

BALANCED SCORECARD SEBAGAI SISTEM MANAJEMEN STRATEGIS: KAJIAN SISTEMATIS PERSPEKTIF, IMPLEMENTASI, DAN TANTANGAN DALAM KONTEKS AKUNTANSI MANAJEMEN

Anggi Rosita *¹
Felicia Chairunnisa ²
Nayla Syifarini ³
Gevyna Alya Salsabila ⁴
Mukhtaruddin ⁵

^{1,2,3,4,5} Program Studi S1 Akuntansi, Universitas Sriwijaya

*e-mail: anggiir06@gmail.com¹, felichacha6030@gmail.com², naylasyifarini17@gmail.com³,
gevynaalyaa@gmail.com⁴, mukhtaruddin67@unsri.ac.id⁵

Abstrak

Balanced Scorecard (BSC) pertama kali digagas oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 sebagai suatu pendekatan baru dalam memandang pengelolaan strategis organisasi. Kerangka ini tidak semata-mata bertumpu pada angka-angka finansial, melainkan mengintegrasikan empat dimensi kinerja secara simultan: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kajian ini menerapkan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) guna menelaah secara mendalam landasan konseptual, praktik penerapan, kelebihan, dan keterbatasan BSC dalam ranah akuntansi manajemen. Penelusuran literatur dilakukan melalui tiga basis data utama—Google Scholar, SINTA, dan Garuda—dengan memanfaatkan kata kunci terpilih seperti “Balanced Scorecard”, “sistem manajemen strategis”, “pengukuran kinerja”, dan “akuntansi manajemen”, mencakup rentang publikasi tahun 2014 hingga 2024. Dari total 89 artikel yang berhasil diidentifikasi, sebanyak 18 artikel dinyatakan memenuhi kriteria seleksi dan selanjutnya dikaji secara mendalam menggunakan protokol PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Temuan kajian ini menunjukkan bahwa BSC berperan jauh melampaui fungsi alat ukur semata; ia secara efektif menjembatani antara strategi jangka panjang organisasi dengan kegiatan operasional sehari-hari, memperkuat akuntabilitas manajerial, serta mendorong terbentuknya budaya pembelajaran berkelanjutan. Keberhasilan penerapan BSC secara konsisten ditentukan oleh kuatnya dukungan manajemen puncak, efektivitas penyampaian strategi ke seluruh jenjang organisasi, serta kapasitas organisasi dalam merespons dinamika lingkungan yang terus berubah.

Kata kunci: Akuntansi Manajemen, Balanced Scorecard, Manajemen Strategis, Pengukuran Kinerja, Systematic Literature Review.

Abstract

The Balanced Scorecard (BSC), initially developed by Kaplan and Norton in 1992, represents a strategic management framework that holistically incorporates four distinct performance dimensions: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. This study employs a Systematic Literature Review (SLR) methodology with the purpose of comprehensively examining the foundational concepts, practical applications, advantages, and inherent limitations of BSC within the field of management accounting. A structured literature search was conducted across three primary databases—Google Scholar, SINTA, and Garuda—utilizing specific keywords including ‘Balanced Scorecard,’ ‘strategic management system,’ ‘performance measurement,’ and ‘management accounting,’ covering publications from 2014 to 2024. Of the 89 articles initially identified, 18 fulfilled the predetermined inclusion criteria and were subjected to rigorous analysis in accordance with the PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) protocol. The findings reveal that BSC effectively serves as a bridge between long-term organizational strategy and day-to-day operational activities, reinforces managerial accountability, and cultivates a sustained culture of organizational learning. Successful implementation of BSC is consistently influenced by the strength of top management commitment, the quality of strategic communication across organizational levels, and the organization’s adaptive capacity in responding to evolving environmental conditions.

Keywords: Management Accounting, Balanced Scorecard, Strategic Management, Performance Measurement, Systematic Literature Review.

