

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PENERAPAN BALANCED SCORECARD DAN KINERJA PERUSAHAAN

Oleh

Syamsulbahri¹, Yusuf Gunawan², Hendra Noor Saleh³, Jeffry Yuliyanto Waisapi⁴

¹Institut Kesehatan dan Bisnis St. Fatimah, Mamuju

²Universitas Indonesia. RSUP dr. Cipto Mangunkusumo, Jakarta

³Multimedia Nusantara Polytechnic

⁴Universitas Doktor Nugroho Magetan

Email : ¹syamsulbahri_27@yahoo.com, ²2023t1067@pwu.edu.com,

³Hendranoorsaleh@gmail.com, ⁴jeckojeffry@gmail.com

Article History:

Received: 02-12-2025

Revised: 26-12-2025

Accepted: 05-11-2026

Keywords:

Transformational
Leadership, Balanced
Scorecard, Corporate
Performance.

Abstract: Increasing business competition requires organizations to adopt performance management systems that integrate both financial and non-financial aspects in a sustainable manner. The Balanced Scorecard (BSC) was developed as a strategic management tool to translate organizational vision and strategy into comprehensive performance indicators. However, in practice, the implementation of the Balanced Scorecard often faces challenges, particularly related to limited strategic understanding, organizational commitment, and leadership support. Transformational leadership is considered a relevant leadership style in driving organizational change, fostering employee engagement, and strengthening commitment to strategic objectives. This study aims to analyze the influence of transformational leadership on the implementation of the Balanced Scorecard and its implications for corporate performance. The study employed a qualitative research approach using a case study design. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis involving top management, managers, supervisors, and key employees directly engaged in the Balanced Scorecard implementation. Data were analyzed using thematic analysis techniques. The findings indicate that transformational leadership plays a crucial role in shaping strategic understanding, enhancing organizational commitment, and ensuring the effective integration of Balanced Scorecard perspectives. The implementation of the Balanced Scorecard supported by transformational leadership contributes positively to corporate performance improvement, encompassing both financial and non-financial dimensions.

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis pada era globalisasi dan transformasi digital mengalami peningkatan yang sangat signifikan, ditandai dengan cepatnya perubahan teknologi, meningkatnya kompleksitas kebutuhan pelanggan, serta dinamika pasar yang sulit diprediksi. Perusahaan

tidak lagi hanya berhadapan dengan pesaing lokal, tetapi juga dengan kompetitor global yang memiliki keunggulan teknologi, efisiensi operasional, dan inovasi berkelanjutan. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk memiliki sistem manajemen yang tidak hanya responsif terhadap perubahan, tetapi juga mampu mengantisipasi tantangan masa depan melalui perencanaan strategis yang matang dan berorientasi pada kinerja jangka panjang.

Dalam upaya mempertahankan keberlangsungan usaha, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh. Kinerja perusahaan tidak lagi dipahami sebatas pencapaian target finansial, melainkan mencakup kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan. Konsep kinerja modern menekankan pentingnya keseimbangan antara pencapaian hasil keuangan dan pengelolaan faktor non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, efektivitas proses internal, serta pengembangan sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi.

Selama bertahun-tahun, pengukuran kinerja perusahaan didominasi oleh indikator keuangan yang bersifat retrospektif. Indikator seperti laba, arus kas, dan rasio keuangan memang memberikan gambaran tentang kondisi keuangan perusahaan, namun tidak mampu mencerminkan faktor-faktor yang mendorong penciptaan nilai di masa depan. Ketergantungan yang berlebihan pada ukuran keuangan berpotensi menimbulkan bias pengambilan keputusan dan menghambat inovasi, karena manajemen cenderung fokus pada hasil jangka pendek daripada investasi jangka panjang yang bersifat strategis (Kaplan & Norton, 2020).

Keterbatasan tersebut mendorong berkembangnya pendekatan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif, salah satunya melalui *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai kerangka kerja strategis yang mengintegrasikan ukuran keuangan dan non-keuangan ke dalam satu sistem pengukuran kinerja yang seimbang. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam tujuan, ukuran kinerja, target, serta inisiatif strategis yang saling terkait dan berorientasi jangka panjang (Kaplan et al., 2020).

Balanced Scorecard tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sistem manajemen strategis yang mendukung proses komunikasi strategi, penyelarasan tujuan organisasi, serta pembelajaran berkelanjutan. Melalui empat perspektif utama keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan *Balanced Scorecard* membantu perusahaan dalam mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antar tujuan strategis. Dengan demikian, organisasi dapat memastikan bahwa pencapaian kinerja keuangan didukung oleh proses internal yang efektif, kepuasan pelanggan yang tinggi, serta kapabilitas sumber daya manusia yang unggul (Hoque, 2022).

