

## Implementasi Dan Perkembangan Balanced Scorecard: Sistematik Review

Fitroh <sup>1)</sup>, Ibnu Qoyim<sup>2)</sup>, Abdul Wadud<sup>3)</sup>, Amanda Yulistiara Adhanty <sup>4)</sup>, Puteri Tonisa <sup>5)</sup>, Isna Wirahmadayanti <sup>6)</sup>, M. Rafi Zhafrani <sup>7)</sup>, Lukman Apri Maulana<sup>8)</sup>

<sup>1)2)3)</sup>Lab. E-Gov Prodi Sistem Informasi Fakultas Sains dan Teknologi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Jl. Ir. H. Djuanda No 95 Ciputat, Tangerang, Banten, Indonesia 15412  
Email: fitroh@uinjkt.ac.id

<sup>2), 3), 4), 5), 6)</sup>Sistem Informasi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta Jl. Ir. H. Djuanda No 95 Ciputat, Tangerang, Banten, Indonesia 15412

### Abstrak

*Sistematik review merupakan salah satu metode yang digunakan oleh peneliti untuk memahami berbagai sudut pandang penelitian yang dilakukan sebelum penelitian utama dilakukan. Adapun tujuan paper ini untuk mengetahui apakah balanced scorecard digunakan dan diterapkan dalam berbagai bidang dan bagaimana perkembangannya dengan menggunakan metode sistematik review. Balanced scorecard merupakan suatu konsep untuk mengukur performa suatu organisasi dengan 4 perspektif yang berbeda. Hasil dari penyaringan artikel awal menggunakan literatur database Jstor dengan keyword "Balanced Scorecard", terdapat 13 artikel bahwa penerapan balanced scorecard pada kenyataannya digunakan dalam berbagai bidang antara lain bidang kesehatan, industri, transportasi, finansial, bisnis dan manajemen. Pada perspektif keuangan dan pelanggan terdapat masing-masing 1 jurnal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat 3 jurnal dan 8 jurnal dari perspektif proses internal bisnis. Teori balanced scorecard yang disajikan dalam 4 perspektif yang berbeda menjadikan balanced scorecard dapat menjadi penyeimbang pengukuran kinerja suatu organisasi diberbagai bidang.*

**Kata Kunci :** *Balanced Scorecard, sistematik review, pengukuran kinerja, organisasi*

### 1. Pendahuluan

Dalam melakukan penelitian hal utama yang perlu dilakukan adalah memahami bidang penelitian yang akan dikaji secara tepat dan mendalam. Sistematik review merupakan sebuah metode tujuan pustaka yang membantu peneliti dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan bidang yang akan diteliti. Secara umum pada awalnya mengidentifikasi apa yang akan diteliti seperti topik, tujuan dan tema yang akan dibahas kemudian dilakukan pemilihan dan seleksi literatur penelitian yang paling cocok atau relevan dengan apa yang akan diteliti (Fitroh & Utama, 2017)

Sistematik review telah banyak digunakan oleh para peneliti di berbagai bidang disiplin ilmu. Seperti (Tugwell, et al., 2010) yang membahas bagaimana mengimplementasikan sistematik review pada suatu penelitian dengan studi kasus pada bidang kesehatan dengan menggunakan teori cochrane dan campbell. Selain itu di bidang pendidikan, (Cant. & Cooper, 2017) membahas penggunaan metode sistematik review dalam meninjau dampak dari simulasi berbasis pendidikan bagi siswa keperawatan dengan menggunakan tinjauan literatur yang ada. Di dalam bidang penilaian kualitas kerja, terdapat (Vermeerbergen, Hootegem, & Bendrers, February, 2017) yang merupakan sistematik review pada kualitas kerja yang baik di sector panti jompo dengan rumah-rumah berskala kecil yang dinormalisasi. (Ham-Baloyi & Jordan, 2016) yang membahas sistematis review sebagai metode penelitian dalam pendidikan keperawatan pasca sarjana.

Adanya perkembangan global menurut (Hanuma, 2010) perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Karena Strategi merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang (*targeting and long-term goals*) sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan (Craig & Grant, 1996). Maka dibutuhkannya alat pengukur kinerja agar perusahaan ataupun organisasi dapat mengetahui sejauh mana strategi serta tujuannya sudah berjalan. Disinilah fungsi dari *balanced scorecard* yaitu digunakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (May Leen Yu, 2009), seperti memisahkan model dari aspek manajemen lainnya selain kinerja keuangan dan kinerja manajemen.

