



Implementasi *Balanced Scorecard* dalam Meningkatkan Efektivitas Strategi Perusahaan

Dwi Ari Purnomo^{1*}, Soraya Fitriyanti², Ratih Ulfa Nurjanah³

^{1,2,3} Universitas Siber Asia, Indonesia

*Corresponding author: dwrprnm@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci

Balanced Scorecard
Manajemen Strategik
Kinerja Organisasi
Pengukuran Kinerja

Article history

Received: 15 September
2025

Revised: 30 October 2025

Accepted: 20 November
2025

Available online: 30 January
2026

ABSTRAK

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks, perusahaan dituntut untuk menerapkan manajemen strategik yang efektif untuk mencapai tujuan jangka panjang. *Balanced Scorecard* (BSC) telah menjadi salah satu alat manajemen strategik yang populer karena kemampuannya untuk mengintegrasikan perspektif keuangan dan non-keuangan dalam pengukuran kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *Balanced Scorecard* dan dampaknya terhadap efektivitas strategi perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif-deskriptif melalui studi kasus pada beberapa perusahaan yang telah mengadopsi BSC sebagai alat manajemen strategik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Balanced Scorecard* mampu meningkatkan kejelasan visi dan misi perusahaan, memperkuat pengukuran kinerja lintas perspektif, serta meningkatkan koordinasi antarunit bisnis. Selain itu, penggunaan BSC mendorong pengambilan keputusan berbasis data dan menumbuhkan budaya evaluasi kinerja yang berkesinambungan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* bukan hanya alat pengukuran, tetapi juga instrumen strategik yang efektif dalam meningkatkan keselarasan organisasi, akuntabilitas, dan keberhasilan strategi perusahaan.

Pendahuluan

Di era globalisasi dan digitalisasi saat ini, organisasi menghadapi tantangan persaingan yang semakin kompleks dan dinamis. Perubahan teknologi, kebutuhan konsumen yang berkembang cepat, serta tekanan kompetitif mendorong perusahaan untuk menerapkan strategi yang efektif agar tetap kompetitif. Menurut Johnson, Smith, dan Lee (2021), efektivitas strategi bukan hanya bergantung pada perencanaan, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk memantau, mengevaluasi, dan menyesuaikan strategi secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, manajemen strategik menjadi salah satu pilar penting untuk memastikan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang. Manajemen strategik telah berkembang dari sekadar perencanaan jangka panjang menjadi proses integratif yang melibatkan pengambilan keputusan berbasis data, koordinasi antarunit bisnis, dan pengukuran kinerja yang komprehensif (Kumar & Wang, 2022). Hal ini menekankan pentingnya sistem manajemen yang tidak hanya menilai hasil keuangan, tetapi juga aspek non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, proses internal, dan kapasitas pembelajaran organisasi. Balanced Scorecard (BSC) muncul sebagai salah satu alat manajemen strategik yang mampu menjembatani pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan secara terpadu.

BSC diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada awal 1990-an dan terus berkembang sebagai kerangka kerja yang mendukung pelaksanaan strategi organisasi melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Seiring dengan perkembangan penelitian dan praktik manajemen strategik, berbagai studi baru pada periode 2020–2025 menekankan pentingnya implementasi BSC dalam memperkuat efektivitas strategi perusahaan, terutama dalam menghadapi ketidakpastian pasar dan disrupsi teknologi (Patel et al., 2023; Ramli & Putra, 2021). Implementasi BSC tidak hanya memberikan alat pengukuran, tetapi juga menjadi instrumen strategik yang mendorong penyelarasan visi dan misi, meningkatkan akuntabilitas, serta memfasilitasi pengambilan keputusan berbasis data. Beberapa penelitian terbaru menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil mengimplementasikan BSC cenderung memiliki koordinasi yang lebih baik antardepartemen, peningkatan kepuasan pelanggan, serta penguatan keunggulan kompetitif (Zhang & Li, 2022; Nugroho et al., 2021). Selain itu, integrasi BSC dengan teknologi informasi modern, seperti sistem Enterprise Resource Planning (ERP) dan analitik bisnis, semakin meningkatkan kemampuan organisasi dalam memonitor kinerja secara real-time dan merespons perubahan lingkungan dengan cepat. Dengan demikian, BSC tidak hanya menjadi alat pengukuran, tetapi juga menjadi enabler strategi yang mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi.

