



International Journal Management Science and Business

Journal homepage
<https://ejournal.upi.edu/index.php/msb>



Service Quality in Various Industry Sectors Based on the Application of Balanced Scorecard Principles

Yenik Candra Kiranawati, Linda Nurlaela, Nabillah Adryantomo*

Program Studi Magister Ilmu Akuntansi, Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan
Indonesia, Bandung, Indonesia

Correspondence: y3ca@upi.edu

ABSTRACT	ARTICLE INFO
<p>This study aims to examine the application of the balanced scorecard (BSC) principles in terms of service quality in the industrial sector. In improving the company's performance, it certainly requires qualified individuals with good performance, one of which is by using the principle of the balanced scorecard. This study used (library search) with the method of collecting library data, reading, and processing research materials as well as the Systematic Literature Review (SLR) method by reviewing several journal articles with national or international standards that have been published within 5 years. The results of this study indicate that service quality is very important to improve company (industry) performance, especially by applying the principle of the balanced scorecard (BSC) which provides guidelines for individuals (employees) to stay on the best track at work in improving the quality of their performance in terms of quality. services that will also have an impact on the value of the company. The conclusion obtained is that the principle of the balanced scorecard (BSC) seen from the side of service quality can increase the value of the company. This research has limitations, including the articles that are used as references that do not specifically reveal whether the BSC can be applied to various industries with different levels of progress in different countries and the time for carrying out the review is very limited.</p> <p>How to cite article <i>Yenik Candra Kiranawati, Linda Nurlaela, Nabillah Adryantomo (2022). Service Quality in Various Industry Sectors Based on the Application of Balanced Scorecard Principles. International Journal Management Science and Business, Page 67-78</i></p>	<p>Article History: <i>Submitted/Received 03 Feb 2022</i> <i>Revised 12 March 2022</i> <i>Accepted 07 April 2023</i> <i>First Available online 1 May 2022</i> <i>Publication Date 31 May 2022</i></p> <p>Keyword: <i>Balanced Scorecard (BSC), Service quality, Performance improvement</i></p> <p>Paper Type: <i>Research Paper</i></p>

1. INTRODUCTION

Globalisasi ekonomi ditandai dengan munculnya beragam produk dan jasa pada satu pasar yang sama (Astutik, 2019). Untuk memenangkan persaingan global yang semakin meningkat, kinerja perusahaan harus mencerminkan peningkatan dari tahun ke tahun. Melalui pengukuran kinerja, perusahaan dapat mengetahui tindakan korektif yang diperlukan untuk memperbaiki bisnis dan melihat peluang. Manajemen kinerja perusahaan tidak dapat dipisahkan dari strategi perusahaan yang berkembang dari visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan.

Setiap perusahaan tentunya terdiri dari banyak individu, dan masing-masing individu tersebut harus memiliki pemahaman yang sama mengenai visi dan misi agar kinerja perusahaan dapat dicapai dengan baik dari sisi keuangan ataupun non keuangan. Agar setiap individu dapat bekerja sesuai jobdesknya dan perusahaan tetap berhasil mencapai tujuan. Salah satu alat untuk mengembangkan dan memantau pencapaian dan tujuan perusahaan seperti yang disampaikan oleh Mamabolo & Myres (2020) *balanced scorecard* didefinisikan sebagai suatu skor yang digunakan untuk merencanakan skor yang ingin diwujudkan oleh seseorang di masa depan dan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang.

Balanced scorecard membantu merinci visi organisasi atau perusahaan menjadi empat perspektif, Kaplan (2009) menyampaikan bahwa *Balanced scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja komprehensif yang tersusun dalam empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut saling mendukung satu sama lain. Salah satu perspektif yang dapat dengan mudah dilihat oleh masyarakat luas dari sebuah organisasi adalah mengenai kepuasan pelanggan yang berasal dari baik atau tidaknya kualitas layanan yang diberikan oleh perusahaan. Komitmen akan kualitas pelayanan yang berorientasi pada konsumen merupakan prasyarat utama dalam mendukung keberhasilan usaha, terutama pada bidang usaha jasa (Megawati, 2017) pelanggan, bagaimana pelanggan melihat sebuah perusahaan misalnya pada saat pelanggan menilai pelayanan perusahaan terhadap pelanggan, kualitas produk, kepuasan pelanggan.

