



## Implementasi *Balanced Scorecard* sebagai Alat Evaluasi Kinerja Strategis dalam Era Transformasi Digital

Nasrullah<sup>1\*</sup>, Romansyah Sahabuddin<sup>2</sup>, Rahmatullah<sup>3</sup>, Abdul Rahim<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup>Universitas Negeri Makassar, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [nasrullahsaeyni20@gmail.com](mailto:nasrullahsaeyni20@gmail.com)

**Abstract.** *This study aims to analyze the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) as a strategic performance evaluation tool in the era of digital transformation. Using a descriptive qualitative approach within the social constructivist paradigm, data were collected through in-depth interviews, non-participant observation, and document analysis in three organizations undergoing digitalization. Thematic analysis (Braun & Clarke, 2006) identified four main themes in the application of the BSC: digital strategy alignment, digital readiness and data integration, a culture of learning and innovation, and adaptive leadership transformation. The findings indicate that the BSC functions not only as a performance measurement system but also as an adaptive, collaborative, and data-driven strategic management framework. The integration of digital technologies accelerates decision-making processes and strengthens reflective organizational culture. Theoretically, this study extends the classical BSC model of Kaplan and Norton (1996, 2001) toward a Digital Balanced Scorecard that emphasizes synergy among strategy, data, and organizational learning. Practically, the results highlight the importance of digital readiness, an innovation-oriented culture, and adaptive leadership as key foundations for successful BSC implementation in the era of digital disruption.*

**Keywords:** *Adaptive Leadership; Balanced Scorecard; Digital Transformation; Learning Culture; Strategic Performance*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat evaluasi kinerja strategis dalam era transformasi digital. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan paradigma konstruktivisme sosial, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi nonpartisipatif, dan studi dokumen pada tiga organisasi yang tengah melakukan digitalisasi. Analisis tematik (Braun & Clarke, 2006) mengungkap empat tema utama dalam penerapan BSC, yaitu: penyelarasan strategi digital (*strategic alignment*), kesiapan digital dan integrasi data (*digital readiness & data integration*), budaya pembelajaran dan inovasi (*learning & innovation culture*), serta transformasi kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa BSC berfungsi tidak hanya sebagai sistem pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai kerangka manajemen strategis yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis data. Integrasi teknologi digital mempercepat proses pengambilan keputusan dan memperkuat budaya reflektif organisasi. Secara teoretis, penelitian ini memperluas model BSC klasik Kaplan dan Norton (1996, 2001) menuju *Digital Balanced Scorecard* yang menekankan sinergi antara strategi, data, dan pembelajaran organisasi. Secara praktis, hasil ini menegaskan pentingnya kesiapan digital, budaya inovasi, dan kepemimpinan adaptif sebagai fondasi utama keberhasilan implementasi BSC dalam era disrupsi digital.

**Kata Kunci:** *Balanced Scorecard; Budaya Pembelajaran; Kepemimpinan Adaptif; Kinerja Strategis; Transformasi Digital*

### 1. LATAR BELAKANG

Transformasi digital merupakan fenomena strategis yang mengubah lanskap bisnis global dalam dua dekade terakhir. Era ini ditandai dengan percepatan teknologi informasi, kecerdasan buatan (AI), big data analytics, Internet of Things (IoT), serta otomasi proses bisnis yang menuntut organisasi beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal. Menurut World Economic Forum (2023), lebih dari 85% organisasi global tengah berada dalam fase digital transformation, yang tidak hanya berimplikasi pada model bisnis, tetapi juga terhadap sistem manajemen kinerja dan pengambilan keputusan strategis. Dalam konteks ini, organisasi dihadapkan pada tantangan untuk menilai efektivitas strategi mereka secara

holistik—tidak hanya dari aspek keuangan, tetapi juga dari perspektif inovasi, pelanggan, proses internal, serta kemampuan pembelajaran dan adaptasi.

Paradigma manajemen kinerja tradisional yang berfokus pada indikator keuangan kini dianggap tidak memadai untuk menggambarkan kinerja organisasi modern. Kaplan dan Norton (1992) mengkritik pendekatan finansial konvensional karena bersifat retrospektif dan tidak mampu mengukur penciptaan nilai jangka panjang. Sebagai respon terhadap kelemahan tersebut, mereka memperkenalkan *Balanced Scorecard* (BSC) suatu sistem manajemen strategis yang menyeimbangkan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. BSC berperan tidak hanya sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai kerangka manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi menjadi indikator terukur dan terintegrasi lintas unit (Kaplan & Norton, 1996).