PENDAHULUAN

Lanskap dunia usaha saat ini ditandai oleh persaingan yang kian intensif dan kompleksitas yang terus meningkat. Laju inovasi teknologi yang begitu cepat serta dinamika lingkungan eksternal yang tidak menentu menuntut organisasi untuk melampaui keterbatasan sistem pengukuran kinerja yang hanya bersandar pada hasil-hasil finansial, seperti laba bersih, Return on Investment (ROI), atau Return on Equity (ROE). Indikator-indikator finansial memang memiliki relevansi yang tidak terbantahkan, namun sejatinya hanya mencerminkan dampak dari keputusan-keputusan yang telah diambil di masa lampau. Ia tidak mampu menangkap potensi penciptaan nilai di masa mendatang. Jika orientasi manajerial hanya bertumpu pada dimensi keuangan, maka terdapat risiko nyata berupa pengambilan keputusan yang bersifat jangka pendek dan terabaikannya aspek-aspek strategis non-keuangan yang justru menjadi inti dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Keinsafan akan keterbatasan tersebut mendorong Kaplan dan Norton untuk merancang suatu kerangka pengukuran baru yang kemudian dikenal sebagai Balanced Scorecard (BSC). Kerangka ini mensinergikan indikator keuangan dan non-keuangan dalam empat perspektif yang saling bertautan: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Meskipun BSC telah banyak dikaji, belum terdapat tinjauan sistematis yang secara komprehensif memadukan literatur Indonesia dan internasional terkait konsep dasar, praktik implementasi, manfaat, maupun kendala BSC dalam konteks akuntansi manajemen. Atas dasar itulah, penelitian ini mengadopsi metode SLR dengan prosedur PRISMA guna menghasilkan sintesis yang benar-benar berbasis bukti dan dapat dipertanggungjawabkan.

Secara lebih spesifik, penelitian ini bertujuan: (1) mengidentifikasi dan mensintesis literatur yang berkaitan dengan konsep dan evolusi BSC; (2) menganalisis keempat perspektif BSC beserta indikator kinerja utamanya; (3) mengkaji implementasi BSC di berbagai konteks organisasi; serta (4) mengevaluasi manfaat, keunggulan, dan keterbatasan BSC berdasarkan bukti empiris dari literatur yang dianalisis.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Pengukuran Kinerja dan Manajemen Strategis

Dalam sejarah perkembangannya, disiplin akuntansi manajemen lebih banyak bertumpu pada indikator finansial sebagai tolok ukur utama keberhasilan organisasi. Dalam kerangka pemikiran Hansen dan Mowen (2020), sistem pengukuran kinerja dapat dipahami sebagai seperangkat metrik yang dirancang untuk menilai tingkat efisiensi dan efektivitas tindakan manajerial dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan.

Balanced Scorecard (BSC) berpijak pada beberapa fondasi teoritis yang saling melengkapi. Pertama, gagasan Resource-Based View (RBV) yang dikembangkan oleh Barney (1991) menegaskan bahwa keunggulan kompetitif yang bersifat lestari bersumber dari sumber daya dan kapabilitas internal yang memiliki nilai strategis, kelangkaan, sulit untuk ditiru, dan tidak mudah disubstitusi. Dalam arsitektur BSC, prinsip ini termanifestasikan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang secara khusus berfokus pada pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan infrastruktur organisasi. Kedua, stakeholder theory yang dirumuskan oleh Freeman (1984) menjadi pijakan konseptual bagi BSC dalam mengakomodasi kepentingan berbagai pemangku kepentingan secara seimbang. Sementara itu, agency theory yang diperkenalkan oleh Jensen dan Meckling (1976) menegaskan urgensi sistem pengukuran kinerja yang bersifat menyeluruh guna menjaga keselarasan antara kepentingan manajemen dan kepentingan pemilik perusahaan.

Konsep dan Evolusi Balanced Scorecard

Kaplan dan Norton (1992) merumuskan Balanced Scorecard sebagai suatu sistem pengukuran yang memungkinkan para pimpinan puncak memperoleh gambaran menyeluruh sekaligus cepat tentang kondisi bisnis yang mereka kelola. Selama lebih dari tiga dekade, BSC mengalami transformasi yang signifikan: bermula dari sekadar alat pengukuran berbasis empat perspektif, hingga berkembang menjadi sistem manajemen strategis yang komprehensif. BSC kini

mencakup proses formulasi strategi, komunikasi dan penyelarasan di seluruh unit organisasi, perencanaan dan distribusi sumber daya, hingga mekanisme pembelajaran dan adaptasi strategis.

Pada fase kedua antara tahun 1993 hingga 1996, Kaplan dan Norton memperluas cakupan konseptual BSC melalui serangkaian publikasi ilmiah penting. Memasuki era 2000-an, mereka memperkenalkan Strategy Map sebagai instrumen untuk memvisualisasikan hubungan kausalitas antar sasaran-sasaran strategis. Perkembangan terkini memperlihatkan integrasi BSC dengan Objectives and Key Results (OKR), kemunculan Sustainability Balanced Scorecard, serta pemanfaatan teknologi informasi dan analitik data besar (big data analytics).