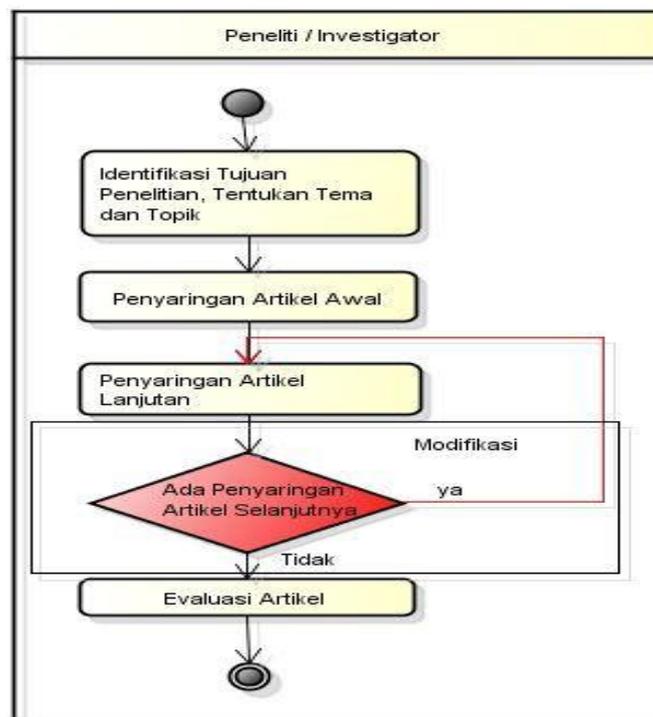
Seiring berjalannya waktu BSC (*Balance Scorecard*) bukan lagi sebagai sistem pengukuran kinerja tetapi sudah disempurnakan menjadi sistem manajemen menurut (Mulyadi, 2007). Hal ini selaras dengan

BSC (*Balance Scorecard*) menurut ( Burney & Swanson, 2010) merupakan pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs.Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990.BSC mengelompokkan tiga perspektif di luar fokus keuangan tradisional: pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan ( Shadbolt, 2007). Kerangka pandang ini mendorong pandangan holistik perusahaan dengan memasukkan perspektif yang merupakan bagian integral dari pencapaian tujuan organisasi. Dengan cara ini, tidak ada satu perspektif pun yang mendominasi.Jadi, *Balanced scorecard* merupakan teknik pengukuran kinerja operasional suatu organisasi yang berimbang satu sama lain dan akan menjadi skor perencanaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan merupakan suatu bentuk strategi manajemen yang menjelaskan misi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja perusahaan tersebut. Penerapan *balanced scorecard* telah membawa banyak keberhasilan perusahaan dalam menerjemahkan misi dan strategi organisasi.

Bagaimana *balanced scorecard* diimplementasikan dalam dunia bisnis serta organisasi pada berbagai bidang menjadi hal yang menarik untuk diteliti. Maka dari itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi serta penerapan *balanced scorecard* dalam berbagai bidang didalam bisnis maupun sebuah organisasi dan beberapa disiplin ilmu dengan menggunakan metode sistematik review.

## 2. Metodologi Penelitian

Secara umum, sistematik review pada penelitian ini diadopsi dari (Fitroh & Utama, 2017) dengan beberapa modifikasi pada bagian penyaringan artikel lanjutan dengan melakukan penyaringan berlapis atau berulang. Aktifitas review yang akan dilakukan dijelaskan pada gambar 1 Tahapan Review.



Gambar 1 Tahapan Review

Aktifitas review terdiri dari identifikasi tujuan penelitian, penentuan tema dan topik kemudian dilanjutkan dengan penyaringan artikel awal setelah itu dilanjutkan dengan penyaringan artikel lanjutan dan kemudian diperiksa apakah masih ada penyaringan artikel setelah tahap ini atau tidak, jika tidak maka dilanjutkan ke tahap review artikel tetapi jika masih terdapat penyaringan lebih lanjut maka bisa mengulangi tahap penyaringan artikel lanjutan.

### A. Inisiasi dan identifikasi review

Paper ini menjawab permasalahan “bagaimana implementasi atau perkembangan *balanced scorecard* digunakan dalam berbagai bidang menggunakan sistematika review?”.