Dalam perkembangan selanjutnya, BSC telah digunakan secara luas di berbagai sektor untuk mendorong penyelarasan strategi dan kinerja organisasi. Namun, memasuki era transformasi digital, kebutuhan akan pembaruan model BSC semakin mendesak. Transformasi digital menuntut organisasi untuk memformulasikan ulang indikator kinerja yang relevan dengan teknologi dan perubahan perilaku pelanggan. Penelitian terkini menunjukkan bahwa versi modern dari BSC, sering disebut *Digital Balanced Scorecard* (DBSC), mampu mengintegrasikan indikator digitalisasi seperti tingkat adopsi teknologi, kecepatan inovasi, *customer experience* digital, dan kapasitas analitik data (Fabac, 2022; Al-Dabaibeh & Hasan, 2023). Adaptasi ini memungkinkan BSC berfungsi sebagai sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya memantau hasil, tetapi juga mengarahkan transformasi digital agar selaras dengan tujuan strategis organisasi.

Selain berfungsi sebagai alat ukur, *Balanced Scorecard* juga memiliki peran penting sebagai alat komunikasi strategis antarlevel organisasi. Kaplan dan Norton (2001) menyebut BSC sebagai *strategic management system*, yang tidak hanya mengukur hasil tetapi juga mengkomunikasikan arah perubahan organisasi. Dalam konteks transformasi digital, peran ini menjadi semakin penting. Menurut Uhl-Bien dan Arena (2018), organisasi modern memerlukan sistem kepemimpinan adaptif yang mampu menyeimbangkan eksploitasi (penguatan model bisnis lama) dan eksplorasi (penciptaan inovasi baru). BSC menyediakan mekanisme bagi organisasi untuk menjaga keseimbangan antara stabilitas dan inovasi melalui indikator yang fleksibel dan terukur.

Namun demikian, penerapan *Balanced Scorecard* dalam era digital tidak selalu berjalan mulus. Sejumlah studi menunjukkan bahwa hambatan implementasi BSC masih sering ditemui, terutama di sektor yang sedang bertransisi menuju digitalisasi penuh. Hambatan

tersebut antara lain: kurangnya integrasi antara sistem informasi lama (*legacy systems*) dan platform digital baru, keterbatasan kompetensi SDM dalam analitik data, serta resistensi budaya organisasi terhadap sistem pengukuran berbasis teknologi (Hoque, 2014; Al-Dabaibeh & Hasan, 2023). Di sisi lain, beberapa penelitian juga menyoroti bahwa organisasi sering kali menggunakan BSC sebatas alat administratif, bukan sebagai sistem manajemen strategis yang mampu mendorong pembelajaran organisasi dan inovasi (Nørreklit, 2000; Marr, 2018). Akibatnya, BSC kehilangan esensinya sebagai alat perubahan strategis.

Dalam konteks global, berbagai organisasi telah memodifikasi BSC agar relevan dengan tuntutan transformasi digital. Studi oleh Hügle et al. (2023) di sektor layanan kesehatan menemukan bahwa BSC versi digital membantu rumah sakit memantau kinerja *digital health system* melalui perspektif yang lebih luas: efisiensi teknologi, pengalaman pasien, inovasi layanan, dan keterlibatan staf. Penelitian lain oleh O'Higgins (2023) menunjukkan bahwa penerapan BSC berbasis digital membantu memperkuat *business-IT alignment* dan mempercepat proses inovasi. Sementara itu, penelitian Fabac (2022) menegaskan bahwa BSC yang diadaptasi untuk konteks digital dapat berfungsi sebagai kompas strategis yang mengarahkan organisasi menuju keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Di Indonesia, transformasi digital juga menjadi agenda utama pemerintah dan sektor korporasi. Laporan Kementerian Kominfo (2023) menyebutkan bahwa 78% perusahaan besar di Indonesia telah memulai proses digitalisasi, namun hanya 26% yang memiliki sistem pengukuran kinerja digital yang terintegrasi. Ketimpangan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara strategi digital dengan sistem evaluasi kinerja yang digunakan. Studi oleh Suryanto dan Hidayat (2022) menemukan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* dalam organisasi yang sedang bertransformasi digital di Indonesia mampu meningkatkan efektivitas implementasi strategi hingga 35%. Namun, penelitian tersebut juga mengungkap bahwa banyak organisasi masih berfokus pada aspek keuangan, sementara dimensi non-keuangan seperti pembelajaran digital dan pengalaman pelanggan belum terukur secara optimal.