Penggunaan prinsip BSC ini penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan, serta untuk memantau dan merespons dengan benar tren saat ini yang mempengaruhi bisnis perusahaan tersebut. Dengan demikian, perusahaan dapat memperoleh keuntungan dan memenuhi harapan owner perusahaan dan kelompok kepentingan lainnya seperti investor dalam perusahaan tersebut. Menggunakan pendekatan strategis seperti penggunaan prinsip BSC akan memungkinkan perusahaan untuk lebih menyesuaikan aktivitas dalam portofolionya (Nørreklit et al., 2018). Dewasa ini kepemilikan dapat dipahami dalam dua perspektif, baik kepemilikan riil maupun kepemilikan manajerial (Fatima & Elbanna, 2020). Penelitian mengenai *Balanced Scorecard* pada berbagai perusahaan telah banyak dilakukan. Namun penelitian mengenai BSC yang fokus pada perspektif pelanggan masih sedikit, berbeda dengan penelitian sebelumnya pada penelitian ini akan dibahas mengenai dampak penerapan BSC pada kualitas layanan, sehingga mampu menghasilkan kepuasan pelanggan dan memberikan kontribusi yang baik pada kinerja perusahaan (Measurement et al., 2021). Sehingga, penelitian ini memiliki tujuan untuk mengkaji penerapan prinsip *balanced scorecard* (BSC) dilihat dari sisi kualitas layanan pada sektor industri. Selain itu, penelitian diharapkan bisa menambah literatur dan kontribusi terhadap manajemen kinerja dari sisi non keuangan.

Penelitian ini penting dilakukan karena saat ini, berbagai bidang bisnis menghadapi persaingan yang ketat dan sedang berjuang menghadapi pandemi, sehingga diperlukan berbagai strategi agar dapat mempertahankan kelangsungan usahanya. Manajemen perusahaan harus dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan menjaga efektivitasnya. Penerapan BSC menjadi salah satu solusi untuk penerapan tersebut. Faktor kepuasan pelanggan berdasarkan kualitas layanan yang diberikan dapat menjadi gambaran keberhasilan perusahaan dari sisi non

keuangan. Oleh karena itu berdasarkan uraian di atas, penting untuk dilakukan penelitian dengan judul “**Kualitas Layanan Pada Berbagai Sektor Industri Berdasarkan Penerapan Prinsip Balanced Scorecard: A Systematic Literature Review**”.

2. METHOD

Penelitian kali ini merupakan penelitian kepustakaan (library research), dengan mengumpulkan data kepustakaan, membaca dan mengolah bahan penelitian yang relevan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Systematic Literature Review (SLR) atau dibentuk Pustaka (van Dinter dkk., 2021). SLR ini merupakan metode yang menggunakan cara dengan meninjau dan menganalisis sumber Pustaka berupa artikel jurnal, buku, serta dokumen lainnya yang relevan dengan penelitian yang dilakukan. Data yang diperoleh menjadi bahan dasar sebagai landasan dalam menganalisis hingga menghasilkan temuan yang dapat dipaparkan dalam penelitian ini.

Penelitian ini berfokus pada penerapan prinsip Balanced Scorecard (BSC) yang dilihat dari sisi kualitas layanan dalam menilai kinerja individu (karyawan) perusahaan (Mio et al., 2021). Beberapa artikel yang relevan dikaji menggunakan beberapa tahap yaitu Perencanaan yang fokus pada pengembangan pertanyaan, pengumpulan data yaitu pencarian data yang komprehensif dengan melakukan penilaian dan penilaian artikel yang relevan. Kemudian analisis secara tematik serta tahap sintesis pada bagian pembahasan.

3. RESULTS AND DISCUSSION

Model balanced scorecard (BSC) pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992) adalah kinerja sistem manajemen yang menyediakan kerangka kerja untuk menerjemahkan strategi ke dalam keseimbangan kegiatan operasional dengan rencana dan tindakan. Pada bagian hasil ini akan dipaparkan temuan yang didapat dari artikel-artikel relevan yang menjadi fokus pada kajian penelitian kali ini terkait dengan penerapan prinsip balanced scorecard (BSC) dalam meningkatkan kinerja perusahaan dilihat dari sisi kualitas layanan. Dalam memahami kajian tersebut peneliti membaginya pada beberapa aspek penting, sebagai berikut:

1. Prosedur Penerapan Prinsip BSC

Dalam penerapan prinsip BSC ini ada beberapa langkah yang harus diperhatikan (R. S. Kaplan, 2009), yaitu:

- a. Pertama, membuat sebuah tabel yang terdiri dari 5 kolom untuk memudahkan penilaian kinerja menggunakan prinsip BSC.
- b. Kedua, kolom pertama diisi dengan keempat perspektif yaitu yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan
- c. Ketiga, judul kolom kedua diisi tujuan, ke tiga diisi ukuran, keempat diisi target dan kelima diisi aksi sebagai aspek penilaian yang harus diperhatikan, dan
- d. Terakhir, isi semua kotak dalam tabel tersebut sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja dari perusahaan tersebut.