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) yang berpedoman pada kerangka PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Pendekatan SLR dipilih mengingat kemampuannya dalam menghasilkan sintesis bukti yang komprehensif, transparan, dan dapat direplikasi dari berbagai sumber literatur yang relevan dengan topik BSC dalam akuntansi manajemen.

Sumber Data dan Strategi Pencarian

Penelusuran literatur dilakukan secara terstruktur melalui tiga basis data utama, yaitu Google Scholar, Portal Garuda, dan SINTA (Science and Technology Index). Kata kunci yang digunakan meliputi: "Balanced Scorecard", "BSC", "sistem manajemen strategis", "pengukuran kinerja", "performance measurement", "strategy map", dan "akuntansi manajemen". Kombinasi kata kunci dilakukan dengan memanfaatkan operator Boolean AND/OR guna memperluas cakupan hasil pencarian.

Rentang Waktu Pencarian

Pencarian literatur dibatasi pada karya-karya yang dipublikasikan antara tahun 2014 hingga 2024. Khusus untuk karya-karya foundational dari Kaplan dan Norton yang diterbitkan pada rentang 1992–2008, tetap dimasukkan dalam kajian mengingat posisi dan relevansi konseptualnya yang mendasar.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria seleksi artikel ditetapkan sebagai berikut:

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria	Inklusi	Eksklusi
Bahasa	Indonesia dan Inggris	Selain Indonesia dan Inggris
Jenis Dokumen	Artikel jurnal ilmiah, book chapter, laporan penelitian	Editorial, opini, berita, blog
Topik	Balanced Scorecard, pengukuran kinerja, manajemen strategis	Tidak berkaitan dengan BSC
Tahun Terbit	2014–2024 (+ karya seminal 1992–2008)	Sebelum 2014 (kecuali karya seminal)
Aksesibilitas	Teks lengkap tersedia (full-text)	Hanya abstrak atau tidak dapat diakses
Relevansi	Membahas konsep, implementasi, manfaat, atau keterbatasan BSC	Hanya menyebut BSC sebagai referensi minor

Proses Seleksi Literatur (PRISMA)

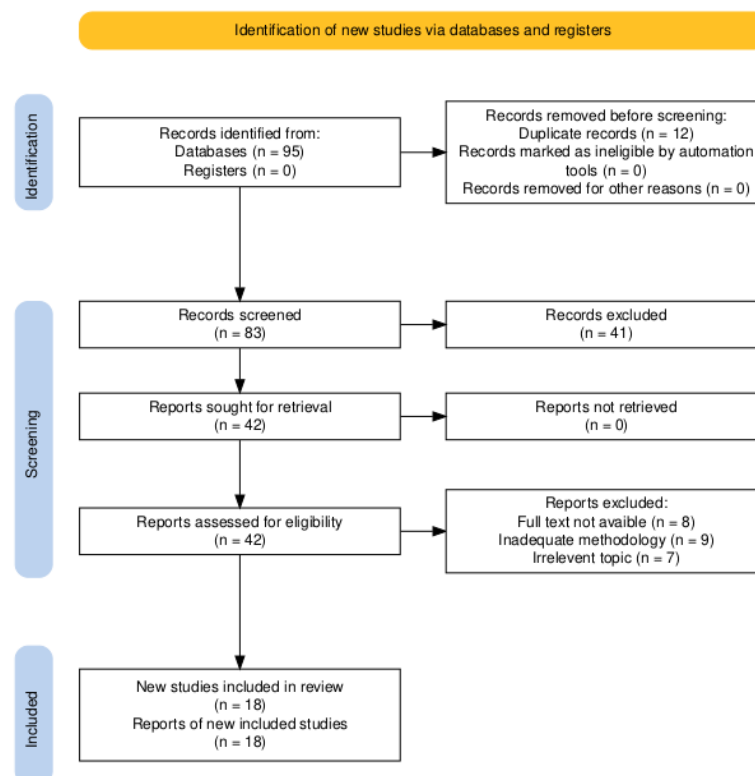
Proses seleksi literatur dilaksanakan melalui empat tahap berurutan sesuai dengan alur prosedur PRISMA. Pada tahap pertama, identifikasi: penelusuran awal di seluruh basis data

berhasil menemukan total 89 artikel, dengan rincian 54 artikel dari Google Scholar, 22 artikel dari SINTA, dan 13 artikel dari Garuda. Enam artikel tambahan diperoleh melalui teknik penelusuran snowballing referensi, sehingga total artikel yang teridentifikasi berjumlah 95.