Meskipun banyak studi menunjukkan manfaat implementasi BSC, penelitian terbaru juga mengidentifikasi beberapa tantangan yang dihadapi perusahaan. Tantangan tersebut mencakup resistensi budaya organisasi, keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten, serta kurangnya pemahaman terhadap integrasi perspektif BSC dengan

strategi perusahaan (Hidayat & Santoso, 2020; Alamsyah et al., 2022). Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi BSC menjadi sangat penting agar organisasi dapat memaksimalkan efektivitas strategi yang dijalankan.

Dalam konteks Indonesia dan Asia Tenggara, implementasi BSC juga menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa studi kasus pada perusahaan manufaktur dan jasa menemukan bahwa adaptasi BSC perlu disesuaikan dengan konteks lokal, termasuk budaya organisasi, struktur manajemen, serta tingkat adopsi teknologi (Suryani & Putri, 2021; Wijaya, 2023). Hal ini menegaskan bahwa penerapan BSC bukanlah proses satu-ukuran-untuk-semua, melainkan memerlukan pendekatan yang holistik dan fleksibel agar selaras dengan kebutuhan strategik perusahaan. Lebih jauh lagi, literatur 2020–2025 menekankan hubungan erat antara implementasi BSC dengan keberlanjutan bisnis dan strategi organisasi jangka panjang. Penelitian oleh Harsono et al. (2022) menunjukkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan perspektif lingkungan dan sosial ke dalam BSC cenderung lebih adaptif terhadap regulasi, meningkatkan reputasi perusahaan, dan mendukung pertumbuhan berkelanjutan. Dengan kata lain, BSC tidak hanya memfokuskan pada keuntungan finansial semata, tetapi juga mendorong organisasi untuk melihat kinerja secara holistik, termasuk tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Dalam era persaingan bisnis yang semakin dinamis, perusahaan dihadapkan pada tekanan untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga meningkatkan efektivitas strategi guna mencapai keunggulan kompetitif. Salah satu alat manajemen strategis yang populer dan banyak diterapkan dalam konteks ini adalah Balanced Scorecard (BSC). BSC, yang pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992), merupakan kerangka kerja yang memungkinkan perusahaan untuk menerjemahkan visi dan strategi menjadi serangkaian tujuan operasional yang terukur, mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Seiring perkembangan bisnis modern, fokus perusahaan tidak lagi hanya pada indikator keuangan, melainkan juga pada pengukuran kinerja yang lebih holistik. Studi terbaru menunjukkan bahwa penerapan Balanced Scorecard mampu membantu perusahaan dalam menyelaraskan aktivitas operasional dengan strategi jangka panjang, meningkatkan komunikasi internal, dan memperkuat pengambilan keputusan berbasis data (Rahmawati, 2021; Sari & Putra, 2022). Dengan kata lain, BSC bukan hanya alat pengukuran, tetapi juga instrumen manajemen strategis yang mendukung perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis yang kompleks dan dinamis.

Selain itu, implementasi BSC memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi efektivitas strategi melalui indikator kinerja yang konkret dan relevan. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan BSC secara sistematis cenderung memiliki performa yang lebih unggul dibandingkan perusahaan yang mengandalkan indikator keuangan semata (Hidayat & Nugroho, 2020). Perspektif non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan dan pengembangan sumber daya

manusia, menjadi elemen penting dalam menciptakan nilai jangka panjang, yang pada akhirnya berdampak pada keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan. Namun, penerapan Balanced Scorecard juga menghadapi berbagai tantangan, mulai dari resistensi organisasi terhadap perubahan, kurangnya pemahaman tentang indikator yang relevan, hingga keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten dalam mengelola sistem BSC. Oleh karena itu, penelitian mengenai implementasi BSC sangat penting untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana alat ini dapat digunakan secara optimal dalam meningkatkan efektivitas strategi perusahaan.

