persero) Dengan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 1(1), 43-61.
- Apriyani, A., Putri, M. M., & Wibowo, S. Y. (2020). Pemanfaatan sampah plastik menjadi ecobrick. *Jurnal Masyarakat Berdaya Dan Inovasi*, 1(1), 48-50. <https://doi.org/https://doi.org/10.33292/mayadani.v1i1.11>
- Arfiah, W., Rusmin, M., Syarfaini, S., Nildawati, N., & Alam, S. (2021). AN OVERVIEW OF PERFORMANCE MEASUREMENT USING A *BALANCED SCORECARD* METHOD AT FAISAL ISLAMIC HOSPITAL OF MAKASSAR. *Hospital Management Studies Journal*, 2(1), 51-64.
- Biswan, A. T. (2020). *Balanced Scorecard* Sektor Publik: Sebuah Pelajaran Beharga. *InFestasi*, 16(2). <https://doi.org/10.21107/infestasi.v16i2.8570>
- Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E., & Smith, S. (2019). *Cost Management (A Strategic Emphasis) 8e*. McGraw-Hill Education.
- Bohm, V., Lacaille, D., Spencer, N., & Barber, C. E. H. (2021). Scoping review of *balanced scorecards* for use in healthcare settings: development and implementation. *BMJ Open Quality*, 10(3), e001293.
- Bruil, O. (2018). Implementation of strategic management based on the *balanced scorecard* in a university library. *Library Management*.
- CANO, J. A., VÁSQUEZ, J. A., & PALACIOS, L. M. (2017). Una metodología novedosa de autoevaluación para la acreditación de programas universitarios. *Revista Espacios*, 38(50).
- Crain, W. M., & O'Roark, J. B. (2004). The impact of performance-based budgeting on state fiscal performance. *Economics of Governance*, 5(2), 167-186. <https://doi.org/10.1007/s10101-003-0062-6>
- Dharmayuni, L., & Khairuddin, B. (2021). *Balanced Scorecard* Sebagai Model Terintegrasi Yang Diterapkan Pada Sektor Publik Di Indonesia Studi Kasus: Kementerian Kelautan Dan Perikanan RI. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 273-284.
- Dias Jordão, R. V., & Casas Novas, J. L. (2013). A study on the use of the *balanced scorecard*

- for strategy implementation in a large Brazilian mixed economy company. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(3), 98–107.
- Djamhuri, A., & Saraswati, E. (2019). Performance measurement using balanced scorecard (BSC)(study at hospitals in Pasuruan). *Journal of Accounting and Business Education*, 3(1), 1–20.
- Ekmekçi, Y. A. D. (2014). Implementing of balanced scorecard: sample of Turkish Republic Ministry of Youth and Sport. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 754–761.
- Fajria Dewi Salim, Yuyun Abubakar, Sri Endah Widiyanti, Salim Abubakar, Mesrawaty Sabar, Rusmawati La benua, Masykhur Abd Kadir, Adi Noman Susanto, & Ariyati A Fadel. (2021). Pengelolaan Sampah Plastik menjadi Ecobrick pada Ibu Rumah Tangga di Kelurahan Kalumata Kota Ternate. *Jurnal Pengabdian Magister Pendidikan IPA*, 4(4), 431–435. <https://doi.org/10.29303/jpmipi.v4i4.1182>
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102656.
- Fortiana, D., Suntoro, I., & Riswandi, R. (2016). MANAJEMEN STRATEGIK BERBASIS BALANCED SCORECARD DI YAYASAN AL KAUTSAR LAMPUNG. *JURNAL MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN*, 4(3).
- Galgal, K. K. (2000). Growth of cattle grazing leucaena genotypes in the humid lowland tropics of papua New Guinea. *Asian-Australasian Journal of Animal Sciences*, 13(SUPPL. C), 242–245.
- Handoko, J., & Wehartaty, T. (2017). Strategic Balanced Scorecard implementation in controlling bias and conflict. *Polish Journal of Management Studies*, 15.
- Hariadi, B., & Alsawayeh, A. M. (2020). *Innovative Management Accounting Practices and Organizational Performance*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200606.066>
- Hidayah, I. (2017). Institutionalisation Pada Satuan Kerja Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) RSUD Blambangan Kabupaten Banyuwangi. *Digital Repository Universitas Jember*.