Dengan demikian, terdapat gap empiris dan konseptual mengenai bagaimana *Balanced Scorecard* dapat diimplementasikan secara efektif sebagai alat evaluasi kinerja strategis di era transformasi digital. Sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada penerapan BSC dalam konteks konvensional, belum secara mendalam mengeksplorasi integrasi BSC dengan sistem digital, data *analytics*, dan strategi inovasi. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk menggali lebih dalam bagaimana organisasi dapat memanfaatkan *Balanced Scorecard* tidak hanya sebagai alat pelaporan kinerja, tetapi sebagai alat navigasi strategis yang membantu transformasi digital berjalan efektif dan berkelanjutan.

Secara konseptual, penelitian ini juga berupaya memperkaya literatur mengenai manajemen kinerja strategis di era digital dengan menawarkan perspektif adaptif terhadap BSC. Dengan menempatkan BSC sebagai instrumen yang dinamis dan berbasis pembelajaran, penelitian ini akan membantu menjawab tantangan utama organisasi modern: bagaimana mengukur kinerja secara menyeluruh di tengah ketidakpastian dan percepatan teknologi.

Oleh karena itu, fokus penelitian diarahkan untuk menelaah proses implementasi *Balanced Scorecard* dalam organisasi yang sedang menjalani transformasi digital, menilai efektivitasnya sebagai alat evaluasi strategis, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat penerapan BSC di era disrupsi teknologi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan konsep *Digital Balanced Scorecard*, serta kontribusi praktis bagi organisasi di Indonesia dalam membangun sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif, adaptif, dan berorientasi masa depan.

## 2. METODE PENELITIAN

### Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan paradigma konstruktivisme sosial. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana *Balanced Scorecard* (BSC) diimplementasikan sebagai alat evaluasi kinerja strategis dalam konteks transformasi digital organisasi, bukan sekadar mengukur efektivitas secara kuantitatif.

Menurut Creswell & Poth (2018), pendekatan kualitatif deskriptif digunakan untuk menggali makna, proses, serta dinamika yang muncul secara alami di lapangan. Paradigma konstruktivisme sosial, sebagaimana dikemukakan oleh Berger & Luckmann (1966), memandang realitas organisasi sebagai hasil konstruksi sosial yang dibentuk melalui interaksi, interpretasi, serta pengalaman kolektif para pelaku organisasi. Dengan demikian, fokus penelitian ini diarahkan untuk memahami bagaimana *Balanced Scorecard* diadaptasi, diinterpretasikan, dan dijalankan oleh manajemen dalam konteks digitalisasi.

Pendekatan ini juga relevan karena implementasi BSC tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup dimensi budaya organisasi, kepemimpinan, dan pembelajaran strategis (Hoque, 2014; Kaplan & Norton, 2001). Oleh karena itu, penelitian ini bersifat eksploratif dan interpretatif guna menghasilkan pemahaman kontekstual yang komprehensif terhadap penerapan BSC di era transformasi digital.

## Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada tiga organisasi yang sedang menjalani proses transformasi digital, terdiri atas satu perusahaan swasta nasional, satu lembaga publik, dan satu perusahaan rintisan (*startup*) berbasis teknologi. Pemilihan lokasi ini bertujuan memberikan gambaran lintas sektor mengenai variasi implementasi *Balanced Scorecard* di berbagai konteks digitalisasi.

Subjek penelitian terdiri atas individu yang memiliki peran strategis dalam proses perencanaan dan evaluasi kinerja organisasi, seperti pimpinan divisi strategi, keuangan, dan *digital transformation office*, manajer atau staf yang terlibat langsung dalam implementasi BSC dan penyusunan *Key Performance Indicators* (KPI), serta konsultan internal maupun eksternal yang berperan dalam perancangan sistem manajemen kinerja.