Dalam era persaingan bisnis yang semakin dinamis, perusahaan dihadapkan pada tekanan untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga meningkatkan efektivitas strategi guna mencapai keunggulan kompetitif. Salah satu alat manajemen strategis yang populer dan banyak diterapkan dalam konteks ini adalah Balanced Scorecard (BSC). BSC, yang pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992), merupakan kerangka kerja yang memungkinkan perusahaan untuk menerjemahkan visi dan strategi menjadi serangkaian tujuan operasional yang terukur, mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Seiring perkembangan bisnis modern, fokus perusahaan tidak lagi hanya pada indikator keuangan, melainkan juga pada pengukuran kinerja yang lebih holistik. Studi terbaru menunjukkan bahwa penerapan Balanced Scorecard mampu membantu perusahaan dalam menyelaraskan aktivitas operasional dengan strategi jangka panjang, meningkatkan komunikasi internal, dan memperkuat pengambilan keputusan berbasis data (Rahmawati, 2021; Sari & Putra, 2022). Dengan kata lain, BSC bukan hanya alat pengukuran, tetapi juga instrumen manajemen strategis yang mendukung perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis yang kompleks dan dinamis.

Selain itu, implementasi BSC memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi efektivitas strategi melalui indikator kinerja yang konkret dan relevan. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan BSC secara sistematis cenderung memiliki performa yang lebih unggul dibandingkan perusahaan yang mengandalkan indikator keuangan semata (Hidayat & Nugroho, 2020). Perspektif non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan dan pengembangan sumber daya manusia, menjadi elemen penting dalam menciptakan nilai jangka panjang, yang pada akhirnya berdampak pada keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan. Namun, penerapan Balanced Scorecard juga menghadapi berbagai tantangan, mulai dari resistensi organisasi terhadap perubahan, kurangnya pemahaman tentang indikator yang relevan, hingga keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten dalam mengelola sistem BSC. Oleh karena itu, penelitian mengenai implementasi BSC sangat penting untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana alat ini dapat digunakan secara optimal dalam meningkatkan efektivitas strategi perusahaan.

Secara keseluruhan, efektivitas strategi perusahaan bergantung pada kemampuan organisasi untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi secara konsisten. Balanced Scorecard, sebagai kerangka manajemen strategik, memberikan pendekatan sistematis untuk memastikan bahwa setiap unit organisasi selaras dengan tujuan strategis utama. Meskipun demikian, masih terdapat gap penelitian terkait faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan implementasi BSC, terutama di perusahaan di Indonesia, yang menghadapi dinamika pasar, teknologi, dan budaya organisasi yang unik (Prasetyo & Rahman, 2021; Lestari et al., 2023). Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif bagaimana implementasi Balanced Scorecard dapat meningkatkan efektivitas strategi perusahaan, dengan fokus pada praktik terbaik, tantangan, dan faktor-faktor penentu keberhasilan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi manajer dan peneliti manajemen strategik, khususnya dalam meningkatkan pengambilan keputusan, penyelarasan strategi, dan pencapaian tujuan organisasi.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam implementasi Balanced Scorecard (BSC) dalam meningkatkan efektivitas strategi perusahaan. Pendekatan deskriptif dipilih karena memungkinkan peneliti menggambarkan praktik nyata, proses, dan dampak penggunaan BSC dalam konteks perusahaan secara holistik, tanpa manipulasi eksperimen. Metode ini relevan dalam manajemen strategik karena memberikan gambaran yang menyeluruh tentang hubungan antara variabel, hambatan, serta praktik terbaik dalam implementasi BSC (Sugiyono, 2021). Populasi penelitian mencakup seluruh perusahaan di Indonesia yang telah menerapkan Balanced Scorecard. Teknik purposive sampling digunakan untuk memilih perusahaan yang memenuhi kriteria: (1) telah menerapkan BSC minimal dua tahun; (2) memiliki dokumentasi kinerja strategik yang jelas; dan (3) bersedia memberikan data terkait implementasi BSC. Dari kriteria tersebut, diperoleh sampel sebanyak 50 perusahaan. Pemilihan ini memungkinkan penelitian memperoleh data yang representatif sekaligus fokus pada perusahaan yang memiliki pengalaman nyata dengan BSC (Kusuma & Putri, 2022).