Tahap kedua, penyaringan: setelah proses penghapusan 12 artikel duplikat, jumlah artikel yang tersisa menjadi 83. Penyaringan berdasarkan judul dan abstrak selanjutnya mengeluarkan 41 artikel yang dinilai tidak relevan dengan topik BSC dalam konteks akuntansi manajemen.

Tahap ketiga, penilaian kelayakan: sebanyak 24 artikel harus dikeluarkan dari proses seleksi. Alasan eksklusi bervariasi, mencakup ketidakterediaan teks lengkap (8 artikel), metodologi penelitian yang dinilai kurang memadai (9 artikel), serta topik bahasan yang terlalu jauh menyimpang dari fokus penelitian (7 artikel).

Tahap keempat, inklusi: pada akhirnya, 18 artikel dinyatakan memenuhi seluruh kriteria inklusi yang telah ditetapkan dan menjadi basis analisis dalam penelitian ini.



Gambar 1. Diagram Alur PRISMA Seleksi Literatur

Metode Analisis

Proses analisis data menerapkan pendekatan tematik dan komparatif secara integratif. Informasi dari setiap artikel yang lolos seleksi diekstraksi menggunakan formulir standar yang telah disiapkan sebelumnya. Formulir tersebut mencakup identitas artikel (penulis, tahun, jurnal), jenis organisasi yang menjadi konteks penelitian, metode yang digunakan, perspektif BSC yang menjadi fokus kajian, temuan-temuan utama, serta keterbatasan yang diakui dalam masing-masing studi. Sintesis data dilakukan secara naratif untuk mengungkap tema-tema dominan, pola konseptual, serta persamaan dan perbedaan perspektif di antara studi-studi yang dikaji. Penilaian kualitas setiap artikel dilakukan menggunakan daftar periksa Critical Appraisal Tools yang telah disesuaikan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Studi yang Diinklusi

Dari 18 artikel yang berhasil diinklusi, sebagian besar (72%) merupakan studi empiris yang secara langsung mengkaji penerapan BSC pada berbagai organisasi nyata. Sisanya, sebesar 28%, berbentuk kajian konseptual atau pengembangan teori. Konteks organisasi yang menjadi

latar penelitian pun sangat beragam, mulai dari perusahaan manufaktur, industri jasa, sektor perbankan, rumah sakit, instansi pemerintahan, hingga organisasi nirlaba. Tabel 2 merangkum karakteristik utama dari studi-studi terpilih tersebut.

Tabel 2. Karakteristik Studi yang Diinklusi dalam SLR

No.	Penulis (Tahun)	Jenis Organisasi	Perspektif Fokus	Temuan Utama
1	Ananda & Pandin (2023)	Perusahaan FMCG	Semua perspektif	BSC efektif mengintegrasikan perencanaan, pengendalian, dan pembelajaran di PT Unilever Indonesia
2	Santoso & Dinata (2024)	Fintech/Jasa Keuangan	Keuangan	Regulasi perlindungan konsumen berpengaruh pada indikator keuangan BSC
3	Sitepu & Fadila (2024)	Perbankan Digital	Pelanggan	CLV dan kepuasan pelanggan menjadi KPI utama perspektif pelanggan di era digital
4	Rahmadani et al. (2024)	Perbankan	Pembelajaran & Pertumbuhan	Keamanan sistem informasi menjadi indikator kritis perspektif pembelajaran di era digital
5	Hariyani (2018)	Akademik/Konseptual	Semua perspektif	Kegagalan implementasi BSC lebih disebabkan kurangnya komitmen daripada kelemahan konsep
6	Hansen & Mowen (2020)	Akademik/Textbook	Semua perspektif	BSC komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur sebagai sistem manajemen kinerja
7	Kaplan & Norton (1992)	Berbagai industri	Semua perspektif	BSC menghubungkan indikator finansial dan nonfinansial secara kausal
8	Kaplan & Norton (1996)	Berbagai industri	Semua perspektif	BSC berkembang menjadi sistem manajemen strategis komprehensif
9	Kaplan & Norton (2000)	Berbagai industri	Semua perspektif	Strategy Map memvisualisasikan hubungan sebab-akibat antar sasaran BSC
10	Kaplan & Norton (2004)	Berbagai industri	Semua perspektif	Aset tak berwujud ditransformasi menjadi

				kinerja finansial melalui Strategy Map
11-18	Berbagai penulis (2014–2024)	Manufaktur, RS, Pemerintah	Beragam	Adaptasi BSC pada sektor publik, nirlaba, dan UKM menunjukkan relevansi yang luas

