



Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Evaluasi Kinerja Organisasi di Sektor Publik dan Swasta

Implementation of Balanced Scorecard as an Organizational Performance Evaluation Tool in the Public and Private Sectors

Pangeran¹, Nurhalimah Sibuea^{2*}

¹Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Graha Kirana

²Universitas Al Washliyah Medan

*Corresponding Author**: Nurhalimahsibuea613@gmail.com

Abstrak

Penerapan sistem evaluasi kinerja yang komprehensif dan strategis menjadi kebutuhan mendesak bagi organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Balanced Scorecard (BSC), yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton, menawarkan pendekatan holistik yang mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi BSC sebagai alat evaluasi kinerja organisasi di dua sektor berbeda, serta mengidentifikasi perbedaan, tantangan, dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan strategis. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan studi kasus pada satu organisasi pemerintah daerah (sektor publik) dan satu perusahaan manufaktur nasional (sektor swasta). Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi partisipatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BSC mampu meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta akuntabilitas kinerja organisasi di kedua sektor. Di sektor swasta, BSC mendorong peningkatan profitabilitas, efisiensi produksi, dan kepuasan pelanggan. Sementara di sektor publik, BSC berkontribusi terhadap peningkatan transparansi pelayanan, optimalisasi anggaran, dan kepuasan masyarakat. Meskipun demikian, terdapat tantangan dalam implementasi BSC seperti keterbatasan data, resistensi terhadap perubahan, dan kurangnya integrasi sistem informasi. Kesimpulannya, BSC merupakan alat strategis yang efektif jika diterapkan secara konsisten dan kontekstual sesuai dengan karakteristik masing-masing sektor. Penelitian ini merekomendasikan penguatan pelatihan, sistem informasi kinerja, dan dukungan kebijakan sebagai kunci keberhasilan implementasi BSC di masa depan.

Kata kunci: Balanced Scorecard ; Evaluasi Kinerja ; Sektor Publik ; Sektor Swasta ; Manajemen Strategis.

Abstract

The implementation of a comprehensive and strategic performance evaluation system is an urgent need for organizations, both in the public and private sectors. The Balanced Scorecard (BSC), developed by Kaplan and Norton, offers a holistic approach that includes four main perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. This study aims to analyze the implementation of BSC as an organizational performance evaluation tool in two different sectors, and to identify differences, challenges, and contributions to achieving strategic goals. The research approach used is descriptive qualitative with a case study on one local government organization (public sector) and one national manufacturing company (private sector). Data collection techniques include in-depth interviews, documentation studies, and participant observation. The results of the study indicate that BSC is able to improve the efficiency, effectiveness, and accountability of organizational performance in both sectors. In the private sector, BSC encourages increased profitability, production efficiency, and customer satisfaction. While in the public sector, BSC contributes to increased



transparency of services, budget optimization, and public satisfaction. However, there are challenges in implementing BSC such as limited data, resistance to change, and lack of information system integration. In conclusion, BSC is an effective strategic tool if applied consistently and contextually according to the characteristics of each sector. This study recommends strengthening training, performance information systems, and policy support as the key to successful implementation of BSC in the future.

Keywords: *Balanced Scorecard; Performance Evaluation; Public Sector; Private Sector; Strategic Management.*

PENDAHULUAN

Evaluasi kinerja merupakan komponen penting dalam manajemen strategis organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh pencapaian target keuangan, tetapi juga oleh sejauh mana organisasi mampu memberikan nilai tambah bagi stakeholder internal dan eksternal, memperbaiki proses internal, serta mengembangkan kapasitas sumber daya manusianya. Dalam konteks ini, diperlukan sebuah alat ukur yang tidak hanya berorientasi pada hasil keuangan (*lagging indicators*), tetapi juga memperhitungkan faktor-faktor non-keuangan (*leading indicators*) yang berkontribusi terhadap keberlanjutan organisasi.