Pengumpulan data dilakukan melalui kombinasi wawancara mendalam, observasi dokumen, dan kuesioner terstruktur. Wawancara diarahkan kepada manajer dan staf yang bertanggung jawab atas pengelolaan BSC untuk memperoleh pemahaman mengenai strategi perusahaan, kendala yang dihadapi, dan evaluasi efektivitas strategi. Observasi dokumen meliputi laporan tahunan, laporan kinerja, dan catatan internal terkait BSC, sedangkan kuesioner mengukur persepsi responden terhadap implementasi BSC dan efektivitas strategi. Pendekatan triangulasi ini digunakan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas data (Rahman, 2020). Instrumen penelitian disusun berdasarkan empat perspektif BSC: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap perspektif dianalisis melalui indikator kinerja spesifik, seperti profitabilitas untuk perspektif keuangan, kepuasan pelanggan untuk perspektif pelanggan, efisiensi proses untuk perspektif proses bisnis internal, dan pengembangan kompetensi karyawan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin, dengan skor 1 menunjukkan tingkat rendah dan 5 sangat tinggi (Sari & Putra, 2022). Analisis data dilakukan secara tematik dan deskriptif. Data kualitatif dari wawancara dan dokumen dianalisis

untuk mengidentifikasi pola implementasi, hambatan, dan praktik terbaik sesuai perspektif BSC. Data kuantitatif dari kuesioner dianalisis secara deskriptif untuk menilai tingkat implementasi BSC dan persepsi efektivitas strategi. Selain itu, analisis hubungan antarvariabel digunakan untuk memahami kontribusi masing-masing perspektif BSC terhadap efektivitas strategi perusahaan (Hidayat & Nugroho, 2020).

Hasil dan Pembahasan

Implementasi *Balanced Scorecard* di Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) di perusahaan yang menjadi sampel relatif tinggi namun bervariasi antar perusahaan. Analisis deskriptif dari kuesioner menunjukkan bahwa perspektif keuangan dan pelanggan memiliki skor rata-rata lebih tinggi dibandingkan perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan cenderung lebih fokus pada pengukuran kinerja yang bersifat langsung terlihat dan berdampak finansial, seperti profitabilitas, return on investment (ROI), dan kepuasan pelanggan, sementara perspektif yang lebih bersifat jangka panjang, seperti inovasi proses dan pengembangan kompetensi karyawan, cenderung masih mendapat perhatian yang lebih rendah (Rahmawati, 2021). Selain itu, wawancara dengan manajer mengungkapkan bahwa sebagian perusahaan menghadapi kesulitan dalam menetapkan indikator kinerja yang tepat untuk perspektif internal dan pembelajaran. Beberapa manajer mengakui memerlukan pelatihan tambahan agar dapat menyusun *Key Performance Indicator* (KPI) yang relevan dengan strategi perusahaan. Namun demikian, secara keseluruhan, penerapan BSC telah mendorong perusahaan untuk melakukan monitoring kinerja secara sistematis, sehingga memudahkan evaluasi strategi yang telah diterapkan. Secara tematik, perusahaan yang menunjukkan implementasi BSC lebih menyeluruh cenderung memiliki mekanisme pelaporan rutin dan sistem komunikasi internal yang kuat, yang memfasilitasi penyelarasan antara strategi dan operasional harian. Dengan kata lain, BSC tidak hanya menjadi alat pengukuran, tetapi juga instrumen manajemen strategis yang memperkuat koordinasi dan akuntabilitas di seluruh tingkatan organisasi (Sari & Putra, 2022).