Konsep Dasar dan Perkembangan Balanced Scorecard

Berdasarkan hasil sintesis literatur, BSC sejatinya dimaknai sebagai 'kartu skor yang berimbang.' Kata 'balanced' di sini menekankan pentingnya menjaga keseimbangan dalam berbagai dimensi pengukuran kinerja organisasi. Dalam pandangan Kaplan dan Norton (1992), BSC dirancang sebagai suatu sistem yang memungkinkan pimpinan puncak memperoleh gambaran komprehensif sekaligus ringkas tentang kondisi bisnis yang dikelola, dengan cara memadukan ukuran-ukuran finansial dan operasional secara terpadu.

BSC bertolak dari keyakinan fundamental bahwa satu dimensi pengukuran saja tidak akan pernah cukup untuk menangkap kompleksitas kinerja organisasi secara utuh. Keseimbangan ini diwujudkan melalui empat perspektif yang membentuk hierarki kausal: perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi fondasi yang menentukan kualitas proses bisnis internal; keunggulan proses internal selanjutnya menciptakan nilai tambah bagi pelanggan; dan kepuasan serta loyalitas pelanggan pada akhirnya mendorong pencapaian kinerja finansial yang lebih baik. Studi yang dilakukan Ananda dan Pandin (2023) terhadap PT Unilever Indonesia Tbk. menyoroti bahwa kekuatan utama BSC terletak pada kapabilitasnya mengintegrasikan fungsi perencanaan, pengendalian, dan pembelajaran secara simultan dan berkelanjutan.

Empat Perspektif BSC dan Indikator Kinerja Utama

Analisis tematik terhadap artikel-artikel terpilih memperlihatkan bahwa keempat perspektif BSC membentuk suatu arsitektur pengukuran yang saling terintegrasi sebagai berikut.

Pertama, Perspektif Keuangan berperan untuk mengukur sejauh mana strategi yang dijalankan berhasil menciptakan nilai bagi para pemegang saham, yang merupakan tujuan utama organisasi komersial. Fokus utama perspektif ini meliputi pertumbuhan pendapatan, efisiensi biaya, dan optimalisasi pemanfaatan aset. Indikator yang lazim digunakan antara lain ROI, ROE, ROCE, EVA, margin laba bersih, pertumbuhan pendapatan, pengurangan biaya, arus kas bebas, dan rasio utang terhadap ekuitas. Santoso dan Dinata (2024) menegaskan perlunya penyesuaian indikator keuangan dengan strategi spesifik organisasi, utamanya pada sektor fintech yang memiliki dinamika perkembangan yang sangat cepat.

Kedua, Perspektif Pelanggan menyoroti kemampuan organisasi dalam menciptakan proposisi nilai bagi segmen pasar yang menjadi sasarannya. Dalam konteks keuangan digital, Sitepu dan Fadila (2024) mencatat bahwa kepuasan pelanggan sangat dipengaruhi oleh sejumlah faktor seperti keamanan transaksi, kemudahan antarmuka pengguna, transparansi layanan, dan responsivitas. Konsep customer lifetime value (CLV) mendorong organisasi untuk lebih mengutamakan retensi pelanggan bernilai tinggi sebagai indikator pendahulu (leading indicator).

Ketiga, Perspektif Proses Bisnis Internal menekankan bahwa organisasi perlu menguasai proses-proses inti untuk dapat memenuhi ekspektasi pelanggan sekaligus mencapai target finansial. Terdapat tiga klaster proses utama: inovasi (mencakup riset, pengembangan, dan manajemen portofolio inovasi), operasi (proses produksi, layanan, manajemen mutu, dan rantai pasok), serta layanan purna jual. Indikator kinerja yang umum digunakan meliputi cycle time, defect rate, first-pass yield, ketepatan waktu pengiriman, dan intensitas aktivitas inovasi.