B. Sumber Data untuk Seleksi

Literatur data yang digunakan pada penelitian ini berasal dari JSTOR, yang dapat diakses melalui situs <http://www.jstor.org>. Pencarian data dilakukan pada tanggal 13 Juni 2017 pada pukul 12.56 PM dengan akses UIN SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA dengan memasukan *keyword* “Balanced Scorecard” pada tabel pencarian. Hasil pencarian data (artikel) dari database JSTOR menampilkan 767 penelitian terkait *balanced scorecard* yang terdiri dari 758 jurnal dan 9 buku dari tahun 1994 hingga tahun 2017. Masing-masing penelitian ditampilkan menjadi 5 bagian yang di dalamnya terdapat judul, penulis, topik, tipe dan *keyword* pada masing-masing jurnal dan buku yang ditampilkan. Proses pencarian ini merupakan bagian dari proses penyaringan artikel utama. Setelah penyaringan artikel utama selesai, maka dilakukan langkah selanjutnya yaitu penyaringan artikel berdasarkan kategori yang kami sebut sebagai proses penyaringan artikel lanjutan.

3. Hasil Dan Pembahasan

Dari hasil pencarian data (artikel) yang dilakukan di JSTOR, dengan *keyword* “Balanced Scorecard” dihasilkan penelitian terkait *balanced scorecard* sebanyak 767 artikel yang terdiri dari 758 jurnal dan 9 buku. Penelitian terkait sudah dilakukan selama 23 tahun yaitu dari tahun 1994 hingga tahun 2017 dan akan kami tampilkan dalam bentuk diagram dibawah ini



Gambar 2 Grafik Jumlah Artikel Berdasarkan Tahun

Gambar 2 diatas mendeskripsikan grafik jumlah artikel yang ditampilkan dari hasil pencarian data (artikel) dengan *keyword* “Balanced Scorecard” di JSTOR berdasarkan tahun artikel. Penelitian terkait *balanced scorecard* paling banyak yaitu di tahun 2008 sebanyak 68 artikel, sedangkan penelitian terkait *balanced scorecard* yang paling sedikit terdapat di tahun 1994 dengan 1 artikel, 2016 dengan 1 artikel terkait, dan 2017 dengan 1 artikel terkait.

Pada langkah selanjutnya dilakukan penyaringan artikel lanjutan. Dengan memilih jurnal yang berkaitan dengan implementasi *balanced scorecard* berdasarkan jurnal name pada Tabel 1 menghasilkan 13 artikel terkait, diantaranya *Journal of Managerial Issues*, *The Journal of the Operational Research Society*, *Journal of Management Information System*, *Canadian Journal of Public Health*, *Transportation Journal*, *Indian Journal of Industrial Relations* dan *The Library Quarterly: information, community*.

Table 1 Jumlah Artikel dalam 8 Jurnal Terpilih

No	Jurnal Name	Number
1	Jurnal of Managerial Issues	3
2	The Journal of the Operational Research Society	2
3	Jurnal of Management Information System	1
4	Canadian Journal of Public Health	3
5	Transportation Jurnal	1

---

6	Indian Journal of Industrial Relations	1
7	The Library Quarterly: Information, Community	1
8	The Accounting Review	1

---

Penyaringan artikel “Balanced Scorecard” pada akhirnya ditemukan dalam 13 artikel yang diterbitkan dari tahun 1999 hingga tahun 2010. Rata-rata artikel tersebut berisi tentang implementasi dan penerapan *balanced scorecard* pada bidang dan prospektif yang berbeda.

Pada tahun 1999 satu artikel ditemukan yang berasal dari jurnal of management information system yang berisi tentang bagaimana *balanced business scorecard* dapat menjadi berharga dalam mengimplementasikan perencanaan dan dalam mengevaluasi bisnis dan IT yang terpadu (Zee & Jong, 1999).

Pada tahun 2001 satu artikel ditemukan yang berasal dari the journal of the operational research society yang berisi tentang penjelasan bagaimana penerapan pendekatan *balanced scorecard* terhadap pengukuran kinerja, dan menilai penerapan tersebut di sektor publik dan menggambarkan keberhasilan penerapan pendekatan tersebut digunakan di Dumfries dan Galloway Constabulary Skotlandia sebagai bagian inisiatif kepolisian yang strategis (Wisniewski & Dickson, 2001)