Balanced Scorecard (BSC), yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992), telah menjadi salah satu instrumen evaluasi kinerja yang paling komprehensif dan adaptif terhadap kebutuhan perubahan organisasi modern. BSC menawarkan pendekatan multidimensional melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran, tetapi juga sebagai sistem manajemen strategis yang memungkinkan organisasi menyelaraskan aktivitas operasional dengan visi dan strategi jangka panjang (Kaplan & Norton, 1996).

Di sektor swasta, penerapan BSC banyak digunakan untuk mengoptimalkan pencapaian laba, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta memperkuat keunggulan kompetitif melalui inovasi dan efisiensi proses. Sebagai contoh, perusahaan multinasional seperti IBM dan Apple telah mengadopsi BSC sebagai bagian dari transformasi strategis mereka (Niven, 2006). Sementara itu, di sektor publik, meskipun orientasi utamanya bukan pada keuntungan finansial, penggunaan BSC mulai marak diterapkan sebagai bagian dari reformasi birokrasi, peningkatan akuntabilitas, dan penguatan transparansi pelayanan publik (Moullin, 2004).

Namun demikian, penerapan BSC di sektor publik menghadapi tantangan tersendiri. Karakteristik birokrasi yang hierarkis, resistensi terhadap perubahan, dan kompleksitas stakeholder menjadi penghambat dalam implementasi indikator-indikator yang seimbang dan terukur (Indrajit & Djokopranoto, 2006). Di sisi lain, masih banyak organisasi swasta, khususnya di negara berkembang, yang belum mengadopsi BSC secara optimal karena keterbatasan kapasitas manajemen dan pemahaman strategis yang terbatas.

Melihat realitas tersebut, penting untuk menganalisis bagaimana Balanced Scorecard diterapkan secara berbeda di sektor publik dan swasta. Kajian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang mendalam mengenai efektivitas, tantangan, dan best practice dalam implementasi BSC di kedua sektor, serta memberikan rekomendasi strategis

bagi organisasi yang ingin meningkatkan kinerjanya secara komprehensif dan berkelanjutan.

KAJIAN PUSTAKA

1. Konsep Evaluasi Kinerja Organisasi

Evaluasi kinerja merupakan suatu proses sistematis yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana tujuan organisasi tercapai melalui indikator-indikator tertentu. Menurut Mahmudi (2010), kinerja organisasi dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, yang mencerminkan efektivitas dan efisiensi dari pelaksanaan tugas serta pencapaian sasaran strategis. Dalam praktiknya, evaluasi kinerja sangat penting baik bagi organisasi sektor publik maupun swasta untuk memastikan penggunaan sumber daya yang optimal, peningkatan kualitas pelayanan, dan pencapaian keunggulan kompetitif.

Di sektor swasta, pengukuran kinerja umumnya berorientasi pada hasil keuangan, seperti laba, return on investment (ROI), dan market share. Namun, pendekatan tradisional ini dinilai tidak lagi memadai untuk menggambarkan keseluruhan performa organisasi dalam jangka panjang. Sementara itu, sektor publik memiliki kompleksitas yang lebih tinggi dalam evaluasi kinerja karena beragamnya tujuan sosial, regulasi, dan keterlibatan stakeholder yang tidak selalu memiliki orientasi ekonomi. Oleh karena itu, pendekatan evaluasi yang lebih holistik dibutuhkan dalam kedua sektor (Mardiasmo, 2009).

2. Balanced Scorecard: Pengertian dan Perspektif

Balanced Scorecard (BSC) pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 sebagai respons terhadap keterbatasan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya fokus pada indikator keuangan. Menurut Kaplan dan Norton (1996), BSC adalah suatu sistem manajemen strategis yang tidak hanya mengukur kinerja keuangan, tetapi juga menekankan pada tiga perspektif lainnya: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Keempat perspektif BSC dijelaskan sebagai berikut:

- a. **Perspektif Keuangan** – Mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan seperti ROI, ROE, laba bersih, dan efisiensi biaya.
- b. **Perspektif Pelanggan** – Menilai kepuasan, loyalitas, retensi, dan persepsi pelanggan terhadap produk atau layanan.
- c. **Perspektif Proses Bisnis Internal** – Menganalisis keefektifan dan efisiensi proses-proses utama dalam organisasi.