Keempat, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan merupakan fondasi dari keseluruhan bangunan BSC. Perspektif ini memusatkan perhatian pada infrastruktur yang menopang pertumbuhan jangka panjang. Rahmadani dan kolega (2024) menegaskan bahwa di era digitalisasi saat ini, keamanan sistem informasi telah menjadi indikator kritis dalam perspektif ini. Terdapat tiga modal utama yang saling melengkapi: modal manusia (kompetensi

dan basis pengetahuan karyawan), modal informasi (sistem, jaringan, dan infrastruktur teknologi), serta modal organisasi (budaya kerja, kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan).

Implementasi BSC dalam Berbagai Konteks Organisasi

Telaah terhadap beragam studi mengkonfirmasi bahwa implementasi BSC yang efektif mensyaratkan terlaksananya empat proses manajemen yang dikemukakan Kaplan dan Norton (1996): penerjemahan visi ke dalam sasaran operasional, pengomunikasian dan pengaitan strategi ke seluruh lini organisasi, perencanaan bisnis yang terintegrasi, serta mekanisme umpan balik dan pembelajaran strategis.

Pada perusahaan manufaktur, sasaran strategis BSC dapat dirinci sebagai berikut: (1) Keuangan: target ROI minimal 15% per tahun dan pertumbuhan pendapatan 20%; (2) Pelanggan: indeks kepuasan di atas 90% dan tingkat retensi pelanggan 85%; (3) Proses Bisnis Internal: defect rate di bawah 1% dan pengurangan lead time sebesar 30%; (4) Pembelajaran dan Pertumbuhan: indeks keterlibatan karyawan 85% dan jam pelatihan minimal 40 jam per karyawan per tahun.

Ananda dan Pandin (2023) menekankan bahwa keberhasilan implementasi BSC mensyaratkan sejumlah prasyarat penting, mulai dari dukungan penuh manajemen puncak, komunikasi yang menyeluruh ke seluruh lapisan organisasi, sistem teknologi informasi yang andal untuk pemantauan data kinerja secara real-time, integrasi dengan sistem manajemen SDM, hingga mekanisme tinjauan dan evaluasi yang terjadwal dan sistematis. Dalam konteks sektor publik atau organisasi nirlaba, berbagai kajian menunjukkan bahwa kerangka BSC perlu disesuaikan dengan menempatkan perspektif misi sosial sebagai tujuan tertinggi, menggantikan posisi perspektif keuangan.

Manfaat dan Keunggulan BSC

Kajian literatur secara konsisten menunjukkan bahwa penerapan BSC yang dilaksanakan dengan baik membawa serangkaian manfaat strategis yang signifikan. BSC membantu organisasi dalam mempertegas dan mengomunikasikan visi serta strategi ke seluruh lapisan, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan memastikan semua aktivitas selaras dengan tujuan jangka panjang. BSC juga berperan dalam menghubungkan strategi dengan sistem perencanaan, penganggaran, dan alokasi sumber daya, sehingga memperpendek jarak antara rencana strategis jangka panjang dengan anggaran operasional jangka pendek. Selain itu, BSC berkontribusi pada peningkatan kualitas pengambilan keputusan manajerial melalui gambaran kinerja yang bersifat multidimensional, serta mendorong akselerasi proses pembelajaran organisasi melalui siklus tinjauan strategis yang terstruktur.

Hansen dan Mowen (2020) merumuskan empat keunggulan utama BSC sebagai sistem manajemen kinerja. Pertama, komprehensif, karena keempat perspektifnya menghadirkan gambaran holistik tentang kinerja organisasi. Kedua, koheren, karena terdapat hubungan kausalitas yang logis antar sasaran di setiap perspektif. Ketiga, berimbang, karena BSC menyeimbangkan indikator lagging dan leading, serta indikator finansial dan non-finansial secara proporsional. Keempat, terukur, karena seluruh indikatornya dapat dikuantifikasi maupun dikualifikasi, serta dapat diverifikasi secara objektif.

Keterbatasan dan Tantangan BSC

Meski demikian, BSC tidak luput dari sejumlah keterbatasan yang perlu diperhitungkan secara cermat. Pertama, BSC tidak dilengkapi dengan mekanisme intervensi otomatis. Ia hanya mampu mendeteksi penyimpangan dari target yang telah ditetapkan, namun tidak secara langsung mengidentifikasi akar permasalahan maupun merumuskan solusinya. Kedua, dalam praktiknya, perspektif keuangan kerap mendominasi karena indikatornya relatif lebih mudah diukur dan lebih erat kaitannya dengan sistem kompensasi dan penghargaan yang berlaku. Ketiga, implementasi BSC menuntut investasi sumber daya yang cukup besar, terutama pada tahap awal penerapan.