- Husni, M., Rahman, A., Rura, Y., Rasyid, S., Akuntansi, J. M., & Hasanuddin, U. (2022). Abnormal Return Pada Perusahaan Sektor Barang Dan Konsumsi Di Bursa Efek Indonesia. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 13(03), 1059–1065. <https://doi.org/https://doi.org/10.23887/jimat.v13i03.46384>
- Hutabarat, D. S. A., & Gunawan, W. (2021). GBA in Teaching Writing to Scaffold Students in Online Learning. *Proceedings of the Thirteenth Conference on Applied Linguistics (CONAPLIN 2020)*, 546(Conaplin 2020), 102–106. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210427.016>
- Hwa, M., Sharpe, B. A., & Wachter, R. M. (2013). Development and implementation of a balanced scorecard in an academic hospitalist group. *Journal of Hospital Medicine*, 8(3), 148–153.
- Jalaliyoon, N., Bakar, N. A., & Taherdoost, H. (2014). Propose a methodology to implement balanced scorecard for operational appraisal of industrial groups. *Procedia Technology*, 12, 659–666.
- Kahla, F. (2017). Implementation of a balanced scorecard for hybrid business models—an application for citizen renewable energy companies in Germany. *International Journal of Energy Sector Management*.
- Kasun, R. N. A. (2021). The Application of Hospital Performance Analysis with Balanced Scorecard (BSC) in Various Developing Countries, Especially in Southeast Asia. *Proceedings of International on Healthcare Facilities*, 1(1), 28–35.
- Kopecka, N. (2015). The balanced scorecard implementation, integrated approach and the quality of its measurement. *Procedia Economics and Finance*, 25, 59–69.
- Kurniati, F. (2021). PENERAPAN BALANCE SCORECARD DALAM ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT DI INDONESIA. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 7(1), 11–24.
- Kusnadi, B. O. P., & Rahayu, Y. (2021). Perspektif Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 10(1).

- Lonbani, M., Sofian, S., & Baroto, M. B. (2016). Balanced scorecard implementation in SMEs: Addressing the moderating role of environmental uncertainty. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(3), 58–66.
- Lubis, A., Torong, Z. B., & Muda, I. (2016). *The Urgency of Implementing Balanced Scorecard System on Local Governement in North Sumatra-Indonesia*.
- Lueg, R., & Vu, L. (2015). Success factors in Balanced Scorecard implementations—A literature review. *Management Revue*, 306–327.
- Madsen, D. Ø., Azizi, B., Rushiti, A., & Stenheim, T. (2019). The diffusion and implementation of the Balanced Scorecard in the Norwegian municipality sector: A descriptive analysis. *Social Sciences*, 8(5), 152.
- Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2014). Perceived problems associated with the implementation of the balanced scorecard: evidence from Scandinavia. *Problems and Perspectives in Management*, 12(1), 121–131.
- Menna, A. D., & Temesvari, N. A. (2022). Penerapan Balanced Scorecard di Rumah Sakit Indonesia: Systematic Review. *Jurnal Manajemen Informasi Kesehatan Indonesia (JMiki)*, 10(1), 42.
- Mulyadi, M., & Ak, M. S. (2009). Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard. *Yogyakarta UPP STIM YKPN*.
- Nalole, U. P. R., Nurdin, D., & Kasim, Y. (2018). *Harga Saham Dan Abnormal Return Pada Industri Manufaktur Di Bursa Efek Indonesia*. 29–37.
- Nugrahini, I. A. P., Ratnadi, N. M. D., & Putri, I. (2016). Penilaian kinerja berdasarkan balanced scorecard pada badan penanaman modal dan perijinan daerah kabupaten tabanan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(4), 829–856.
- Oktaviane, D. P. (2021). Evaluasi Kinerja Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Padang Menurut Perspektif Balanced Scorecard. *JESS (Journal of Education on Social Science)*, 5(1), 108–122.
- Priatna, W. (2021). *IT BALANCED SCORECARD IMPLEMENTATION TO MEASURE THE EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF THE CONTRIBUTION PERFORMANCE OF THE USE INFORMATION SYSTEMS IN THE COMPANY*.