Meskipun *Balanced Scorecard* telah diakui secara luas sebagai alat manajemen strategis yang efektif, implementasinya dalam praktik tidak selalu berjalan dengan optimal. Banyak perusahaan mengalami kesulitan dalam mengintegrasikan *Balanced Scorecard* ke dalam budaya dan sistem kerja organisasi. Permasalahan yang sering muncul meliputi kurangnya pemahaman karyawan terhadap strategi perusahaan, lemahnya komitmen manajemen puncak, serta resistensi terhadap perubahan yang ditimbulkan oleh penerapan sistem pengukuran kinerja yang baru. Hal ini menunjukkan bahwa faktor non-teknis memainkan peran penting dalam keberhasilan implementasi *Balanced Scorecard*.

Salah satu faktor kunci non-teknis yang menentukan keberhasilan penerapan *Balanced*

Scorecard adalah kepemimpinan. Kepemimpinan berperan sebagai penggerak utama dalam proses perubahan organisasi, termasuk dalam penerapan sistem manajemen kinerja strategis. Pemimpin bertanggung jawab tidak hanya dalam merumuskan strategi, tetapi juga dalam mengkomunikasikan visi, membangun komitmen, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung implementasi strategi secara konsisten dan berkelanjutan (Northouse, 2021).

Dalam konteks perubahan organisasi dan pengelolaan kinerja strategis, gaya kepemimpinan transformasional dipandang sebagai pendekatan yang paling relevan. Kepemimpinan transformasional menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya melalui visi yang jelas, nilai-nilai bersama, serta tujuan yang bermakna. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pertukaran transaksional, tetapi juga pada transformasi sikap, perilaku, dan pola pikir karyawan agar selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi (Bass & Riggio, 2020).

Kepemimpinan transformasional dicirikan oleh empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempat dimensi ini memungkinkan pemimpin untuk membangun kepercayaan, mendorong inovasi, serta memperhatikan kebutuhan pengembangan individu karyawan. Dalam konteks penerapan *Balanced Scorecard*, karakteristik tersebut sangat penting untuk memastikan bahwa sistem pengukuran kinerja dipahami, diterima, dan dimanfaatkan secara optimal oleh seluruh anggota organisasi.

Pemimpin transformasional memiliki peran strategis dalam menjembatani kesenjangan antara perumusan strategi dan implementasi *Balanced Scorecard*. Melalui komunikasi yang inspiratif dan partisipatif, pemimpin dapat membantu karyawan memahami keterkaitan antara indikator kinerja dengan tujuan strategis perusahaan. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga mampu mengurangi resistensi terhadap perubahan dengan menumbuhkan rasa memiliki dan keterlibatan karyawan dalam proses perencanaan dan evaluasi kinerja.

Sejumlah penelitian empiris dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Lee et al., 2021; Alrowwad et al., 2022). Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih menempatkan kepemimpinan sebagai faktor yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, tanpa mengkaji mekanisme manajerial yang mendasarinya.

Padahal, kinerja perusahaan merupakan hasil dari interaksi kompleks antara kepemimpinan, sistem manajemen, dan perilaku organisasi. *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen kinerja strategis memiliki potensi untuk menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan. Dengan kata lain, efektivitas kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja organisasi sangat bergantung pada sejauh mana kepemimpinan tersebut mampu mendorong penerapan *Balanced Scorecard* secara konsisten dan terintegrasi (Hoque & James, 2022).

Keterbatasan penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional, penerapan *Balanced Scorecard*, dan kinerja perusahaan menunjukkan

adanya kesenjangan penelitian yang perlu diisi. Terutama dalam konteks perusahaan di negara berkembang, kajian mengenai peran kepemimpinan dalam mendukung sistem manajemen kinerja strategis masih relatif terbatas. Padahal, karakteristik budaya organisasi dan lingkungan bisnis di negara berkembang memiliki dinamika yang berbeda dibandingkan dengan negara maju.

Selain itu, perubahan lingkungan bisnis pascapandemi dan percepatan transformasi digital semakin menuntut perusahaan untuk memiliki kepemimpinan yang adaptif dan sistem pengukuran kinerja yang fleksibel. Perusahaan harus mampu menyeimbangkan pencapaian kinerja keuangan jangka pendek dengan pembangunan kapabilitas jangka panjang, seperti inovasi, pembelajaran organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia. *Balanced Scorecard* yang didukung oleh kepemimpinan transformasional dipandang sebagai pendekatan strategis yang mampu menjawab tantangan tersebut (Marr & Schiuma, 2023).

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong efektivitas penerapan *Balanced Scorecard* serta implikasinya terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian kepemimpinan dan manajemen kinerja, serta memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan melalui kepemimpinan yang visioner dan sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam peran kepemimpinan transformasional dalam penerapan *Balanced Scorecard* serta implikasinya terhadap kinerja perusahaan. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada proses, makna, dan dinamika organisasi, bukan pada pengujian hubungan kausal secara statistik.