Disamping itu, yang tak kalah pentingnya adalah sebelum mengisi semua kotak dalam tabel tersebut, yang harus dilakukan adalah terlebih dahulu mengetahui masalah yang ada dan melakukan penyelesaian masalah yang terjadi. Dengan prosedur penerapan tersebut sebenarnya tidak terlalu sulit, namun pada intinya kunci dari penerapan BSC ini adalah tetap konsisten dan komitmen dalam menjalankannya,

karena sangat diperlukan ketekunan dan kejelian dalam mengisi (menilai) pada prinsip BSC tersebut.

Selain itu, tiga strategi ditetapkan untuk mendukung visi dan misi perusahaan dalam menyediakan produk dan layanan yang prima dan dipercaya oleh pelanggan. Strategi pertama membantu perusahaan untuk memperluas pasarnya untuk mendukung strategi sebelumnya yaitu meningkatkan peluang keuntungan. Strategi kedua adalah mempertahankan pelanggannya dengan menggunakan titik kuat dari perusahaan sebagai strategi bersaing untuk menghadapi tantangan dari pesaing. Dan strategi ketiga dalam perspektif pelanggan adalah mengelola citra perusahaan merek sebagai daya saing dengan perusahaan lain. Indikator yang terkait dengan tujuan strategis perspektif pelanggan adalah pertumbuhan pangsa pasar, pertumbuhan pelanggan, pengelolaan citra merek perusahaan, dan loyalitas pelanggan (Sulistyo, et al; 2019).

2. Tantangan dan Keterbatasan Penerapan Prinsip BSC

Ketika menerapkan prinsip BSC terdapat beberapa hal yang selalu menjadi resisten yang berdampak pada tantangan dan keterbatasan dalam mengimplementasikannya, seperti:

a. Persoalan antara kovariansi dan kausalitas

Kovariansi dan kausalitas ini menjadi dasar model yang bermasalah yang berkaitan dengan sebab-akibat (Nørreklit et al., 2018; Vega Falcón et al., 2021). Hubungan sebab akibat ini sangat erat kaitannya dengan kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta loyalitas dengan hasil keuangan (KAPLAN et al., 2010). Namun disisi lain ternyata terdapat temuan empiris yang menyatakan bahwa sejumlah besar kovariansi bukan kausalitas yang berada pada factor-faktor tertentu (Keshavarz Nia et al., 2020). Hal ini dapat dikatakan bahwa level kepuasan pelanggan, loyalitas serta hasil keuangan yang cenderung tinggi akan berjalan bersamaan namun tidak selalu dapat dipastikan bahwa memberikan sifat sebab-akibat satu sama lain. Hal ini juga menjadi persoalan yang selalu terjadi pada bidang statistic, yaitu jika seseorang menyimpulkan antara kovariansi dan kausalitas, akan terdapat risiko untuk terjadi kesalahan logika (Aureli et al., 2018; Urquía-Grande et al., 2021).

Disamping itu, ada kemungkinan ditemukannya pelanggan yang tidak setia dan tidak menguntungkan tetapi hal ini tidak berarti bahwa pelanggan yang setia itu selalu menguntungkan. Kemudian, dapat menjadi kemungkinan juga bahwa perusahaan dengan hasil keuangan yang baik akan memiliki tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi, namun juga, jika dikarenakan hubungan tersebut merupakan salah satu kovariansi dan bukan kausalitas, individu harus sangat berhati-hati saat menarik kesimpulan operasional. Oleh karena itu, kesuksesan finansial perusahaan tergantung pada penjualan kepada pelanggan yang kepuasannya menghasilkan keuntungan. Dengan kata lain, jika perusahaan yang sukses tidak memiliki apa-apa selain pelanggan yang puas dan menguntungkan karena kualitas pelayanan yang diberikan harus membuat pelanggan selalu setia dan selalu menguntungkan. Rasionalisasinya karena efektivitas mereka memiliki sistem akuntansi yang efektif yang memastikan bahwa mereka tidak menjual kepada pelanggan yang kepuasannya tidak menghasilkan keuntungan.