Dampak *Balanced Scorecard* terhadap Efektivitas Strategi

Implementasi BSC terhadap efektivitas strategi perusahaan. Analisis regresi sederhana menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara tingkat implementasi BSC dengan efektivitas strategi perusahaan. Perspektif keuangan dan pelanggan memiliki kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan strategis jangka pendek, sementara perspektif internal dan pembelajaran memiliki kontribusi lebih pada pencapaian tujuan jangka menengah hingga panjang. Data kualitatif mendukung temuan ini. Beberapa manajer melaporkan bahwa BSC membantu perusahaan menyelaraskan prioritas strategis dengan kegiatan operasional, sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih terfokus dan berbasis data. Contohnya, indikator kepuasan pelanggan yang dipantau secara rutin memungkinkan perusahaan untuk cepat menyesuaikan layanan dan produk sesuai kebutuhan pasar, sehingga strategi peningkatan kualitas layanan dapat dieksekusi secara efektif (Hidayat & Nugroho, 2020). Namun, penelitian juga menemukan bahwa efektivitas strategi tergantung pada kualitas pelaksanaan BSC. Perusahaan yang hanya menggunakan BSC sebagai alat pelaporan tanpa mengintegrasikannya ke proses pengambilan keputusan tidak menunjukkan peningkatan signifikan dalam pencapaian strategi. Temuan ini menekankan

pentingnya komitmen manajemen dan budaya organisasi dalam mendukung implementasi BSC agar dapat berdampak maksimal.

Faktor Pendukung dan Kendala Implementasi *Balanced Scorecard*

Faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi BSC. Berdasarkan hasil wawancara dan analisis dokumen, faktor pendukung utama Adalah dukungan manajemen puncak, yang memastikan adanya alokasi sumber daya dan kepastian penerapan BSC, pelatihan dan pengembangan SDM, agar staf memahami cara merancang dan memantau KPI; dan sistem informasi yang memadai, yang mempermudah pengumpulan dan pelaporan data. Di sisi lain, penelitian menemukan beberapa kendala, seperti resistensi organisasi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten, dan kesulitan dalam menetapkan indikator kinerja yang tepat untuk perspektif pembelajaran dan proses internal. Hal ini sejalan dengan studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa hambatan utama dalam implementasi BSC sering bersumber dari faktor internal perusahaan, bukan dari sistem BSC itu sendiri (Rahman, 2020).

Selain itu, temuan menunjukkan bahwa perusahaan yang menghadapi kendala dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan cenderung mengalami keterlambatan dalam inovasi dan adaptasi strategi. Sebaliknya, perusahaan yang mampu mengatasi hambatan ini, misalnya melalui pelatihan rutin dan penguatan budaya belajar, menunjukkan pencapaian efektivitas strategi yang lebih konsisten. Dengan kata lain, keberhasilan BSC tidak hanya ditentukan oleh penerapan teknis, tetapi juga oleh budaya organisasi dan kesiapan manajemen untuk melakukan perubahan berkelanjutan (Setiawan, 2021). bila perusahaan mampu mengintegrasikan empat perspektif secara menyeluruh, didukung oleh manajemen yang komit, sistem informasi yang baik, dan budaya organisasi yang adaptif. Temuan ini menegaskan bahwa BSC bukan hanya alat pengukuran kinerja, tetapi juga instrumen strategis yang berperan penting dalam memastikan keberhasilan pelaksanaan strategi jangka pendek maupun jangka panjang.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik beberapa kesimpulan terkait implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) dalam meningkatkan efektivitas strategi perusahaan. Pertama, tingkat implementasi BSC di perusahaan cenderung tinggi, terutama pada perspektif keuangan dan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan lebih fokus pada pengukuran kinerja yang bersifat langsung terlihat dan berdampak finansial. Meskipun demikian, perspektif internal dan pembelajaran serta pertumbuhan masih memerlukan perhatian lebih, terutama dalam menetapkan indikator kinerja yang relevan dan mengintegrasikannya ke dalam proses pengambilan keputusan. Kedua, implementasi *Balanced Scorecard* memiliki dampak positif terhadap efektivitas strategi perusahaan. Perusahaan yang menerapkan BSC secara menyeluruh mampu menyelaraskan prioritas strategis dengan kegiatan operasional, sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih terarah dan berbasis data. Perspektif keuangan dan pelanggan berkontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan jangka pendek, sedangkan perspektif internal dan pembelajaran berpengaruh pada pencapaian tujuan jangka menengah hingga panjang. Namun, efektivitas strategi sangat bergantung pada komitmen manajemen dan integrasi BSC ke seluruh proses organisasi, bukan hanya sebagai alat pengukuran semata. Ketiga, keberhasilan implementasi BSC dipengaruhi oleh faktor pendukung dan kendala organisasi. Faktor pendukung utama meliputi dukungan manajemen puncak, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, serta sistem informasi yang memadai. Sebaliknya, kendala yang ditemukan antara lain resistensi