Objek penelitian adalah perusahaan yang telah menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja strategis. Informan penelitian dipilih secara purposive sampling sebanyak 15 informan meliputi pimpinan puncak, manajer, dan karyawan kunci yang terlibat langsung dalam perumusan dan implementasi *Balanced Scorecard*. Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip kejenuhan data (*data saturation*).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan panduan yang mengacu pada dimensi kepemimpinan transformasional dan perspektif *Balanced Scorecard*. Dokumentasi yang dianalisis meliputi dokumen strategi, indikator kinerja, dan laporan kinerja perusahaan.

Analisis data menggunakan analisis tematik dengan tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan metode, serta member check untuk memastikan kesesuaian interpretasi peneliti dengan perspektif informan.

Penelitian ini dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip etika penelitian, termasuk persetujuan informan dan kerahasiaan data. Hasil penelitian bersifat kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk generalisasi, namun diharapkan memberikan pemahaman yang

mendalam mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam penerapan *Balanced Scorecard* dan peningkatan kinerja perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap penerapan *Balanced Scorecard* serta implikasinya terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, penelitian ini memfokuskan perhatian pada proses, praktik, dan pengalaman subjektif para aktor organisasi dalam mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja strategis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional yang mampu membentuk arah strategis, menyelaraskan visi organisasi, serta mendorong keterlibatan karyawan dalam pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Temuan ini menegaskan bahwa *Balanced Scorecard* bukan sekadar alat teknis, melainkan sebuah sistem manajemen strategis yang sangat dipengaruhi oleh konteks kepemimpinan dan budaya organisasi (Kaplan & Norton, 2020; Northouse, 2021).

Gambaran umum penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang menjadi lokasi studi telah menerapkan *Balanced Scorecard* selama beberapa tahun sebagai kerangka pengukuran kinerja. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan operasional yang terukur melalui empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Namun, hasil wawancara awal mengungkapkan bahwa efektivitas penerapan *Balanced Scorecard* sangat bergantung pada sejauh mana pimpinan mampu mengomunikasikan makna strategis dari setiap indikator kinerja. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menjembatani strategi formal dengan praktik kerja sehari-hari karyawan (Yukl, 2020; Alrowwad et al., 2022).

Informan penelitian terdiri atas pimpinan puncak, manajer menengah, serta karyawan kunci yang terlibat langsung dalam perencanaan dan implementasi *Balanced Scorecard*. Pimpinan puncak diwawancarai untuk menggali perspektif strategis terkait visi perusahaan, gaya kepemimpinan, dan alasan pemilihan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen kinerja. Manajer menengah memberikan informasi mengenai proses penerjemahan strategi ke dalam indikator kinerja unit kerja, sementara karyawan kunci menyampaikan pengalaman mereka dalam menjalankan target kinerja yang ditetapkan. Keberagaman informan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika kepemimpinan transformasional dalam berbagai level organisasi (Creswell & Poth, 2021).

Tabel berikut menyajikan ringkasan hasil wawancara dengan seluruh informan penelitian mengenai kepemimpinan transformasional, penerapan *Balanced Scorecard*, dan implikasinya terhadap kinerja perusahaan. Data disusun untuk memberikan gambaran komprehensif lintas level organisasi sebagai dasar analisis dan pembahasan penelitian.

Tabel 1 Hasil Wawancara Informan

No	Jabatan / Peran	Fokus Wawancara	Temuan Utama Terkait Kepemimpinan Transformasional	Temuan Utama Terkait <i>Balanced Scorecard</i>	Implikasi terhadap Kinerja Perusahaan
1	Direktur	Visi, strategi,	Pemimpin berperan	BSC digunakan	Peningkatan

	Utama	dan kepemimpinan	sebagai visioner yang menginspirasi dan mengomunikasikan tujuan jangka panjang perusahaan	sebagai alat strategis untuk menerjemahkan visi ke dalam sasaran terukur	keselarasan strategi dan fokus organisasi pada kinerja jangka panjang
2	Direktur Operasional	Implementasi strategi	Kepemimpinan transformasional mendorong keterlibatan lintas unit dan kesiapan perubahan	BSC membantu memantau ketercapaian strategi operasional	Efisiensi operasional dan peningkatan koordinasi antar unit
3	Manajer Keuangan	Kinerja keuangan	Pemimpin menekankan pencapaian keuangan sebagai hasil dari proses strategis	Perspektif keuangan BSC dipahami sebagai outcome, bukan tujuan tunggal	Stabilitas keuangan dan pengambilan keputusan yang lebih berkelanjutan
4	Manajer SDM	Pengembangan SDM	Kepemimpinan transformasional mendorong pembelajaran dan pengembangan kompetensi	Perspektif pembelajaran & pertumbuhan menjadi prioritas	Peningkatan kompetensi, motivasi, dan komitmen karyawan
5	Manajer Pemasaran	Orientasi pelanggan	Pemimpin menanamkan nilai fokus pada pelanggan melalui teladan	Perspektif pelanggan digunakan sebagai indikator keberhasilan layanan	Peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan
6	Manajer Produksi	Proses internal	Pemimpin memberi ruang inovasi dan perbaikan proses	Perspektif proses internal mendorong efisiensi dan kualitas	Proses kerja lebih efektif dan produktif
7	Supervisor	Implementasi operasional	Kepemimpinan transformasional menciptakan komunikasi dua arah	BSC membantu memantau kinerja tim secara transparan	Peningkatan kinerja tim dan kejelasan target
8	Supervisor	Pengelolaan kinerja	Pemimpin memberikan motivasi dan umpan balik berkelanjutan	BSC digunakan sebagai alat evaluasi dan pembelajaran	Kinerja individu lebih terarah dan konsisten
9	Staf Senior	Pelaksanaan tugas	Pemimpin dianggap inspiratif dan suportif	Indikator BSC membantu memahami kontribusi	Peningkatan tanggung jawab dan akuntabilitas