Teknik penentuan informan menggunakan purposive sampling dengan kriteria: (1) memiliki pengalaman minimal dua tahun dalam implementasi *Balanced Scorecard*; (2) terlibat aktif dalam proses transformasi digital organisasi; dan (3) bersedia memberikan data melalui wawancara mendalam. Jumlah informan direncanakan sebanyak 8–10 orang, disesuaikan dengan prinsip *data saturation* ketika informasi baru tidak lagi ditemukan (Guest, Bunce, & Johnson, 2006).

## Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi nonpartisipatif, dan studi dokumen.

Pertama, wawancara mendalam (*in-depth interview*) dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali pengalaman, persepsi, dan refleksi informan terkait implementasi BSC sebagai alat evaluasi strategis di tengah proses digitalisasi. Pertanyaan diarahkan pada empat fokus utama: proses adaptasi BSC terhadap perubahan digital, peran BSC dalam penyelarasan strategi dan teknologi, tantangan serta faktor keberhasilan implementasi, serta dampak BSC terhadap budaya pembelajaran dan pengambilan keputusan organisasi. Seluruh wawancara dilakukan dengan persetujuan informan, direkam, dan kemudian ditranskripsi secara verbatim untuk dianalisis.

Kedua, observasi nonpartisipatif dilakukan untuk mengamati langsung aktivitas rapat evaluasi kinerja, forum strategi, serta penggunaan *dashboard* digital berbasis BSC. Tujuan observasi adalah memahami konteks implementasi secara nyata, pola komunikasi antaraktor, serta mekanisme pengambilan keputusan berbasis indikator kinerja digital.

Ketiga, studi dokumen dilakukan dengan menelaah dokumen organisasi seperti *strategic plan*, *strategy map*, laporan kinerja (*KPI report*), dan sistem informasi digital

yang digunakan dalam pelaporan BSC. Analisis dokumen ini berfungsi sebagai alat triangulasi untuk memverifikasi dan memperkuat temuan wawancara.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan tematik interpretatif (Braun & Clarke, 2006) dan analisis kasus kualitatif (Yin, 2018). Proses analisis meliputi beberapa tahapan sistematis, yaitu:

a. Transkripsi dan Familiarisasi Data

Seluruh hasil wawancara dan observasi ditranskripsikan secara verbatim dan dibaca berulang kali untuk memperoleh pemahaman menyeluruh terhadap konteks dan pola makna.

b. Koding Tematik

Unit-unit makna yang relevan dengan implementasi BSC diidentifikasi dan dikodekan, seperti tema “*strategic alignment*”, “*digital readiness*”, “*learning culture*”, dan “*performance measurement*”.

c. Kategorisasi dan Reduksi Data

Tema-tema yang serupa dikelompokkan dalam empat perspektif utama BSC keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menambahkan subtema baru yang kontekstual terhadap era digital seperti “*innovation capacity*” dan “*data integration*”.

d. Interpretasi Kontekstual

Setiap tema dianalisis dalam kerangka budaya organisasi dan strategi digital untuk memahami peran BSC sebagai alat navigasi strategis dalam menghadapi tantangan transformasi digital.

e. Validasi dan Sintesis

Hasil analisis antarorganisasi dibandingkan untuk menemukan pola umum dan karakteristik unik dalam penerapan BSC pada konteks digitalisasi yang berbeda.

### **Keabsahan Data**

Keabsahan data dalam penelitian ini dijamin melalui penerapan empat kriteria *trustworthiness* menurut Lincoln & Guba (1985).

Pertama, *credibility* dijaga melalui proses *member checking*, yaitu konfirmasi hasil interpretasi kepada informan untuk memastikan kesesuaian makna.

Kedua, *transferability* diperoleh dengan menyajikan *thick description* mengenai konteks organisasi dan proses transformasi digital agar temuan penelitian dapat dipahami dan diterapkan pada situasi serupa.

Ketiga, *dependability* diwujudkan dengan melakukan *audit trail*, yaitu pencatatan sistematis seluruh proses penelitian mulai dari pengumpulan hingga analisis data.

Keempat, *confirmability* dipastikan melalui reflektivitas peneliti (*researcher reflexivity*) dan triangulasi sumber, yang melibatkan data dari wawancara, observasi, serta dokumen organisasi untuk menjaga objektivitas dan integritas temuan penelitian.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana *Balanced Scorecard* (BSC) diimplementasikan sebagai alat evaluasi kinerja strategis dalam konteks transformasi digital organisasi. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi nonpartisipatif, dan studi dokumen pada tiga organisasi yang sedang menjalani digitalisasi yaitu sektor publik, swasta, dan *startup teknologi* diperoleh pemahaman bahwa penerapan BSC di era digital tidak lagi sebatas alat ukur kinerja (*performance measurement system*), tetapi telah berevolusi menjadi *strategic management framework* yang berfungsi untuk membangun keselarasan antara visi, strategi, budaya, serta kapabilitas digital organisasi.