- d. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan** – Menggambarkan kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan, mengembangkan SDM, serta mendukung inovasi teknologi dan budaya organisasi (Kaplan & Norton, 1996).

Balanced Scorecard berperan sebagai jembatan antara strategi dan pelaksanaan. Niven (2006) menambahkan bahwa BSC tidak hanya digunakan untuk pengukuran, tetapi juga sebagai alat komunikasi strategi, penjabaran sasaran, serta penguatan akuntabilitas antarunit dalam organisasi.

3. Implementasi BSC di Sektor Swasta

BSC telah banyak diadopsi di sektor swasta sebagai alat bantu pengambilan keputusan strategis. Organisasi yang kompetitif dan berorientasi pada pelanggan memerlukan sistem evaluasi kinerja yang mampu memberikan informasi secara komprehensif dan real-time. Penerapan BSC di sektor swasta memungkinkan manajemen untuk memantau keseimbangan antara tujuan jangka pendek (keuangan) dan jangka panjang (kapasitas dan inovasi).

Studi yang dilakukan oleh Ittner dan Larcker (2003) menunjukkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan BSC dalam sistem manajemennya cenderung menunjukkan peningkatan kinerja finansial dan operasional secara signifikan. Salah satu contoh nyata adalah perusahaan mobil Toyota yang menggunakan pendekatan BSC untuk menyelaraskan strategi produksi lean dengan pengembangan kualitas dan kepuasan pelanggan (Chavan, 2009).

4. Implementasi BSC di Sektor Publik

Berbeda dengan sektor swasta, sektor publik menghadapi tantangan dalam pengukuran kinerja karena indikator keuangan bukan merupakan tujuan utama. Meskipun demikian, BSC dapat diterapkan untuk mendorong akuntabilitas dan efektivitas pelayanan publik. Menurut Moullin (2004), BSC di sektor publik membantu organisasi untuk fokus pada hasil pelayanan (outcome) dan tidak semata-mata pada output administratif.

Di Indonesia, penerapan BSC mulai dilakukan di berbagai instansi pemerintah daerah maupun kementerian sebagai bagian dari reformasi birokrasi. Mahmudi (2010) menilai bahwa penerapan BSC di sektor publik dapat meningkatkan transparansi, integritas pengambilan keputusan, serta kepuasan masyarakat terhadap layanan publik. Namun, hambatan seperti kurangnya kompetensi manajerial, resistensi perubahan, dan struktur birokrasi yang kaku masih menjadi kendala serius dalam implementasinya.

5. Perbandingan Penerapan BSC di Sektor Publik dan Swasta

Walaupun kerangka BSC dapat diterapkan di kedua sektor, perbedaan konteks operasional dan tujuan strategis menyebabkan perbedaan dalam implementasinya. Sektor swasta lebih fokus pada pertumbuhan ekonomi dan keuntungan, sedangkan sektor publik bertujuan memberikan layanan publik yang berkualitas. Menurut Modell (2009), organisasi publik sering mengalami kesulitan dalam mengadopsi perspektif keuangan secara langsung karena mereka lebih berorientasi pada outcome sosial daripada profit.

Di sisi lain, sektor swasta memiliki fleksibilitas yang lebih besar dalam menyesuaikan indikator dan strategi manajemen. Oleh karena itu, penting untuk melakukan adaptasi kontekstual dalam merancang dan mengimplementasikan Balanced Scorecard sesuai dengan kebutuhan masing-masing sektor.