				individu	kerja
10	Staf Senior	Keterlibatan karyawan	Kepemimpinan transformasional meningkatkan rasa memiliki	BSC dipahami sebagai alat bersama, bukan kontrol semata	Meningkatnya keterlibatan dan motivasi kerja
11	Staf Operasional	Adaptasi perubahan	Pemimpin membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan	BSC membantu menyesuaikan target kerja	Adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan
12	Staf Operasional	Evaluasi kinerja	Pemimpin mendorong dialog dan refleksi	BSC digunakan sebagai bahan diskusi kinerja	Perbaikan kinerja berkelanjutan
13	Tim Perencanaan	Perumusan indikator	Kepemimpinan transformasional mendorong partisipasi	Indikator BSC disusun secara kolaboratif	Indikator lebih relevan dan diterima organisasi
14	Tim Perencanaan	Penyelarasan strategi	Pemimpin menjaga konsistensi visi dan strategi	BSC menyelaraskan tujuan antar unit	Sinergi organisasi meningkat
15	Karyawan Kunci	Dampak kepemimpinan	Pemimpin memberi inspirasi dan teladan	BSC mempermudah pemahaman target kerja	Peningkatan kinerja individu dan tim

Hasil wawancara dengan pimpinan puncak menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dipandang sebagai pendekatan yang paling relevan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Pimpinan menyatakan bahwa peran utama mereka adalah membangun visi jangka panjang dan menginspirasi seluruh anggota organisasi agar memahami arah strategis perusahaan. Dalam konteks *Balanced Scorecard*, visi tersebut diterjemahkan ke dalam sasaran strategis yang terukur dan dikomunikasikan secara konsisten kepada seluruh unit kerja. Temuan ini sejalan dengan pandangan Bass dan Riggio (2020) yang menekankan bahwa pemimpin transformasional mampu mengintegrasikan visi strategis ke dalam sistem dan struktur organisasi.

Dari perspektif manajer menengah, kepemimpinan transformasional dirasakan melalui dukungan pimpinan dalam proses implementasi *Balanced Scorecard*. Manajer menyatakan bahwa pimpinan tidak hanya menetapkan target kinerja, tetapi juga memberikan ruang diskusi, umpan balik, serta dorongan untuk berinovasi dalam mencapai sasaran strategis. Pendekatan ini menciptakan rasa kepemilikan (*ownership*) terhadap *Balanced Scorecard*, sehingga indikator kinerja tidak dipandang sebagai beban administratif, melainkan sebagai alat bantu untuk meningkatkan kinerja unit kerja. Temuan ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi sistem manajemen kinerja (Sardi et al., 2020; Nguyen et al., 2021).

Sementara itu, karyawan kunci mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak pada peningkatan pemahaman mereka terhadap tujuan dan indikator *Balanced*

Scorecard. Karyawan merasa lebih termotivasi ketika pimpinan mampu menjelaskan keterkaitan antara kinerja individu dengan pencapaian tujuan strategis perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan sebagai mekanisme penyelarasan antara strategi organisasi dan perilaku individu. Temuan ini konsisten dengan literatur yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dan komitmen terhadap tujuan organisasi (Banks et al., 2022).

Analisis tematik terhadap data wawancara mengidentifikasi beberapa tema utama, salah satunya adalah peran kepemimpinan transformasional dalam membangun kesadaran strategis. Kesadaran strategis ini tercermin dari pemahaman informan terhadap empat perspektif *Balanced Scorecard* dan relevansinya bagi keberlanjutan perusahaan. Pemimpin transformasional tidak hanya menyampaikan target numerik, tetapi juga menjelaskan alasan strategis di balik setiap indikator kinerja. Pendekatan ini membantu karyawan melihat *Balanced Scorecard* sebagai alat pembelajaran organisasi, bukan sekadar instrumen evaluasi kinerja (Kaplan et al., 2021).

Tema berikutnya yang muncul adalah kemampuan pemimpin transformasional dalam mendorong perubahan budaya kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* sering kali menuntut perubahan pola pikir dari orientasi jangka pendek menuju orientasi jangka panjang. Pemimpin transformasional berperan sebagai agen perubahan yang menanamkan nilai-nilai pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi, dan inovasi. Perubahan budaya ini menjadi fondasi penting bagi keberhasilan *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan (Schein, 2021; Asbari et al., 2023).