Pada tahun 2003 tiga artikel ditemukan yang berasal dari jurnal of managerial issues yang berisi tentang penelitian bukti empiris pengaruh interaksi *balanced scorecard* dengan activity based costing terhadap kinerja unit manufaktur dan menghasilkan interaksi BSC dengan ABC mempengaruhi kinerja tetapi tidak signifikan untuk mempengaruhi margin penjualan (Maiga & Jacobs, 2003) dan canadian journal of public health berisi tentang penerapan *balanced scorecard* dengan komponen yang dimodifikasi yang diterapkan pada unit kesehatan masyarakat di Ontario (Robinson, Hunter, & D, 2003) dan yang berasal dari American Accounting Review berisi tentang Pengujian bagaimana pengukuran kinerja dengan pembobotan menerapkan *balanced scorecard* dengan mengacu pada ilmu ekonomi dan psikologis untuk penilaian kinerja dan kriteria kompensasi dan mengembangkan hipotesis mengenai bobot yang ditempatkan pada berbagai jenis tindakan (Ittner, Larcker, & Meyer, 2003)

Pada tahun 2004 dua artikel ditemukan yang berasal dari canadian journal of public health yang berisi tentang penelitian yang memperlihatkan keterbatasan *balanced scorecard* dan rekomendasi cara untuk meningkatkannya dibidang kesehatan serta memperlihatkan bagaimana *balanced scorecard* membantu pembuat kebijakan di bidang kesehatan dalam pengambilan keputusan (Auger & Roy, The Balanced Scorecard: A Tool for Health Policy Decision-making, 2004) dan transportation journal yang berisi tentang adaptasi *balanced scorecard* yang digunakan di sektor publik yaitu penerapan *balanced scorecard* untuk penilaian kinerja sistem angkutan umum (PHILLIPS, 2004).

Pada tahun 2005 satu artikel ditemukan yang berasal dari the journal of the operational research society yang berisi tentang studi kasus pemodelan dinamika sistem dan simulasi yang digunakan dalam permasalahan kualitas *balanced scorecard* dalam perkembangannya dengan studi kasus perusahaan asuransi di belanda (Akkermans & Oorschot, 2005).

Pada tahun 2006 dua artikel ditemukan yang berasal dari canadian journal of public health yang berisi tentang implementasi *balanced scorecard* yang digunakan untuk meringkas data tentang ketidaksetaraan kesehatan, dimana prosesnya memilih kelompok dan indikator sosial yang sesuai diikuti dengan pengukuran, penilaian pribadi, tempat dan waktu, memutuskan fokus ketidaksetaraan absolute atau relatif (Auger & Raynault, Summarizing Health Inequalities in a Balanced Scorecard: Methodological Considerations, 2006) dan the library quarterly: information, community yang berisi tentang bagaimana perpustakaan yang berhasil menerapkan *balanced scorecard* untuk membantu pustakawan dalam memastikan efektifitas, efisiensi, dampak dan manfaat terhadap masyarakat dan pengelolaan sumber daya sehingga menghasilkan perpustakaan yang besar dan sukses (Lloyd, 2006)

Pada tahun 2008 dua artikel ditemukan yang berasal dari jurnal of managerial issues (Hult, Ketchen, Jr, & L, 2008) berisi tentang Penerapan SCM dengan performa *balanced scorecard* dengan studi kasus pada Dun and Bradstreet Information service. Penerapan SCM berkaitan dengan 4 dimensi balance scorecard seperti customer performance, financial performance, internal and process performance dan inovasion and learning performance. (Agrawal, 2008) indian journal of industrial relations yang berisi tentang implementasi atau

penerapan *balanced scorecard* dengan mengembangkan kompetensi yang berkaitan dengan nilai-nilai organisasi yang diperlukan untuk mencapai keunggulan bisnis.

Pada tahun 2010 satu artikel ditemukan yang berasal dari jurnal of managerial issues (Burney & Swanson, 2010) yang berisi tentang bagaimana hubungan karakteristik *Balanced scorecard* dengan kepuasan kerja manajer dan hasilnya adalah manajer yang menggunakan *Balanced scorecard* memiliki hubungan dan strategi yang kuat tentang tindakan yang diinginkan organisasi dan dapat mendukung keputusan jangka panjang ketika beberapa kategori *Balanced scorecard* dimasukkan ke ukuran non keuangan dan menjadikan para manajer akan mengalami tingkat kepuasan yang lebih tinggi