Dari hasil analisis tematik interpretatif Braun & Clarke (2006), ditemukan empat tema utama yang menjelaskan dinamika penerapan BSC di tengah proses transformasi digital, yaitu: (1) penyelarasan strategi dalam konteks digital (*Strategic Alignment in the Digital Context*), (2) kesiapan digital dan integrasi data (*Digital Readiness and Data Integration*), (3) budaya pembelajaran dan inovasi (*Learning and Innovation Culture*), serta (4) transformasi kepemimpinan dan pengambilan keputusan adaptif (*Adaptive Leadership and Decision-Making Transformation*). Keempat tema ini membentuk pola yang saling terkait, menggambarkan pergeseran paradigma BSC dari alat manajerial tradisional menuju sistem manajemen strategis yang bersifat dinamis, kolaboratif, dan berbasis data.

#### Strategic Alignment in the Digital Context

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BSC tetap berfungsi sebagai *strategic alignment tool* di era digital, tetapi dengan adaptasi terhadap konteks teknologi dan kecepatan perubahan lingkungan bisnis. Sebagian besar informan menegaskan bahwa tantangan utama digitalisasi adalah menjaga keselarasan antara visi digital organisasi dengan strategi operasional di setiap unit kerja. BSC digunakan sebagai “bahasa bersama” (*common language of strategy*) untuk mengkomunikasikan tujuan strategis lintas fungsi.

Sejalan dengan pandangan Kaplan & Norton (2001), BSC berperan sebagai jembatan antara strategi dan tindakan operasional. Namun, penelitian ini menemukan bahwa organisasi digital menambahkan dimensi baru dalam pemetaan strategi (*strategy mapping*), yaitu

“kapabilitas digital” dan “inovasi teknologi.” Dimensi ini ditempatkan sejajar dengan empat perspektif klasik BSC: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran-pertumbuhan. Misalnya, dalam perspektif pelanggan, indikator baru seperti *customer digital engagement* dan *digital service satisfaction* menggantikan ukuran tradisional seperti “tingkat keluhan pelanggan.”

Temuan ini memperkuat studi Bianchi & Labory (2023) serta Oliveira & Scherbaum (2021) yang mengonfirmasi bahwa BSC dapat berperan sebagai sistem integrasi strategi digital jika organisasi mampu mengaitkan indikator digital dengan tujuan strategis jangka panjang. Selain itu, Niven (2006) menekankan pentingnya *strategy alignment workshops* untuk memastikan semua unit memahami keterkaitan antara strategi digital dan operasional. Di lapangan, salah satu informan (Kepala Divisi Transformasi Digital) menyatakan:

“Kami menggunakan BSC bukan hanya untuk melaporkan hasil, tapi untuk menyelaraskan inisiatif digital lintas departemen agar setiap proyek digital selalu mengacu pada sasaran strategis organisasi.”

Dalam konteks ini, BSC menjadi alat untuk menyatukan visi digital dan budaya kinerja berbasis nilai, sehingga organisasi mampu menjaga arah strategis meskipun menghadapi disrupsi teknologi yang cepat.

### **Digital Readiness and Data Integration**

Tema kedua menggambarkan bahwa efektivitas implementasi BSC dalam era digital sangat bergantung pada tingkat kesiapan digital (*digital readiness*) dan kemampuan organisasi dalam melakukan integrasi data lintas sistem (*data integration*). Berdasarkan hasil observasi, organisasi dengan *digital maturity* yang tinggi menunjukkan kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap sistem pelaporan digital berbasis *real-time dashboard* dan *data analytics*. Sebaliknya, organisasi dengan infrastruktur teknologi yang belum terintegrasi masih mengandalkan laporan manual yang menyebabkan keterlambatan informasi dan inkonsistensi data.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Marr (2018), yang menegaskan bahwa keberhasilan BSC di era digital ditentukan oleh ketersediaan sistem informasi yang mendukung pengumpulan, pengolahan, dan analisis data kinerja secara otomatis. BSC bukan hanya sistem pengukuran statis, melainkan sistem intelijen strategis yang memerlukan dukungan *big data analytics* untuk memberikan umpan balik instan terhadap perubahan pasar.