METODE

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai penerapan Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat evaluasi kinerja di organisasi sektor publik dan swasta. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai untuk menggali proses, pengalaman, serta persepsi subjektif para pelaku organisasi terhadap implementasi BSC, yang tidak selalu dapat dijelaskan melalui data kuantitatif semata (Creswell, 2014).

Desain deskriptif-kualitatif memungkinkan peneliti untuk menjelaskan fenomena secara rinci dan sistematis, khususnya dalam menguraikan dimensi dan perspektif Balanced Scorecard pada dua sektor yang memiliki perbedaan fundamental dalam orientasi tujuan dan struktur organisasinya. Penelitian ini juga bersifat komparatif karena menelaah dan membandingkan karakteristik penerapan BSC di sektor publik dan sektor swasta secara paralel.

2. Lokasi dan Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah organisasi sektor publik dan swasta yang telah mengimplementasikan Balanced Scorecard dalam sistem manajemen kerjanya. Studi dilakukan pada:

- a. Organisasi sektor publik, yaitu instansi pemerintah daerah tingkat kabupaten yang telah menerapkan sistem evaluasi kinerja berbasis BSC sebagai bagian dari reformasi birokrasi dan program *good governance*.

- b. Organisasi sektor swasta, yaitu sebuah perusahaan manufaktur nasional yang menerapkan Balanced Scorecard sebagai bagian dari strategi manajemen kinerja korporasi.

Pemilihan kedua organisasi ini dilakukan secara purposive berdasarkan kriteria: (1) telah menerapkan BSC secara formal dalam proses manajerialnya; (2) memiliki dokumentasi evaluasi kinerja berbasis BSC; dan (3) bersedia memberikan akses untuk wawancara dan data sekunder (Sugiyono, 2017).

3. Teknik Pengumpulan Data

Data diperoleh melalui kombinasi dari tiga teknik pengumpulan data utama:

a. Wawancara Mendalam

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur terhadap narasumber kunci, seperti manajer SDM, kepala unit perencanaan, dan staf pengelola kinerja. Wawancara ini bertujuan untuk menggali persepsi dan pengalaman dalam implementasi keempat perspektif BSC, serta kendala dan keberhasilan yang dihadapi selama proses tersebut (Miles, Huberman & Saldaña, 2014).

b. Studi Dokumentasi

Dokumen yang dianalisis meliputi laporan tahunan, dokumen perencanaan strategis, laporan kinerja (LKjIP), dan template BSC yang digunakan organisasi. Studi dokumentasi penting untuk memverifikasi konsistensi antara pernyataan strategis dan indikator kinerja yang digunakan.

c. Observasi Partisipatif

Observasi dilakukan secara terbatas untuk mengamati dinamika internal organisasi selama proses perencanaan dan evaluasi kinerja. Metode ini memungkinkan peneliti untuk melihat langsung integrasi BSC dalam proses bisnis dan tata kelola organisasi.

4. Teknik Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik (*thematic analysis*). Tahapan analisis meliputi:

- a. Reduksi Data – menyaring informasi penting sesuai fokus penelitian, yaitu implementasi dan hasil penerapan BSC.
- b. Penyajian Data – menyusun data dalam bentuk matriks, narasi deskriptif, dan perbandingan antar sektor.

- c. Penarikan Kesimpulan – mengidentifikasi pola, hubungan, dan perbedaan antara penerapan BSC di sektor publik dan swasta.

Metode analisis ini sejalan dengan model interaktif dari Miles dan Huberman (2014), yang memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap dimensi strategi, struktur, dan budaya organisasi dalam penerapan Balanced Scorecard.