Selain itu, hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan integrasi antar perspektif *Balanced Scorecard*. Pemimpin berperan dalam memastikan bahwa sasaran keuangan selaras dengan sasaran pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Integrasi ini mencegah terjadinya silo antar unit kerja dan mendorong sinergi organisasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa *Balanced Scorecard* yang didukung oleh kepemimpinan transformasional dapat berfungsi sebagai alat penyelarasan strategi yang efektif (Hoque, 2020; Madsen & Stenheim, 2022).

Secara keseluruhan, hasil penelitian pada tahap awal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran sentral dalam membentuk pemahaman, sikap, dan perilaku organisasi terhadap penerapan *Balanced Scorecard*. Kepemimpinan yang inspiratif, visioner, dan suportif menciptakan kondisi yang memungkinkan *Balanced Scorecard* diimplementasikan secara efektif dan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Temuan ini menjadi dasar penting untuk pembahasan lebih lanjut mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional secara konkret memengaruhi masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dan kinerja perusahaan, yang akan diuraikan pada bagian berikutnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* secara keseluruhan. Dari hasil wawancara, seluruh informan sepakat bahwa kepemimpinan yang visioner dan inspiratif menjadi faktor kunci dalam memastikan *Balanced Scorecard* tidak hanya dipahami sebagai alat evaluasi, tetapi sebagai sistem manajemen strategis. Pemimpin

transformatif mampu menjelaskan hubungan antara visi organisasi, strategi jangka panjang, dan indikator kinerja dalam *Balanced Scorecard*, sehingga menciptakan pemahaman yang utuh di seluruh level organisasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan *Balanced Scorecard* sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan strategi dengan praktik organisasi sehari-hari (Kaplan & Norton, 2020; Madsen & Stenheim, 2022).

Dalam perspektif keuangan, kepemimpinan transformatif berperan dalam mengubah cara pandang organisasi terhadap pencapaian kinerja keuangan. Hasil wawancara dengan pimpinan dan manajer menunjukkan bahwa pemimpin transformatif tidak menekankan pencapaian target keuangan semata, tetapi menempatkannya sebagai hasil dari proses strategis yang berkelanjutan. Pemimpin mendorong manajer untuk memahami bahwa kinerja keuangan merupakan konsekuensi dari kepuasan pelanggan, efektivitas proses internal, serta pengembangan sumber daya manusia. Pendekatan ini mendorong pengambilan keputusan yang lebih strategis dan berorientasi jangka panjang, sejalan dengan prinsip *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengelolaan kinerja strategis (Hoque, 2020; Pham et al., 2021).

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif memperkuat perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard*. Informan menyatakan bahwa pemimpin secara aktif menanamkan nilai orientasi pelanggan melalui komunikasi visi dan teladan perilaku. Pemimpin mendorong unit kerja untuk memahami kebutuhan dan harapan pelanggan sebagai dasar dalam penetapan indikator kinerja. Dengan pendekatan ini, indikator pelanggan tidak dipandang sebagai formalitas, melainkan sebagai refleksi komitmen organisasi terhadap penciptaan nilai. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformatif berkontribusi terhadap peningkatan fokus pelanggan dan kualitas layanan (Alrowwad et al., 2022; Tajeddini et al., 2020).

Pada perspektif proses bisnis internal, kepemimpinan transformatif berperan dalam mendorong perbaikan berkelanjutan dan inovasi proses. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin transformatif memberikan ruang bagi karyawan untuk mengusulkan perbaikan proses dan solusi inovatif. Informan menyatakan bahwa pendekatan ini menciptakan iklim psikologis yang aman, di mana karyawan tidak takut untuk mencoba pendekatan baru dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif mendukung fungsi *Balanced Scorecard* sebagai alat penggerak perubahan organisasi, bukan sekadar alat pengendalian (Yukl, 2020; Asbari et al., 2023).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi area yang paling kuat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformatif. Hasil wawancara mengungkap bahwa pemimpin secara konsisten menekankan pentingnya pengembangan kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, dan inovasi sebagai fondasi kinerja jangka panjang. Pemimpin mendorong investasi pada pelatihan, pengembangan keterampilan, serta sistem berbagi pengetahuan. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai kerangka yang menghubungkan pengembangan sumber daya manusia dengan pencapaian tujuan strategis perusahaan. Temuan ini konsisten dengan literatur yang menempatkan kepemimpinan transformatif sebagai pendorong utama pembelajaran organisasi (Northouse, 2021; Donate & de Pablo, 2021).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif

berkontribusi terhadap keterpaduan antar perspektif *Balanced Scorecard*. Informan menyatakan bahwa pemimpin secara aktif memastikan bahwa sasaran dan indikator kinerja di setiap perspektif saling mendukung dan tidak berjalan secara terpisah. Pendekatan ini mencegah terjadinya konflik antar unit kerja dan meningkatkan sinergi organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai mekanisme penyalaras strategi yang memastikan konsistensi antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan (Kaplan et al., 2021; Möller & Schaltegger, 2020).