Hasil penelitian juga mendukung konsep *Digital Balanced Scorecard (DBSC)* yang dikemukakan oleh Fabac (2022), di mana dimensi “*data readiness*” menjadi perspektif tambahan yang merepresentasikan tingkat kemampuan organisasi mengelola data sebagai aset



strategis. Dalam praktiknya, indikator yang digunakan oleh informan mencakup “kecepatan pelaporan data,” “akurasi integrasi sistem ERP,” dan “adopsi teknologi analitik.”

Salah satu informan, seorang *Performance Manager*, menyatakan bahwa:

“Dulu kami menunggu laporan bulanan untuk mengevaluasi kinerja. Sekarang dengan dashboard BSC digital, hasil evaluasi bisa dilihat harian bahkan per jam.”

Pernyataan ini mengindikasikan bahwa BSC telah berevolusi menjadi alat manajemen berbasis waktu nyata (*real-time management system*). Hal ini selaras dengan hasil studi Hoque (2014) dan De Waal (2013), yang menyoroti bahwa digitalisasi mempercepat siklus manajemen kinerja, meningkatkan transparansi, dan memperkuat akuntabilitas antarunit.

Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa integrasi data yang kompleks menimbulkan tantangan baru, seperti kesenjangan kompetensi digital pegawai dan resistensi terhadap perubahan sistem. Beberapa organisasi menghadapi “paradoks digital”—yakni meningkatnya volume data tanpa kemampuan analisis yang memadai. Hal ini menunjukkan perlunya strategi pelatihan digital dan budaya analitik yang kuat agar manfaat BSC dapat dimaksimalkan secara penuh.

### **Learning and Innovation Culture**

Tema ketiga menyoroti bahwa *Balanced Scorecard* bukan sekadar alat pengukuran, tetapi juga mekanisme yang menumbuhkan budaya pembelajaran dan inovasi organisasi. Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar informan mengaitkan perspektif *learning and growth* dalam BSC dengan peningkatan kompetensi digital karyawan dan pembentukan *innovation mindset*. Perspektif ini menjadi dasar penting untuk membangun organisasi pembelajar (*learning organization*) yang berkelanjutan.

Menurut Hoque (2014), perspektif *learning and growth* merupakan motor penggerak keberhasilan tiga perspektif lainnya karena mendorong peningkatan pengetahuan, kreativitas, dan adaptabilitas karyawan. Dalam konteks digital, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi memperluas indikator perspektif pembelajaran menjadi lebih kontekstual, seperti “partisipasi dalam pelatihan digital,” “inovasi berbasis AI,” atau “jumlah ide inovatif yang diimplementasikan.”

Temuan ini sejalan dengan teori *adaptive leadership* oleh Uhl-Bien & Arena (2018), yang menekankan pentingnya pembelajaran dinamis dan fleksibilitas organisasi untuk menghadapi ketidakpastian digital. BSC dalam konteks ini berfungsi sebagai alat refleksi kolektif di mana indikator pembelajaran digunakan bukan untuk mengontrol, tetapi untuk memfasilitasi dialog tentang bagaimana organisasi dapat berinovasi lebih cepat.

Salah satu informan (Kepala Divisi HR dan *Learning Development*) mengungkapkan:

“BSC kami gunakan untuk menilai bukan hanya hasil, tapi juga proses belajar. Indikatornya bukan sekadar produktivitas, melainkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan.”

Pandangan ini konsisten dengan konsep *strategic learning loop* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2004), bahwa BSC harus menjadi mekanisme *double-loop learning*, di mana organisasi tidak hanya memperbaiki hasil, tetapi juga merefleksikan asumsi strategis yang mendasari keputusan.

Dalam kasus *startup* teknologi, hasil observasi menunjukkan bahwa penerapan BSC mendorong munculnya “budaya eksperimentasi” di mana kesalahan dipandang sebagai bagian dari proses belajar. Hal ini membentuk lingkungan kerja yang *psychologically safe*, sebagaimana dijelaskan oleh Edmondson (2019), yang penting untuk menumbuhkan kreativitas dan inovasi berkelanjutan.