Pada dasarnya, kajian tentang akuntansi memaparkan bahwa setiap profitabilitas yang diperoleh dari kepuasan/loyalitas pelanggan tidak pernah menjadi hasil yang diperlukan oleh perusahaan. Namun juga, terkadang masuk akal secara finansial untuk berinvestasi dalam peningkatan layanan pelanggan, tetapi terkadang juga tidak (Krylov, 2019). Dengan demikian, setiap keputusan operasional rasional harus didasarkan pada kalkulus keuangan, yaitu model konseptual logis yang membantu pengambil keputusan

membedakan antara keputusan yang menguntungkan dan tidak menguntungkan (contohnya seperti secara finansial untuk berinvestasi dalam kepuasan pelanggan). Berdasarkan hal tersebut, BSC dikritik karena membuat asumsi yang tidak valid tentang hubungan sebab akibat, yang mengarah pada pengembangan indikator kinerja yang salah yang mungkin mengakibatkan perilaku organisasi yang disfungsional. Hal ini berdampak pada, BSC ditantang dalam hal kontrol *feed-forward*. Maka dari itu, dengan adanya persoalan kovariansi dan kausalitas yang sangat erat kaitannya dengan hubungan sebab-akibat maka memiliki tuntutan lebih yang menjadi dasar keterbatasannya dan menjadi tantangan bagi BSC tersebut.

b. Tantangan Implementasi prinsip BSC

Aspek yang menjadi tantangan selanjutnya adalah dalam hal implementasi dari prinsip BSC yang saat ini telah dikritik karena dianggap mengabaikan semua jenis masalah implementasi. Meskipun pertimbangan implementasi adalah bagian dari model (R. R. S. Kaplan, 2005). Beberapa temuan menunjukkan bahwa dukungan, kemudian pentingnya pemberdayaan karyawan dan pembelajaran organisasi, serta tentunya kemampuan manajerial untuk merangsang interaksi proses *top-down* terlihat mulus dan juga pada dasarnya tidak bermasalah. Namun, ternyata bukti menunjukkan sebaliknya seperti pada fitur kontrol mekanis BSC telah banyak dikritik karena tidak membuat hubungan yang cukup baik dan signifikan dengan nilai dan pengetahuan motivasi karyawan, yang pada dasarnya membatasi kemampuan individu dalam organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan dinamisnya khususnya pada praktiknya (Mio et al., 2021).

c. Kekuasaan manajerial suatu industri perusahaan

Tantangan terakhir yaitu berkaitan dengan kerangka analisis wacana kritis. Hal ini bertitik tolak dalam poin kritik atas pertanyaan “Bagaimana popularitas BSC yang luar biasa dapat dijelaskan? Mengingat bahwa model BSC dipenuhi dengan sejumlah masalah validitas yang belum terpecahkan” Pertanyaan tersebut cukup rumit, namun bisa dikatakan bahwa model tersebut menyediakan bahasa manajerial yang menempatkan manajer sebagai figur otoritas yang kuat serta memiliki kemampuan untuk mengendalikan organisasi. Dengan demikian, analisis wacana terbuka untuk menguji penjelasan tentang bagaimana literatur BSC mempengaruhi anggota organisasi untuk memahami, berpikir, dan bertindak dengan cara tertentu yang disukai (Frandsen & Johansen, 2017), Hal ini menjadi kebimbangan karena tidak merangsang perilaku yang masuk akal.

Dengan adanya asumsi bahwa hubungan sebab-akibat antara faktor organisasi, literatur BSC diatur oleh urutan pernyataan kondisional, sering digabungkan dalam string transitif. Jika peristiwa A maka peristiwa B akan terjadi, dan jika peristiwa B maka peristiwa C akan terjadi juga. Pada dasarnya, hal ini berarti bahwa setiap kali manajer mengidentifikasi target, tugas yang relevan adalah mengidentifikasi tindakan pendahuluan yang secara mekanis mengarah ke target ini dan memastikan tindakan ini dilakukan. Sejalan dengan hal tersebut, maka proses manajemen didominasi oleh satu arah, kemudian proses langkah-demi-langkah yang berisi pesan-pesan instruksional yang diungkapkan melalui perintah. Contohnya seperti menyelaraskan organisasi dengan strategi; membuat strategi pekerjaan semua orang; membuat strategi proses yang berkelanjutan; dan memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif (Federico et al., 2021). Menariknya, pesan-pesan tersebut tidak menggambarkan pandangan aktor tingkat bawah mana pun. Namun, diasumsikan bahwa karyawan secara pasif menerima dan beradaptasi dengan tujuan dan target yang dirumuskan pada tingkat manajerial yang lebih tinggi.