Dari sisi implementasi, kepemimpinan transformasional juga berperan dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* sering kali menghadapi penolakan awal, terutama ketika sistem tersebut dipersepsikan sebagai alat kontrol yang ketat. Pemimpin transformasional mampu mengelola resistensi ini melalui komunikasi yang persuasif, pemberian makna strategis, serta keterlibatan karyawan dalam proses perumusan indikator kinerja. Pendekatan ini meningkatkan penerimaan organisasi terhadap *Balanced Scorecard* dan memperkuat komitmen karyawan terhadap sistem tersebut (Kotter, 2021; Oreg & Berson, 2020).

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kualitas penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengambilan keputusan. Informan menyatakan bahwa pemimpin mendorong penggunaan data kinerja secara reflektif dan dialogis, bukan sekadar sebagai dasar evaluasi formal. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat pembelajaran strategis yang mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat fungsi *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis yang adaptif (Datnow & Schildkamp, 2024; Nielsen et al., 2023).

Dari perspektif kinerja perusahaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* yang didukung oleh kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja secara menyeluruh. Informan melaporkan adanya peningkatan koordinasi antar unit, kejelasan tujuan strategis, serta peningkatan motivasi kerja. Meskipun penelitian ini tidak mengukur kinerja secara kuantitatif, persepsi informan menunjukkan bahwa kinerja keuangan dan non-keuangan mengalami perbaikan seiring dengan semakin matangnya penerapan *Balanced Scorecard*. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional, sistem manajemen kinerja, dan kinerja organisasi (Banks et al., 2022; Phong et al., 2020).

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan pada bagian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap efektivitas penerapan *Balanced Scorecard* pada seluruh perspektifnya. Kepemimpinan yang visioner, inspiratif, dan partisipatif menciptakan kondisi organisasi yang mendukung integrasi strategi, pembelajaran, dan kinerja. Temuan ini mempertegas bahwa *Balanced Scorecard* tidak dapat dipisahkan dari konteks kepemimpinan yang melingkupinya, dan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor kunci dalam memastikan *Balanced Scorecard* berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi penerapan *Balanced Scorecard*, tetapi juga berdampak secara tidak langsung terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara, informan menyatakan bahwa ketika *Balanced Scorecard* diterapkan dalam lingkungan kepemimpinan

yang transformasional, sistem tersebut mampu menjadi alat yang efektif dalam menyelaraskan strategi, perilaku individu, dan tujuan organisasi. Pemimpin transformasional memfasilitasi proses ini dengan mengaitkan indikator kinerja dengan makna strategis yang lebih luas, sehingga karyawan memahami kontribusi mereka terhadap keberhasilan perusahaan. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai penghubung antara sistem manajemen kinerja dan pencapaian kinerja organisasi secara menyeluruh (Phong et al., 2020; Banks et al., 2022).

Dalam konteks kinerja keuangan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam menciptakan disiplin strategis tanpa mengabaikan fleksibilitas organisasi. Informan dari level manajemen menyatakan bahwa pemimpin tidak hanya berfokus pada pencapaian target finansial jangka pendek, tetapi mendorong pengambilan keputusan yang mempertimbangkan keberlanjutan bisnis. *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat untuk memantau kinerja keuangan sekaligus memastikan bahwa pencapaian tersebut didukung oleh kinerja pelanggan, proses internal, serta pembelajaran organisasi. Pendekatan ini mencerminkan pergeseran paradigma dari pengelolaan berbasis hasil semata menuju pengelolaan berbasis nilai jangka panjang (Hoque, 2020; Kaplan et al., 2021).

Dari perspektif kinerja non-keuangan, kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang lebih nyata dan langsung. Informan mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang inspiratif meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi. *Balanced Scorecard* membantu memformalkan aspek-aspek non-keuangan ini ke dalam indikator yang terukur, seperti kepuasan pelanggan, kualitas proses, dan pengembangan kompetensi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dan *Balanced Scorecard* saling melengkapi dalam menciptakan sistem kinerja yang komprehensif dan berimbang. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang menekankan pentingnya indikator non-keuangan sebagai pendorong utama kinerja organisasi (Tajeddini et al., 2020; Möller & Schaltegger, 2020).

Hasil wawancara dengan karyawan kunci menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kejelasan peran dan ekspektasi kinerja. Pemimpin secara aktif mengomunikasikan tujuan strategis perusahaan dan menjelaskan bagaimana setiap indikator *Balanced Scorecard* berkaitan dengan tugas individu dan tim. Kejelasan ini mengurangi ambiguitas peran dan meningkatkan fokus kerja karyawan. Informan menyatakan bahwa mereka merasa lebih terarah dan termotivasi ketika kinerja mereka dinilai berdasarkan indikator yang dipahami secara jelas dan adil. Temuan ini mendukung literatur yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kejelasan tujuan dan efektivitas kinerja melalui komunikasi yang visioner (Northouse, 2021; Yukl, 2020).

Dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan juga tercermin dalam peningkatan koordinasi dan kolaborasi antar unit kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin berperan dalam memfasilitasi dialog lintas fungsi untuk memastikan keterpaduan sasaran *Balanced Scorecard*. Informan menyatakan bahwa indikator kinerja tidak lagi dipandang sebagai tanggung jawab unit tertentu, melainkan sebagai tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini memperkuat sinergi organisasi dan mengurangi kecenderungan silo antar departemen. Temuan ini sejalan dengan penelitian

yang menekankan peran kepemimpinan transformasional dalam membangun kolaborasi dan integrasi organisasi (Asbari et al., 2023; Donate & de Pablo, 2021).

Dari sudut pandang pembelajaran organisasi, kepemimpinan transformasional mendorong pemanfaatan *Balanced Scorecard* sebagai alat refleksi dan evaluasi berkelanjutan. Informan menyatakan bahwa pemimpin menggunakan hasil pengukuran kinerja sebagai dasar untuk pembelajaran bersama, bukan sekadar sebagai alat penilaian kinerja individu. Praktik ini menciptakan budaya belajar yang mendorong perbaikan berkelanjutan dan inovasi. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai sarana untuk menginternalisasi pembelajaran organisasi ke dalam proses manajemen kinerja. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membangun organisasi pembelajar (Schein, 2021; Nielsen et al., 2023).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kualitas pengambilan keputusan manajerial. Informan menyatakan bahwa pemimpin mendorong penggunaan data *Balanced Scorecard* secara kritis dan kontekstual dalam pengambilan keputusan strategis. Data kinerja tidak digunakan secara mekanis, tetapi diinterpretasikan melalui diskusi dan refleksi bersama. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan bisnis secara lebih adaptif. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menekankan pentingnya kepemimpinan dalam mendorong pengambilan keputusan berbasis data yang bermakna (Datnow & Schildkamp, 2024; Alrowwad et al., 2022).

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, temuan penelitian ini memperkuat bukti empiris mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan efektivitas sistem manajemen kinerja. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi tambahan dengan menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bersifat kontekstual dan bergantung pada kualitas interaksi antara pemimpin dan anggota organisasi. *Balanced Scorecard* tidak secara otomatis meningkatkan kinerja perusahaan tanpa dukungan kepemimpinan yang transformasional. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan kualitatif dalam memahami dinamika implementasi sistem manajemen kinerja (Madsen & Stenheim, 2022; Creswell & Poth, 2021).

Implikasi penting dari hasil penelitian ini adalah perlunya perusahaan untuk mengembangkan kapasitas kepemimpinan transformasional sebagai bagian integral dari strategi implementasi *Balanced Scorecard*. Informan menyatakan bahwa keberhasilan sistem pengukuran kinerja sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengelola perubahan, membangun komitmen, dan menciptakan makna bersama. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan. Temuan ini mendukung pandangan bahwa kepemimpinan dan sistem manajemen kinerja harus dipandang sebagai satu kesatuan strategis (Bass & Riggio, 2020; Kotter, 2021).

Secara keseluruhan, bagian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam memperkuat hubungan antara penerapan *Balanced Scorecard* dan kinerja perusahaan. Kepemimpinan yang inspiratif, partisipatif, dan berorientasi pembelajaran menciptakan kondisi organisasi yang memungkinkan *Balanced Scorecard* berfungsi secara optimal sebagai sistem manajemen strategis. Temuan ini memberikan landasan konseptual dan empiris yang kuat untuk memahami bagaimana kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui penerapan *Balanced*

Scorecard secara efektif dan berkelanjutan.