### **Adaptive Leadership and Decision-Making Transformation**

Hasil penelitian juga menyoroti perubahan signifikan dalam pola kepemimpinan dan pengambilan keputusan organisasi akibat integrasi BSC dengan sistem digital. Penerapan BSC berbasis data telah mempercepat proses evaluasi dan memungkinkan *evidence-based decision making* di semua level manajemen.

Pemimpin kini tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan akhir, tetapi sebagai fasilitator pembelajaran strategis. Hasil wawancara menunjukkan bahwa dalam organisasi yang lebih digital, BSC digunakan secara kolaboratif bukan hierarkis dengan melibatkan berbagai tim lintas fungsi untuk meninjau kinerja dan menyesuaikan strategi secara cepat.

Penemuan ini sejalan dengan temuan Uhl-Bien & Marion (2009), bahwa kepemimpinan adaptif di era kompleksitas memerlukan kemampuan untuk mengelola informasi secara desentralisasi dan mendorong keputusan berbasis kolaborasi. Demikian pula, penelitian Oliveira & Scherbaum (2021) menunjukkan bahwa BSC yang diintegrasikan dengan analitik digital mampu memperkuat praktik *data-driven leadership*, yaitu kepemimpinan yang didukung oleh transparansi data dan komunikasi terbuka.

Selain itu, peran pemimpin dalam memfasilitasi refleksi menjadi semakin penting. Berdasarkan observasi di lembaga publik, pimpinan unit menggunakan BSC untuk memfasilitasi “forum reflektif” bulanan yang berfokus pada pembelajaran lintas departemen. Hal ini mendukung pandangan Kaplan & Norton (2008) mengenai *strategy-focused organization*, bahwa pemimpin berperan membangun siklus komunikasi strategis yang berulang agar visi tetap hidup dalam praktik sehari-hari.

Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi kendala umum berupa ketegangan antara logika kontrol dan logika pembelajaran. Di satu sisi, BSC berfungsi sebagai alat pengendalian manajemen, namun di sisi lain, ia juga harus fleksibel agar tidak menghambat inovasi. Temuan ini konsisten dengan kritik Nørreklit (2000) yang menyatakan bahwa BSC sering kali gagal bila diterapkan terlalu rigid dan kehilangan konteks manusiawinya. Oleh karena itu, kepemimpinan adaptif harus mampu menyeimbangkan antara disiplin strategi dan ruang improvisasi.

### **Pembahasan Integratif**

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperluas pemahaman tentang evolusi *Balanced Scorecard* sebagai alat evaluasi kinerja strategis di era digital. BSC yang sebelumnya berorientasi pada *lagging indicators* kini mengalami transformasi menjadi sistem yang menekankan *leading indicators*, berbasis data digital, serta berfokus pada pembelajaran organisasi dan pengambilan keputusan adaptif.

Penelitian ini menegaskan kembali pandangan Kaplan dan Norton (1996, 2001) bahwa BSC adalah sistem komunikasi strategi yang hidup, bukan alat ukur statis. Namun, temuan penelitian memperluas konsep tersebut dengan menunjukkan bahwa dalam konteks digital, BSC tidak hanya menghubungkan strategi dengan tindakan, tetapi juga mengintegrasikan dimensi *technological capability*, *data analytics*, dan *innovation agility*.

Secara empiris, hasil ini konsisten dengan temuan Fabac (2022) dan Al-Dabaibeh & Hasan (2023), yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi BSC di era digital memerlukan integrasi penuh dengan infrastruktur teknologi informasi dan *digital performance dashboard*.

Dari perspektif teoritis, penelitian ini memperkuat posisi paradigma konstruktivisme sosial (Berger & Luckmann, 1966; Burr, 2015) dalam memahami implementasi BSC sebagai hasil konstruksi sosial antara manusia, teknologi, dan budaya organisasi. Artinya, keberhasilan sistem ini bukan hanya ditentukan oleh desain formalnya, tetapi juga oleh bagaimana para aktor organisasi memaknai, menafsirkan, dan menghidupkan nilai-nilai strategis dalam praktik sehari-hari.