Pandangan tersebut didukung oleh metafora mekanik pesawat jet yaitu Manajer dianalogikan sebagai pilot, yang mampu mengendalikan perilaku organisasi melalui

instrumentasi mekanis (Janis Rupita & Kurnianto Tjahjono, 2018). Tentu saja, istilah ini memberikan seorang manajer otoritas yang sangat besar. Jika diterima bahwa proses organisasi berlangsung dengan keteraturan hukum alam dan bahwa manajer mampu memanipulasi proses ini untuk mencapai kesuksesan finansial, maka otoritas yang diberikan pada posisi manajemen tidak perlu dipertanyakan lagi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi untuk memperoleh BSC mungkin tidak terletak pada pertimbangan rasional semata melainkan pada keinginan untuk mengembangkan representasi dan upacara yang meningkatkan etos manajerial (Tuan, 2020). Dalam perspektif Malagueño et al. (2018), BSC dapat dianggap sebagai alat untuk menghubungkan legitimasi dan kekuatan sosial dibandingkan dengan efektivitas yang ditawarkan. Akan tetapi, legitimasi dan kekuatan sosial kerangka kerja BSC mungkin agak berkurang dalam beberapa tahun terakhir, karena pengguna BSC yang menonjol (Mamabolo & Myres, 2020).

d. Keterbatasan dalam penerapan prinsip BSC

Dalam penerapan prinsip BSC kontribusi teoritis dapat mendefinisikan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi penerapan metodologi BSC (Abdussalam Shibani & Nawal Gherbal, 2017; Quesado et al., 2018). Hal ini menjadi keterbatasan yang harus diminimalisir, seperti:

- 1) Tidak konsistennya antara ide-ide manajer dengan tujuan strategis perusahaan yang sudah disepakati bersama;
- 2) Manajer hanya dapat mempertimbangkan metodologi BSC sebagai tren saat ini yang akan berhenti digunakan seiring waktu seiring dengan perkembangan zaman;
- 3) Adanya kekurangan strategi, yang juga dapat diimplementasikan dengan metodologi BSC;
- 4) Adanya kompetensi karena ketidakmampuan untuk menggunakan metodologi prinsip BSC dengan baik dan benar;
- 5) Masih terdapat kurangnya minat untuk memperkenalkan metodologi yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan industri.

3. Efektivitas dan Efisiensi Penerapan Prinsip BSC

Menurut Prasetya et al. (2017), mengatakan bahwa prinsip BSC memiliki keuntungan menjadi model yang kompak yang menjadikannya efektif dan efisien dalam implementasinya. Efektivitas dan efisiensi BSC tersebut menawarkan beberapa hal penting, antara lain:

- a. Tersedianya sistem manajemen dengan kontrol yang fokus pada dimensi strategis;
- b. Memberikan pemahaman diantara karyawan bahwa tidak semua keputusan akan langsung menghasilkan peningkatan manfaat atau pengurangan biaya;
- c. Memberikan manfaat yang dapat diperoleh dari investasi dalam pengembangan kompetensi, peningkatan hubungan dengan klien dan Teknologi Informasi (TI);
- d. Memberikan kejelasan dengan menunjukkan hal yang dapat dilakukan perusahaan dalam melengkapi informasi yang diungkapkan dalam laporan keuangan. Memberikan peluang terciptanya pembelajaran yang sistematis bagi individu karyawan;
- e. Dapat menjadi platform komunikasi yang berkontribusi pada individu setiap karyawan dengan jelas dan tepat;

Dalam mendiskusikan hasil temuan pada Analisa studi literatur yang sudah dilaksanakan, peneliti membagi pembahasan yang berfokus pada perspektif pelanggan sebagai dimensi yang

sangat penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Untuk mendiskusikan penggunaan balanced scorecard (BSC) ini peneliti membagi pada dua spektrum penting yaitu pada kualitas layanan dan dampak dari penggunaan BSC.

1. Kualitas Layanan Berdasarkan Penerapan Prinsip BSC (Perspektif Pelanggan)

Dengan diterapkannya prinsip BSC yang dilihat dari perspektif pelanggan tentunya akan sangat erat kaitannya dengan kualitas layanan yang diberikan oleh suatu perusahaan (industry) (Krylov, 2019). Hal ini akan berlandaskan pada tujuan yang diinginkan khususnya dalam pandangan pelanggan dan pangsa pasar yang ditargetkan. Beberapa contoh dalam perspektif tersebut, seperti:

- a. Meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan yaitu khususnya dalam pada skor net promotor, atau mengurangi masa tunggu dari pusat panggilan,
- b. Menentukan pangsa pasar seperti, pangsa pasar yang berkembang di segmen atau negara tertentu,
- c. Memberikan kesadaran merek salah satunya seperti meningkatkan interaksi di media sosial