#### **4. Kesimpulan Dan Saran**

Dari penyaringan artikel lanjutan berdasarkan jurnal name yang berkaitan dengan implemetasi atau penerapan *balanced scorecard* menghasilkan 13 artikel terkait penerapan, perkembangan dan cara meningkatkan kualitas *balanced scorecard* di berbagai bidang antara lain bidang kesehatan, industri, transportasi, financial, bisnis dan manajemen dengan menggunakan 4 prespektif *balanced scorecard* yang berbeda dalam penerapannya. Pada prespektif keuangan terdapat 1 jurnal, prespektif pelanggan terdapat 1 jurnal, prespektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat 3 jurnal dan 8 jurnal dari prespektif proses internal bisnis. Dari semua jurnal yang di review secara umum membahas penerapan *balanced scorecard* serta kecocokan implementasinya di berbagai bidang yang sebagian besar menunjukkan respon yang positif terhadap implementasi *balanced scorecard* pada masing-masing bidang. Pada penelitian ini membuktikan bahwa pengukuran terhadap bisnis tidak hanya berkisar pada prespektif finansial saja, dengan teori *balanced scorecard* yang disajikan dalam 4 prespektif yang berbeda menjadikan *balanced scorecard* dapat menjadi penyeimbang pengukuran kinerja suatu organisasi di berbagai bidang.

Dengan modifikasi pada metode sistematik review yang dilakukan, memperlihatkan bahwa proses penyaringan artikel lanjutan yang dilakukan secara berlapis dapat membuat hasil pencarian artikel menjadi spesifik sesuai dengan kebutuhan para peneliti.

Hasil dari penyaringan artikel jurnal ini dipengaruhi oleh beberapa aspek diantaranya waktu pencarian, literatur database dan hak aksesnya, tema yang akan diangkat untuk review. Literatur database menampilkan artikel dengan berbagai macam tipe diantaranya berdasarkan tahun, topik (seperti education, transportation, technology dan lain-lain), tipe artikel (seperti jurnal, buku, conference). Pada penelitian ini digunakan hanya satu literatur database yaitu JSTOR. Tetapi Jika menggunakan lebih dari satu literatur database akan lebih baik karena memungkinkan menambah jumlah artikel terkait untuk dilakukan review berdasarkan maksud dari permasalahan tertentu. Dengan menggunakan metode tersebut, tingkat keberhasilan untuk mendapatkan artikel yang sesuai dengan permasalahan studi yang di cari akan lebih akurat dan tepat.

#### **Daftar Pustaka**

- [1] Agrawal, S. (2008). Competency Based *Balanced scorecard* Model: An Integrative Perspective. *Indian Journal of Industrial Relations*.
- [2] Akkermans, H. A., & Oorschot, K. v. (2005). Relevance Assumed: A Case Study of *Balanced scorecard* Development Using SystemDynamics. *The Journal of the Operational Research Society*.
- [3] Auger, N., & Raynault, M. F. (2006). Summarizing Health Inequalities in a Balanced Scorecard: Methodological Considerations. *Canadian Journal of Public Health / Revue Canadienne de Santé Publique*.
- [4] Auger, N., & Roy, D. A. (2004). The Balanced Scorecard: A Tool for Health Policy Decision-making. *Canadian Journal of Public Health / Revue Canadienne de Santé Publique*. Penerbit Andi. 2010
- [5] Burney, L. L., & Swanson, N. J. (2010). The Relationship Between *Balanced scorecard* Characteristics and Managers' JobSatisfaction. *Journal of Managerial Issues*.
- [6] Fitroh, & Utama, D. N. (2017). Synthesizing a Soft System Methodology Use in. *Fifth International Conference on Information and Communication Technology (ICoICT)*. [7] Sutanta, Edhy 2011. Basis Data Dalam Tinjauan Konseptual. Yogyakarta : Andi
- [7] Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. W. (2003). Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a BalancedScorecard. *The Accounting Review*.
- [8] Lloyd, S. (2006). Building Library Success Using the Balanced Scorecard. *The University of Chicago Press*.
- [9] Maiga, A. S., & Jacobs, F. A. (2003). Balanced Scorecard, Activity-Based Costing And Company Performance: An EmpiricalAnalysis. *Journal of Managerial Issues*.

- [10] PHILLIPS, J. K. (2004). An Application of the *Balanced scorecard* to Public Transit System Performance Assessment. *Transportation Journal*.
- [11] Robinson, V. A., Hunter, D., & D, S. E. (2003). Accountability in Public Health Units: Using a Modified Nominal Group Technique to Develop a *Balanced scorecard* for Performance Measurement. *Canadian Journal of Public Health / Revue Canadienne de Santé Publique*.
- [12] Wisniewski, M., & Dickson, A. (2001). Measuring performance in Dumfries and Galloway Constabulary with the Balanced Scorecard. *Journal of the Operational Research Society*.
- [13] Zee, J. D., & Jong, B. d. (1999). Alignment Is Not Enough: Integrating Business and Information Technology Management with the Balanced Business Scorecard. *Journal of Management Information Systems*.