- Quesado, P. R., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodrigues, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186–201.
- Quesado, P. R., Guzman, B. A., & Rodrigues, L. L. (2014). Determinant Factors of the Implementation of the Balanced Scorecard in Portugal: empirical evidence in public and private organizations. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16, 199–222.
- Qushtom, T. F. A. (2020). The Implementation of Balanced Scorecard in Jordanian Islamic Banks. *International Journal of Financial Research*, 11(5), 105–114.
- Rahmanto, B. T., & Karen, E. (2018). ANALISIS IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA BERBASIS BALANCED SCORECARD. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 395–404.
- Ramadhani, P., Haliah, H., Kusumawati, A., & Husni, M. (2023). Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya Dan Reward Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. *Economics and Digital Business Review*, 4(1), 52–59.
- Rasoolimanesh, S. M., Jaafar, M., Badarulzaman, N., & Ramayah, T. (2015). Investigating a framework to facilitate the implementation of city development strategy using balanced scorecard. *Habitat International*, 46, 156–165.
- 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.
- Sislian, L., & Jaegler, A. (2020). ERP implementation effects on sustainable maritime balanced scorecard: Evidence from major European ports. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 21(4), 237–245.

- Sofyani, H., Simali, M. F. I. S., Najda, T., & Al-maghrebi, M. S. (2020). The Role of Budgetary Participation and Environmental Uncertainty in Influencing Managerial Performance of Village Government. *Journal of Accounting and Investment*, 21(2). <https://doi.org/10.18196/jai.2102148>
- Strohhecker, J. (2016). Factors influencing strategy implementation decisions: an evaluation of a balanced scorecard cockpit, intelligence, and knowledge. *Journal of Management Control*, 27(1), 89–119.
- Taufik, D. A., Purba, H. H., & Hasbullah, H. (2021). Balanced Scorecard: Literature Review and Implementation in Organization. *Jurnal Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering*, 13(1), 111–123.
- Taufiqurrahman, T., Azis, A., & Sugita, A. (2021). Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Dunia Digital di Era Covid-19. *Etos: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(1), 20–29.
- Upadhyay, A. Y. A., Upadhyay, A. K., & Palo, S. (2013). Strategy implementation using balanced scorecard: Achieving success through personal values of leaders and employees. *Management and Labour Studies*, 38(4), 447–469.
- Verlandes, Y. V., & Hariati, S. (2019). Implementasi Pengukuran Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Jombang dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard. *PRIVE: Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 2(2), 112–128.
- Wardhana, M. F., & Ryketeng, Husni, M. (2022). Sistem Informasi Akuntansi Berbasis Komputer dan Pemanfaatan SIA Keuangan Daerah terhadap Kualitas LKPD. *Bata Ilyas Journal of ...*, 3(1). <https://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/bijak/article/view/1778%0Ahttps://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/bijak/article/viewFile/1778/1175>
- Wiguna, K. Y., Wati, R., & Marliza, Y. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja. *Balance: Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 4(2), 571–584.
- Wiyono, B. B., Kusumaningrum, D. E., Gunawan, I., & Ardiansyah, M. (2019). Implementation of school management based on a balanced scorecard and its relationship with headmaster attributes in Indonesia. *Int. J. Innov. Creat. Chang*, 5(4), 164–179.
- Yüksel, H., & Coşkun, A. (2013). Strategy focused schools: An implementation of the balanced scorecard in provision of educational services. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 106, 2450–2459.
- Yunisari, N. W., & Ratnadi, N. M. D. (2018). Pengaruh Profitabilitas dan Kepemilikan Manajerial Pada Kebijakan Dividen dengan Likuiditas Sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 23, 379. <https://doi.org/10.24843/eja.2018.v23.i01.p15>
- Zawawi, N. H. M., & Hoque, Z. (2020). The implementation and adaptation of the balanced scorecard in a government agency. *Australian Accounting Review*, 30(1), 65–79.
- Zin, N. M., Sulaiman, S., Ramli, A., & Nawawi, A. (2013). Performance measurement and balanced scorecard implementation: Case evidence of a government-linked company. *Procedia Economics and Finance*, 7, 197–204.