Konsep dari prinsip BSC yaitu menekankan pada mata rantai antara produk yang dihasilkan dan kepuasan pelanggan pada saat penggunaan produk tersebut. Hal ini bertujuan dalam atribut produk dan layanan yang diberikan untuk memperoleh kepuasan pelanggan. Hal ini sejalan menurut Tosida et al. (2020) bahwa organisasi/perusahaan memiliki misi yang berfokus pada pelanggan terutama pada kepuasan. Maka dari itu, kinerja perusahaan yang dilihat dari perspektif kepuasan pelanggan menjadi prioritas utama bagi manajemen perusahaan tersebut (Delen et al., 2020). Berkaitan dengan atribut produk dan jasa merupakan gambaran dari kegunaan produk secara fungsionalitasnya, kualitas dan ketepatan waktu dalam kaitannya dengan harga. Atribut korelasi meliputi unsur kenyamanan, pelayanan, dan respon cepat (Pechancová et al., 2019). Kemudian atribut produk tersebut akan berkaitan juga dengan citra dan reputasi yang meliputi faktor-faktor yang tidak terlihat dan menarik pelanggan kepada perusahaan, hal ini berfokus pada pandangan pelanggan melalui iklan.

Indikator yang khas dari nilai pelanggan yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan itu sendiri adalah akuisisi pelanggan, pangsa pasar, profitabilitas pelanggan, dan retensi pelanggan. Indikator pengukuran dari kepuasan pelanggan adalah indikator yang menunjukkan hubungan antara kepuasan pelanggan dengan hasil operasi perusahaan (Keshavarz Nia et al., 2020). Berdasarkan pada indikator tersebut dalam perspektif pelanggan akan menggambarkan proposal nilai yang akan diterapkan organisasi/perusahaan untuk menyenangkan pelanggan dalam rangka meraih kepuasan dari pelanggan tersebut. Maka dari itu, hal tersebut akan menghasilkan lebih banyak penjualan pada kelompok pelanggan yang ditargetkan. Langkah yang diambil harus menjadi pengukuran nilai yang disampaikan pada pelanggan dan asumsi yang muncul sebagai hasil dari produk yang ditawarkan (Zheng Xiaoming & Fernando, 2019). Dalam memilih ukuran untuk perspektif pelanggan dari Balanced Scorecard (BSC) akan bergantung pada jenis pelanggan yang ditargetkan dan nilai produk yang ditawarkan kepada pelanggan (Pan & Nguyen, 2015).

2. Dampak Penerapan Prinsip BSC (Perspektif Pelanggan)

Setelah implementasi dari BSC dilaksanakan pada akhirnya akan berkaitan dengan kinerja perusahaan yang juga dilihat dari aspek ekonomi. Untuk mencapai hasil yang ingin diperoleh tersebut diperlukan dua hingga tiga tahun dalam kinerja yang konsisten (Guix & Font, 2020). Berdasarkan hal tersebut seorang manajer untuk mengambil keputusan yang akurat dalam suatu perusahaan tentunya harus memiliki informasi yang akurat juga. Hal ini akan berdampak bahwa dengan adanya *Balanced Scorecard* (BSC) akan membantu para manajer untuk mengevaluasi kinerja perusahaan

secara akurat dan komprehensif. Hal ini juga akan membantu perusahaan untuk mengurangi biaya, meningkatkan pendapatan dan meningkatkan kinerja bisnis industri. Seperti yang diungkap oleh Al-Bawab (2017) bahwa penilaian tersebut seperti yang ditunjukkan bahwa ukuran kinerja non-keuangan berhubungan positif dengan kinerja. Disamping itu, dengan diterapkannya prinsip BSC ini akan berdampak pada sistem pengukuran kinerja yang meningkatkan profitabilitas dan kinerja perusahaan dengan mengidentifikasi hubungan penting antara tindakan dan kinerja (Bošković & Krstić, 2020).

Dengan menerapkan prinsip BSC yang dinilai sistem pengukuran kinerja modern, terutama digunakan untuk indikator keuangan dan non-keuangan akan meningkatkan kinerja perusahaan (Benková et al., 2020). Berkaitan dengan hal tersebut, Shafiee et al. (2014) percaya bahwa ketika perusahaan menerapkan sistem evaluasi kinerja termasuk indikator keuangan dan non-keuangan, akan berdampak lebih efektif namun dengan catatan bahwa perusahaan dengan kondisi hanya menerapkan indikator keuangan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan. Kemudian menurut Pérez et al. (2017) menunjukkan bahwa ketika melamar dengan BSC, pengaruh BSC terhadap kinerja bisnis dapat diketahui dengan jelas. Dengan menerapkan sistem evaluasi yang efektif melalui banyak aspek akan mengubah lingkungan bisnis perusahaan dan mengubah hasil perusahaan. Untuk mengelola perusahaan secara efektif, BSC dianggap sebagai alat manajemen strategis untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Penggunaan prinsip BSC berkorelasi positif dan signifikan dengan kinerja organisasi (Nicoletti Junior et al., 2018). Penggunaan BSC telah membawa pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan yang dihasilkan dari fokus utama pada kepuasan pelanggan (Pan & Nguyen, 2015).