organisasi terhadap perubahan, keterbatasan kompetensi karyawan, dan kesulitan dalam menetapkan indikator untuk perspektif pembelajaran dan proses internal. Perusahaan yang mampu mengatasi kendala ini, misalnya melalui penguatan budaya belajar dan pelatihan rutin, menunjukkan efektivitas strategi yang lebih konsisten dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa Balanced Scorecard bukan sekadar alat pengukuran kinerja, melainkan instrumen strategis yang dapat meningkatkan efektivitas strategi perusahaan, asalkan diterapkan secara komprehensif dan didukung oleh budaya organisasi yang adaptif. Penerapan BSC yang efektif memungkinkan perusahaan untuk memantau kinerja secara holistik, mengidentifikasi area perbaikan, dan memastikan pencapaian tujuan jangka pendek maupun jangka panjang secara optimal. Dengan demikian, perusahaan disarankan untuk terus memperkuat implementasi BSC, khususnya pada perspektif internal dan pembelajaran, serta meningkatkan integrasi antara BSC dan proses pengambilan keputusan. Hal ini akan membantu perusahaan tidak hanya dalam mencapai target kinerja, tetapi juga dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di era persaingan bisnis yang semakin kompleks.

Referensi

- Anggraeni, D., & Santoso, P. (2020). *Pengaruh Balanced Scorecard terhadap Peningkatan Efektivitas Strategi Perusahaan*. *Jurnal Administrasi & Manajemen*, 11(3), 60–79.
- Hidayat, R., & Nugroho, T. (2020). *Pengaruh Balanced Scorecard terhadap Kinerja Organisasi: Studi pada Perusahaan Manufaktur*. *Jurnal Akuntansi & Manajemen*, 8(3), 33–50.
- Kusuma, R., & Putri, L. (2022). *Analisis Pengaruh Balanced Scorecard terhadap Kinerja Strategis Perusahaan*. *Jurnal Manajemen Strategik*, 10(1), 55–72.
- Lestari, P., & Wahyuni, S. (2021). *Balanced Scorecard dan Peningkatan Kinerja Perusahaan: Studi Kasus pada Industri Jasa*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(2), 101–115.
- Putra, T., & Anwar, D. (2023). *Implementasi Balanced Scorecard dalam Mengoptimalkan Strategi Perusahaan di Era Digital*. *Jurnal Manajemen Modern*, 5(1), 45–63.
- Rahmawati, D. (2021). *Implementasi Balanced Scorecard dalam Pengelolaan Kinerja Perusahaan*. *Jurnal Manajemen Strategik*, 9(2), 45–60.
- Rahman, F. (2020). *Triangulasi Data dalam Penelitian Manajemen*. *Jurnal Penelitian Administrasi*, 8(2), 23–40.
- Sari, A., & Putra, B. (2022). *Balanced Scorecard sebagai Alat Evaluasi Strategi Perusahaan di era Digital*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(1), 78–95.
- Setiawan, A. (2021). *Pendekatan Campuran dalam Analisis Kinerja Perusahaan*. *Jurnal Ekonomi & Bisnis Indonesia*, 14(3), 102–118.

- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Utami, R., & Hadi, S. (2020). *Efektivitas Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Kinerja Strategis Perusahaan*. *Jurnal Akuntansi Strategik*, 7(1), 50–68.
- Wijaya, T., & Siregar, F. (2021). *Balanced Scorecard sebagai Alat Monitoring dan Evaluasi Strategi Perusahaan*. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 16(2), 88–104.
- Yuliana, R., & Prasetyo, E. (2022). *Peran Balanced Scorecard dalam Pengambilan Keputusan Strategis di Perusahaan Manufaktur*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 18(1), 33–52.
- Zulkarnain, M., & Fauzi, A. (2023). *Integrasi Balanced Scorecard dengan Sistem Informasi Manajemen untuk Peningkatan Kinerja Strategis*. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, 6(2), 75–91.