Pengukuran indikator kualitatif menghadirkan tantangan tersendiri terkait objektivitas, reliabilitas, dan validitas hasilnya. Selain itu, BSC memerlukan recalibrasi secara berkala. Ketika kondisi bisnis mengalami perubahan yang signifikan, sasaran dan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya dapat kehilangan relevansinya.

KESIMPULAN

Penelitian ini, melalui systematic literature review terhadap 18 artikel menggunakan prosedur PRISMA, menghasilkan sejumlah poin penting. BSC telah membawa inovasi yang substansial dalam ranah akuntansi manajemen dan manajemen strategis. Sejak diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992, BSC mengalami perkembangan yang pesat. Berawal sebagai instrumen pengukuran kinerja, kini BSC telah berkembang menjadi sistem manajemen strategis yang komprehensif. Keempat perspektifnya membangun rantai sebab-akibat yang logis, menghubungkan investasi pada modal tak berwujud di level pembelajaran dan pertumbuhan dengan hasil finansial nyata melalui perbaikan proses internal dan penciptaan nilai bagi pelanggan.

Bukti dari literatur juga mengkonfirmasi bahwa BSC dapat diterapkan secara efektif di berbagai jenis organisasi, mulai dari perusahaan multinasional, UMKM, sektor swasta, pemerintahan, hingga organisasi nirlaba. Tentu saja, setiap organisasi perlu menyesuaikan pendekatan dengan konteks dan keunikannya masing-masing. Keberhasilan implementasi secara konsisten ditentukan oleh komitmen manajemen puncak, kualitas komunikasi strategis, kematangan sistem pengukuran, serta keberadaan mekanisme tinjauan yang reguler dan sistematis.

Kendati BSC memiliki beberapa keterbatasan dalam praktiknya, hal ini bukan menjadi alasan untuk mengabaikannya. Keterbatasan justru harus dikelola dengan strategi dan pertimbangan yang matang. Perencanaan yang cermat, komitmen yang kuat, serta adaptasi terhadap situasi spesifik organisasi menjadikan BSC tetap relevan dan menjadi salah satu kerangka manajemen kinerja paling komprehensif di era saat ini, termasuk dalam konteks transformasi digital dan keberlanjutan.

Penelitian ini juga memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diakui. Basis data yang digunakan masih terbatas, dan terdapat kemungkinan bias publikasi pada artikel yang dianalisis. Ke depan, perlu perluasan pencarian ke basis data internasional seperti Scopus dan Web of Science. Selain itu, eksplorasi lebih lanjut mengenai integrasi BSC dengan kecerdasan buatan dan analitik data besar dalam konteks Industry 4.0 merupakan peluang riset yang menarik untuk dikembangkan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ananda, N., & Pandin, M. Y. R. (2023). Metode Balanced Scorecard (BSC) sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan pada PT Unilever Indonesia Tbk. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi (JUMIA)*, 1(2), 42–58.
- [2] Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [3] Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
- [4] Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2020). *Akuntansi Manajerial (Edisi 8)*. Salemba Empat.
- [5] Hariyani, D. S. (2018). *Akuntansi manajemen: Teori dan aplikasi*. Aditya Media Publishing.
- [6] Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- [7] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- [8] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134–147.
- [9] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- [10] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- [11] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167–176.

-
- [12] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- [13] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business School Press.
- [14] Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- [15] Rahmadani, A. E., Pangestu, Y., & Halizhah, N. (2024). Perlindungan data pribadi di era digital: Tantangan dan solusi dalam sistem perbankan. *Media Hukum Indonesia (MHI)*, 2(4), 180–186.
- [16] Santoso, M. A., & Dinata, U. (2024). Analisis regulasi perlindungan konsumen dalam layanan fintech di Indonesia. *Andrew Law Journal*, 3(1), 23–32.
- [17] Sitepu, G. A., & Fadila, A. (2024). Analisis pemanfaatan layanan paylater di era keuangan digital oleh generasi Z. *Journal of Young Entrepreneurs*, 3(1), 57–70.
- [18] Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.