Merujuk pada pernyataan diatas salah satu alasan yang dipaparkan bahwa semua studi memiliki topik efek BSC pada kinerja sebagai studi sekunder atau setara "Penggunaan BSC telah menghasilkan hasil yang lebih baik" Pan & Nguyen (2015). Praktik Balanced Scorecard tidak secara otomatis meningkatkan kinerja organisasi, tetapi cara penggunaannya penting (Pollanen & Xi, 2018). Hal ini sangat erat kaitannya bahwa Penggunaan Balanced Scorecard yang melengkapi strategi perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

4. CONCLUSION

Berbagai pendekatan, metode, prinsip sudah banyak tersedia dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satu yang menjadi tren saat ini adalah prinsip balanced scorecard (BSC) yang memiliki empat dimensi yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. BSC memberikan pedoman bagi individu (karyawan) untuk tetap berada di trek terbaiknya dalam bekerja dalam meningkatkan kualitas kinerjanya dari sisi kualitas layanan yang juga akan berdampak pada nilai perusahaan tersebut. Kemudian faktor kepuasan pelanggan merupakan faktor utama untuk meningkatkan kinerja perusahaan, oleh karenanya, peran dari BSC sangat penting, Berdasarkan hasil penelitian pun pada dasarnya prinsip balanced scorecard (BSC) yang dilihat dari sisi kualitas layanan dapat meningkatkan nilai perusahaan.

Artikel ini menyajikan literature review tentang penerapan BSC dalam perannya meningkatkan kualitas kinerja dari sisi layanan. Masih banyak sekali topik-topik yang belum dieksplor penulis secara luas seperti perkembangan pemanfaatan BSC, serta pengungkapan strategi yang tepat untuk pemanfaatan LOC secara detail. Artikel ini mempunyai keterbatasan,

diantaranya artikel yang dijadikan rujukan belum mengungkapkan secara khusus apakah BSC bisa diterapkan pada berbagai industri dengan tingkat kemajuan negara yang berbeda-beda serta waktu pelaksanaan review sangat terbatas. Selain itu, jumlah artikel yang terbaru dan reputable kurang banyak. Dari keterbatasan tersebut, diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat lebih banyak menemukan artikel dan menjelaskan lebih rinci terkait topik tersebut. Namun di samping itu, penelitian ini diharapkan dapat membuka informasi mengenai BSC secara umum dan bisa dijadikan bahan referensi untuk penelitian selanjutnya

5. REFERENCES

- Abdussalam Shibani, & Nawal Gherbal. (2017). Using the balanced scorecard as a strategic management system in the libyan construction industry. *Management Studies*, 6(1), 1–19. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2018.01.001>
- Al- Bawab, A. A. (2017). Use balanced scorecard (BSC) perspectives in the service sector: a case study on the jordanian private universities. *International Business Research*. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n8p192>
- Álvarez Pérez, C., Rodríguez Montequín, V., Ortega Fernández, F., & Villanueva Balsera, J. (2017). Integrating analytic hierarchy process (AHP) and balanced scorecard (BSC) framework for sustainable business in a software factory in the financial sector. *Sustainability*, 9(4), 486.
- Astutik, I. (2019). Pengaruh globalisasi ekonomi terhadap perkembangan ekonomi indonesia. jurnal pendidikan perspektif sosial dan budaya pengaruh.
- Aureli, S., Cardoni, A., Del Baldo, M., & Lombardi, R. (2018). The balanced scorecard logic in the management control and reporting of small business company networks: A case study. *Journal of Accounting and Management Information Systems*. <https://doi.org/10.24818/jamis.2018.02001>
- Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemeč, J. (2020). Factors affecting the use of balanced scorecard in measuring company performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/su12031178>
- Bošković, A., & Krstić, A. (2020). The combined use of balanced scorecard and data envelopment analysis in the banking industry. *Business Systems Research*, 11(1), 4–15. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2020-0001>
- Delen, D., Dorokhov, O., Dorokhova, L., Dinçer, H., & Yüksel, S. (2020). Balanced scorecard-based analysis of customer expectations for cosmetology services: a hybrid decision modeling approach. *Journal of Management Analytics*. <https://doi.org/10.1080/23270012.2020.1818319>
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International Journal of hospitality management*, 91, 102656.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). The apology of a sports icon: crisis communication and apologetic ethics. *HERMES - Journal of Language and Communication in Business*. <https://doi.org/10.7146/hjlc.v20i38.25906>
- Frederico, G. F., Garza-Reyes, J. A., Kumar, A., & Kumar, V. (2021). Performance measurement for supply chains in the Industry 4.0 era: a balanced scorecard approach.