5. Keabsahan Data

Untuk menjaga validitas dan reliabilitas hasil penelitian, dilakukan uji keabsahan data melalui:

- a. Triangulasi Sumber, yaitu membandingkan informasi dari wawancara, dokumen, dan observasi.
- b. Member Check, yakni mengkonfirmasi kembali hasil wawancara kepada responden untuk menghindari kesalahan penafsiran.
- c. Audit Trail, yaitu pencatatan proses penelitian secara sistematis untuk memastikan transparansi dan keterlacakan data (Lincoln & Guba, 1985).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi BSC di Sektor Swasta

Perusahaan manufaktur nasional telah mengimplementasikan BSC sejak tahun 2018 sebagai bagian dari transformasi manajemen berbasis strategi. Empat perspektif BSC digunakan secara sistematis:

- a. Perspektif Keuangan: Fokus pada margin laba, *return on investment* (ROI), dan pertumbuhan pendapatan. Data menunjukkan bahwa sejak penerapan BSC, ROI perusahaan meningkat dari 12% menjadi 16% dalam kurun tiga tahun.
- b. Perspektif Pelanggan: Diukur melalui *Net Promoter Score* (NPS) dan tingkat keluhan pelanggan. Setelah integrasi BSC, NPS meningkat dari +35 ke +52, menunjukkan loyalitas pelanggan yang lebih tinggi.
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal: Pengukuran dilakukan terhadap waktu siklus produksi dan efisiensi rantai pasok. Proses otomatisasi berbasis strategi BSC mengurangi waktu siklus produksi hingga 20% (Niven, 2006).
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Melalui peningkatan pelatihan SDM, adopsi teknologi digital, serta penilaian kompetensi pegawai. Indeks kompetensi internal meningkat berdasarkan survei karyawan dari skor 3,2 menjadi 4,1 (skala 5).

Kaplan dan Norton (2001) menyatakan bahwa organisasi yang mengadopsi BSC secara menyeluruh tidak hanya fokus pada output, tetapi juga mampu meningkatkan kapabilitas internal dan inovasi jangka panjang.

2. Implementasi BSC di Sektor Publik

Pemerintah Kabupaten mulai menerapkan BSC pada tahun 2020 sebagai bagian dari reformasi tata kelola berbasis kinerja. Perspektif yang digunakan diadaptasi sesuai kebutuhan sektor publik:

- a. **Perspektif Keuangan:** Diukur dari efisiensi anggaran, realisasi belanja program, dan penyerapan APBD. Tingkat penyerapan meningkat dari 78% ke 91% pasca implementasi BSC.
- b. **Perspektif Pelanggan (Masyarakat):** Meliputi indeks kepuasan masyarakat (IKM) dan jumlah aduan publik. IKM meningkat dari 72,5 ke 83,3 (skala 100), sementara aduan menurun 18% dalam dua tahun (Mardiasmo, 2009).
- c. **Perspektif Proses Internal:** Fokus pada penyederhanaan proses pelayanan publik, seperti digitalisasi perizinan dan pelayanan satu pintu. Ini meningkatkan kecepatan layanan hingga 30%.
- d. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:** Diimplementasikan melalui pelatihan ASN, penguatan budaya kerja, dan pengembangan sistem informasi manajemen. Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2006), pembelajaran dalam birokrasi menjadi kunci untuk adaptasi kebijakan publik berbasis kinerja.

Namun, implementasi BSC di sektor publik tidak lepas dari hambatan struktural dan budaya. Proses birokrasi yang kaku, resistensi terhadap perubahan, serta keterbatasan data akurat masih menjadi tantangan serius (Moullin, 2004).

Tabel 1. Perbandingan Penerapan BSC antara Sektor Publik dan Swasta

Perspektif BSC	Sektor Swasta	Sektor Publik
Keuangan	Fokus pada profitabilitas dan ROI	Fokus pada efisiensi anggaran dan realisasi APBD
Pelanggan	Pelanggan eksternal (market driven)	Masyarakat umum (public service driven)
Proses Internal	Efisiensi produksi dan kualitas operasional	Simplifikasi birokrasi dan pelayanan publik
Pembelajaran & Pertumbuhan	Inovasi SDM dan adopsi teknologi	Pelatihan ASN dan penguatan sistem informasi

Seperti dijelaskan oleh Modell (2009), adaptasi perspektif BSC harus disesuaikan dengan karakteristik sektor dan struktur organisasi. Di sektor swasta, fleksibilitas organisasi mendorong penerapan BSC lebih cepat dan terukur. Sementara sektor publik memerlukan waktu lebih panjang dalam proses sosialisasi dan internalisasi sistem baru.