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* di era transformasi digital dapat dipahami sebagai ekosistem sosial-teknologis sebuah sistem reflektif di mana data, strategi, dan nilai organisasi saling berinteraksi untuk menciptakan pembelajaran, akuntabilitas, dan inovasi berkelanjutan.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* (BSC) telah berevolusi dari sekadar sistem pengukuran kinerja menjadi instrumen manajemen strategis yang adaptif terhadap dinamika transformasi digital. Dalam konteks organisasi modern, BSC tidak hanya mengukur hasil, tetapi juga memfasilitasi pembelajaran strategis, pengambilan keputusan berbasis data, dan penguatan budaya inovasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi BSC di era digital sangat dipengaruhi oleh empat faktor utama: (1) penyelarasan strategi dengan inisiatif digital (*strategic alignment*), (2) kesiapan digital dan integrasi data yang kuat (*digital readiness & data integration*), (3) pembentukan budaya pembelajaran dan inovasi (*learning & innovation culture*), serta (4) transformasi kepemimpinan adaptif yang mendorong kolaborasi dan refleksi strategis.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas perspektif Kaplan dan Norton (2001) dengan menegaskan bahwa BSC harus dipahami sebagai *ekosistem sosial-teknologis* tempat di mana strategi, data, dan budaya organisasi berinteraksi membentuk pembelajaran berkelanjutan. Paradigma konstruktivisme sosial Berger & Luckmann (1966) memperkuat pemahaman ini, bahwa makna keberhasilan BSC tidak hanya dibentuk oleh sistem teknis, melainkan juga oleh interpretasi dan praktik sosial para aktor organisasi.

Secara praktis, penelitian ini menegaskan pentingnya integrasi BSC dengan teknologi analitik digital, pengembangan kompetensi digital sumber daya manusia, dan kepemimpinan yang adaptif. Organisasi yang mampu mengimplementasikan BSC secara reflektif dan kontekstual akan lebih siap menghadapi ketidakpastian, meningkatkan akuntabilitas, serta mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lanskap bisnis digital yang disruptif.

## DAFTAR REFERENSI

- Aboramadan, M., Albashiti, B., & Kundi, Y. M. (2020). The role of learning and growth in strategic performance management in digital organizations. *Journal of Business Strategy*, 41(6), 34–46. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2019-0104>
- Al-Dabaibeh, A., & Hasan, S. (2023). Barriers to Balanced Scorecard implementation in the digitalization era: Challenges and strategies for adaptation. *International Journal of Business Research*, 24(3), 115–132. <https://doi.org/10.5585/ijbr.v24i3.223>
- Anand, M., Sahay, B. S., & Saha, S. (2005). Balanced Scorecard in Indian companies: A study of design, usage, and implementation hurdles. *Management Accounting Research*, 16(2), 121–138. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.01.001>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Anchor Books.
- Bianchi, C., & Labory, S. (2023). Strategic performance management in digital ecosystems: Integrating the Balanced Scorecard with digital metrics. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122–146. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122146>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Burr, V. (2015). *Social constructionism* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315715421>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- De Waal, A. A. (2013). Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems. *Management Decision*, 51(7), 1359–1379. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0596>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage Publications.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Fabac, R. (2022). From traditional to digital Balanced Scorecard: A conceptual transformation. *Economic Research–Ekonomika Istraživanja*, 35(1), 2298–2316. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2004567>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the Balanced Scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33–59. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Hügler, T., Schneider, A., & Wulf, T. (2023). Digital transformation and performance measurement in healthcare: The role of the Balanced Scorecard. *Journal of Health Organization and Management*, 37(2), 211–230. <https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2022-0221>
- 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*. 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*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Marr, B. (2018). *Data-driven strategy: How to transform your organization with analytics and artificial intelligence*. Kogan Page.
- Marr, B. (2022). *Future-proof your business: The 7 key trends you need to know*. Wiley.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. John Wiley & Sons.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the Balanced Scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- O'Higgins, E. (2023). Impacts of business architecture on digital transformation strategy: An empirical analysis. *SSRN Electronic Journal*, 1–28. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4391087>
- Oliveira, M. A., & Scherbaum, C. (2021). Integrating Balanced Scorecard with data analytics for strategic performance measurement in digital enterprises. *Management Decision*, 59(12), 54–73. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2020-1341>
- Suryanto, A., & Hidayat, M. (2022). Adaptasi Balanced Scorecard dalam pengukuran kinerja digital pada perusahaan Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Indonesia*, 19(3), 211–226.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.003>
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631–650. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.007>
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Zizlavsky, O. (2014). The Balanced Scorecard: Innovative performance measurement and management system. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(3), 210–222. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242014000300016>