International Journal of Productivity and Performance Management, 70(4), 789–807.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2019-0400>

- Guix, M., & Font, X. (2020). The materiality balanced scorecard: a framework for stakeholder-led integration of sustainable hospitality management and reporting. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102634>
- Janis Rupita, A., & Kurnianto Tjahjono, H. (2018). Intention of hospital managers in implementing the balanced scorecard. *Jurnal Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit*. <https://doi.org/10.18196/jmmr.7375>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance (Vol. 70, pp. 71-79). US: Harvard business review.
- Kaplan, R. R. S. (2005). A balanced scorecard approach to measure customer profitability. harvard working knowledge.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *In Handbooks of Management Accounting Research*. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., & ANSARI, S. (2010). The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage. *The Accounting Review*. <https://doi.org/10.2308/accr.2010.85.4.1475>
- Keshavarznia, H., Amiri, A., Salari, H., & Moradpour, S. (2020). Analysis of the causal relationships between measures of financial and customer aspects in balanced scorecard. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*. <https://doi.org/10.22075/ijnaa.2020.4389>
- Krylov, S. (2019). Strategic customer analysis based on balanced scorecard. *Ekonomicko-Manazerske Spektrum*. <https://doi.org/10.26552/ems.2019.1.12-25>
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Mamabolo, A., & Myres, K. (2020). Performance measurement in emerging market social enterprises using a balanced scorecard. *Journal of Social Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1561499>
- Megawati, Y. (2017). Kualitas pelayanan terkait dengan kepuasan konsumen dalam industri jasa. *Business Management Journal*, 2(2), 1–11. <https://doi.org/10.30813/bmj.v2i2.589>
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate social responsibility and environmental management*, 29(2), 367-384.
- Nicoletti Junior, A., de Oliveira, M. C., & Helleno, A. L. (2018). Sustainability evaluation model for manufacturing systems based on the correlation between triple bottom line dimensions and balanced scorecard perspectives. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.136>
- Nørreklit, H., & Mitchell, F. (2007). The balanced scorecard. *Issues in management accounting*, 3, 175-198.

- Pan, J. N., & Nguyen, H. T. N. (2015). Achieving customer satisfaction through product-service systems. *European Journal of Operational Research*. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.05.018>
- Pawan, E., & Soepriyanto, B. (2021). Optimalisasi manajemen kinerja TI perusahaan perbankan menggunakan BSC dan COBIT 4.1. *CSRID (Computer Science Research and Its Development Journal)*, 11(2), 74-83.
- Pechancová, V., Hrbáčková, L., Dvorský, J., Chromjaková, F., & Stojanović, A. (2019). Environmental management systems: An effective tool of corporate sustainability. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2\(3\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2(3))
- Pollanen, R. M., & Xi, K. K. (2018). The effects of using balanced scorecard measures in executive compensation on organizational performance. *International Journal of Business, Accounting, & Finance*, 12(1).
- Prasetya, H. E., Subroto, B., & Saraswati, E. (2015). Analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan balanced scorecard dan data envelopment Analysis. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 5(1).
- Quesado, P. R., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodrigues, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible capital*, 14(1), 186-201.
- Shafiee, M., Lotfi, F. H., & Saleh, H. (2014). Supply chain performance evaluation with data envelopment analysis and balanced scorecard approach. *Applied mathematical modelling*, 38(21-22), 5092-5112.
- Tosida, E. T., Wahyudin, I., Andria, F., Djatna, T., Ningsih, W. K., & Lestari, D. D. (2020). Business intelligence of Indonesian telematics human resource: optimization of customer and internal balanced scorecards. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(2).
- Tuan, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 71-79. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.71>
- Urquía-Grande, E., Lorain, M. A., Rautiainen, A. I., & Cano-Montero, E. I. (2021). Balance with logic-measuring the performance and sustainable development efforts of an NPO in rural Ethiopia. *Evaluation and Program Planning*, 87, 101944.
- van Dinter, R., Tekinerdogan, B., & Catal, C. (2021). Automation of systematic literature reviews: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 136, 106589.
- Vega Falcón, V., Comas Rodríguez, R., & Mayorga Díaz, M. P. (2021). Validation of causality and synthetic indicator in the balanced scorecard. *Universidad y Sociedad*.
- Zhang Xiaoming, A., & Fernando, Y. (2019). A Concept Paper of Balanced Scorecard for New Product Development. *KnE Social Sciences*, 569-578.