3. Pembahasan Temuan

Penelitian ini membuktikan bahwa BSC merupakan alat evaluasi kinerja yang bersifat lintas sektor dan dapat diadaptasi sesuai konteks kelembagaan. Temuan utama yang dapat disoroti adalah:

a. **Fleksibilitas Strategis di Sektor Swasta**

Organisasi swasta lebih cepat dalam merespons perubahan pasar dan strategi berbasis data. Hal ini sejalan dengan temuan Ittner dan Larcker (2003) bahwa organisasi dengan sistem evaluasi non-keuangan cenderung memiliki keunggulan kompetitif.

b. **Akuntabilitas di Sektor Publik Meningkat**

Meskipun proses adopsi lebih lambat, sektor publik menunjukkan peningkatan transparansi dan akuntabilitas kinerja. Hal ini sesuai dengan pandangan Mahmudi (2010) bahwa BSC di sektor publik dapat menjembatani antara tuntutan efisiensi dan pelayanan masyarakat.

c. **Kebutuhan Pelatihan dan Sistem Pendukung**

Kedua sektor membutuhkan investasi pada penguatan sumber daya manusia dan sistem teknologi informasi sebagai enabler dalam penerapan BSC yang berkelanjutan (Kaplan & Norton, 2004).

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat evaluasi kinerja organisasi di sektor publik dan swasta. Berdasarkan hasil studi lapangan dan kajian literatur yang dilakukan, dapat disimpulkan beberapa poin penting berikut:

Pertama, Balanced Scorecard terbukti menjadi alat evaluasi kinerja yang mampu mengintegrasikan aspek keuangan dan non-keuangan secara seimbang. Dalam konteks organisasi swasta, BSC digunakan untuk mengukur pencapaian laba, efisiensi proses produksi, kepuasan pelanggan, serta peningkatan kapabilitas SDM. Sementara dalam sektor publik, BSC berperan penting dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan

efektivitas pelayanan kepada masyarakat. Penerapan BSC di kedua sektor menunjukkan kemampuan pendekatan ini dalam mendorong pencapaian tujuan strategis organisasi, sekaligus menjadi alat komunikasi visi dan misi organisasi secara lebih sistematis dan terukur.

Kedua, terdapat perbedaan karakteristik yang signifikan dalam penerapan BSC antara sektor publik dan swasta. Di sektor swasta, fleksibilitas organisasi, budaya kinerja tinggi, dan orientasi pada profit menjadikan BSC lebih mudah diintegrasikan dalam proses manajemen. Adopsi teknologi informasi dan orientasi hasil mendorong efektivitas penggunaan BSC sebagai alat pengambilan keputusan strategis. Sebaliknya, di sektor publik, meskipun orientasi terhadap pelayanan sosial membuat pendekatan BSC relevan, namun implementasinya masih menghadapi hambatan, seperti struktur birokrasi yang kaku, resistensi terhadap perubahan, dan keterbatasan dalam data pengukuran kinerja.

Ketiga, hasil perbandingan menunjukkan bahwa penerapan BSC mendorong pencapaian yang signifikan pada masing-masing perspektif. Sektor swasta menunjukkan hasil yang lebih tinggi pada indikator keuangan dan efisiensi proses, sementara sektor publik menunjukkan perbaikan pada indikator kepuasan masyarakat dan efektivitas program pelayanan. Hal ini membuktikan bahwa BSC dapat dikustomisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan tujuan dan sumber daya yang tersedia.

Keempat, kunci keberhasilan implementasi BSC terletak pada komitmen pimpinan, kapabilitas manajerial, ketersediaan sistem informasi pendukung, dan budaya organisasi yang mendorong evaluasi kinerja secara objektif dan berkelanjutan. Penerapan BSC bukan sekadar alat ukur, tetapi harus menjadi bagian dari siklus manajemen strategis organisasi.

2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, berikut adalah beberapa saran yang dapat diberikan kepada berbagai pihak terkait:

a. **Bagi Organisasi Sektor Swasta:**

Organisasi swasta perlu terus mengembangkan pemanfaatan Balanced Scorecard tidak hanya sebagai alat pelaporan, tetapi sebagai kerangka kerja utama dalam pengambilan keputusan strategis. Untuk itu, penting dilakukan integrasi antara BSC dengan sistem manajemen kinerja berbasis digital dan *data analytics*, sehingga pengukuran kinerja dapat dilakukan secara real-time dan prediktif. Selain itu, manajemen perlu meningkatkan pelatihan internal agar seluruh jajaran organisasi memahami dan mampu mengimplementasikan BSC secara konsisten.

b. **Bagi Organisasi Sektor Publik:**

Pemerintah dan instansi publik perlu memperkuat komitmen terhadap penerapan BSC sebagai bagian dari reformasi birokrasi. Hal ini dapat dilakukan melalui penguatan kapasitas sumber daya manusia (ASN), penyederhanaan proses birokrasi, serta pengembangan indikator kinerja yang lebih kontekstual dan relevan dengan misi pelayanan publik. Penerapan BSC juga perlu didukung dengan sistem informasi manajemen kinerja yang andal dan akurat.

c. **Bagi Pengambil Kebijakan dan Akademisi:**

Kementerian terkait, lembaga pembina ASN, dan perguruan tinggi perlu mendorong diseminasi pengetahuan tentang Balanced Scorecard melalui pelatihan, penelitian, dan pengembangan kebijakan. Perlu dikembangkan model BSC hibrid yang sesuai dengan konteks Indonesia, khususnya untuk sektor publik yang memiliki kompleksitas multidimensi. Kajian-kajian akademik lanjutan dapat difokuskan pada integrasi BSC dengan instrumen evaluasi kinerja lainnya seperti Key Performance Indicators (KPI), Value for Money, dan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).

d. **Bagi Peneliti Selanjutnya:**

Penelitian lebih lanjut dapat memperluas lingkup kajian dengan menyertakan lebih banyak studi kasus dari berbagai sektor industri dan jenis pemerintahan, baik pusat maupun daerah. Selain itu, pendekatan kuantitatif untuk mengukur dampak numerik dari penerapan BSC terhadap performa organisasi juga menjadi potensi pengembangan studi yang mendalam.

Dengan mengintegrasikan Balanced Scorecard secara konsisten dan adaptif, organisasi di sektor publik dan swasta dapat membangun budaya kerja yang berbasis pada hasil (outcome-oriented), meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, serta memperkuat daya saing dalam jangka panjang. Di tengah tuntutan lingkungan strategis yang semakin kompleks dan dinamis, BSC merupakan alat yang tidak hanya relevan, tetapi juga strategis untuk pengelolaan kinerja organisasi yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393–406.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Indrajit, R. E., & Djokopranoto, R. (2006). *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Teknik untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88–95.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Mahmudi, M. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Modell, S. (2009). In defence of triangulation: A critical realist approach to mixed methods research in management accounting. *Management Accounting Research*, 20(3), 208–221.
- Modell, S. (2009). Performance measurement and institutional processes: a study of managerial responses to public sector reform. *Management Accounting Research*, 20(2), 103–121.
- Moullin, M. (2004). Using the Balanced Scorecard to Measure Performance in Public Sector Organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 17(2), 140–154.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- ttner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88–95.