Sintesis keseluruhan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan sebagai faktor kunci yang memperkuat hubungan antara penerapan *Balanced Scorecard* dan kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara lintas level organisasi, terlihat bahwa kepemimpinan transformasional membentuk kerangka makna (*sensemaking*) yang memungkinkan *Balanced Scorecard* dipahami dan diimplementasikan secara konsisten. Pemimpin tidak hanya mengarahkan pencapaian target, tetapi juga membangun pemahaman kolektif mengenai tujuan strategis perusahaan. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai sistem manajemen strategis yang hidup dan dinamis, bukan sekadar alat administratif. Temuan ini memperluas pemahaman mengenai peran kepemimpinan dalam sistem pengukuran kinerja dengan menekankan dimensi interpretatif dan relasional dari implementasi *Balanced Scorecard*.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Balanced Scorecard* bersifat multidimensional dan berkelanjutan. Pemimpin transformasional memengaruhi tidak hanya tahap perancangan indikator kinerja, tetapi juga tahap implementasi, evaluasi, dan pembelajaran organisasi. Informan menekankan bahwa konsistensi perilaku pemimpin dalam mengomunikasikan visi, memberikan teladan, dan mendorong partisipasi menjadi faktor utama yang menjaga keberlanjutan *Balanced Scorecard*. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan sebagai mekanisme penguat (*reinforcing mechanism*) yang memastikan bahwa *Balanced Scorecard* tetap relevan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Dari perspektif konseptual, temuan penelitian ini mengindikasikan adanya hubungan sinergis antara kepemimpinan transformasional, *Balanced Scorecard*, dan kinerja perusahaan. Kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai input strategis yang membentuk kualitas penerapan *Balanced Scorecard*, sementara *Balanced Scorecard* berperan sebagai mediator yang menerjemahkan kepemimpinan ke dalam kinerja yang terukur. Kinerja perusahaan, baik keuangan maupun non-keuangan, muncul sebagai outcome dari interaksi dinamis antara kepemimpinan dan sistem manajemen kinerja. Model konseptual naratif ini menegaskan bahwa kepemimpinan dan sistem pengukuran kinerja tidak dapat dipisahkan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Implikasi teoretis dari penelitian ini adalah penguatan perspektif bahwa *Balanced Scorecard* harus dipahami sebagai praktik sosial dan manajerial, bukan hanya sebagai kerangka teknis. Kepemimpinan transformasional memberikan konteks sosial yang memungkinkan *Balanced Scorecard* diinternalisasi oleh anggota organisasi. Temuan ini melengkapi literatur sebelumnya yang cenderung menekankan aspek struktural dan teknis *Balanced Scorecard*, dengan menambahkan dimensi kepemimpinan dan perilaku organisasi sebagai faktor penentu keberhasilan implementasi.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap literatur kepemimpinan dengan menunjukkan bahwa dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan tidak selalu bersifat langsung. Pengaruh tersebut dimediasi oleh sistem manajemen kinerja yang digunakan organisasi. Dalam konteks ini, *Balanced Scorecard* berperan sebagai mekanisme yang mentransformasikan nilai, visi, dan inspirasi kepemimpinan ke dalam indikator kinerja yang konkret. Temuan ini memperkaya diskursus akademik mengenai mekanisme melalui mana kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja organisasi.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen perusahaan. Penerapan *Balanced Scorecard* sebaiknya disertai dengan pengembangan kepemimpinan transformasional di seluruh level organisasi. Perusahaan perlu memastikan bahwa para pemimpin memiliki kemampuan untuk mengomunikasikan visi, membangun komitmen, dan mendorong pembelajaran organisasi. Tanpa dukungan kepemimpinan yang transformasional, *Balanced Scorecard* berisiko menjadi alat formal yang tidak memberikan dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Implikasi praktis lainnya adalah perlunya pendekatan partisipatif dalam penerapan *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam perumusan dan evaluasi indikator kinerja meningkatkan penerimaan dan efektivitas sistem tersebut. Kepemimpinan transformasional berperan dalam menciptakan ruang dialog dan partisipasi, sehingga *Balanced Scorecard* dipandang sebagai alat bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini berkontribusi terhadap peningkatan motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan.

Penelitian ini juga memberikan implikasi bagi pengembangan kebijakan sumber daya manusia. Pengembangan kepemimpinan transformasional perlu diintegrasikan ke dalam program pelatihan dan pengembangan manajer. Selain itu, *Balanced Scorecard* dapat dimanfaatkan sebagai alat untuk mengukur efektivitas pengembangan kepemimpinan dan pembelajaran organisasi. Dengan demikian, sistem manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia dapat saling mendukung dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Meskipun penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif, sehingga temuan bersifat kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara luas. Namun, kedalaman analisis yang dihasilkan memberikan pemahaman yang kaya mengenai dinamika kepemimpinan transformasional dan *Balanced Scorecard*. Penelitian selanjutnya dapat mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif untuk menguji model konseptual yang dihasilkan dalam konteks organisasi yang lebih beragam.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor kunci dalam memastikan keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* dan peningkatan kinerja perusahaan. Kepemimpinan yang visioner, inspiratif, dan berorientasi pembelajaran menciptakan kondisi organisasi yang memungkinkan *Balanced Scorecard* berfungsi secara optimal sebagai sistem manajemen strategis. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis yang signifikan bagi pengembangan ilmu manajemen dan praktik kepemimpinan di era persaingan bisnis yang semakin kompleks.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* dan kinerja perusahaan. Kepemimpinan transformasional berperan dalam membangun visi strategis, mengomunikasikan tujuan organisasi, serta menciptakan keterlibatan dan komitmen seluruh anggota organisasi dalam menjalankan sistem pengukuran kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* yang didukung oleh kepemimpinan transformasional mampu berjalan secara lebih efektif pada seluruh perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan

pertumbuhan. Pemimpin transformasional tidak hanya menekankan pencapaian target kinerja, tetapi juga memberikan makna strategis di balik setiap indikator, sehingga *Balanced Scorecard* dipahami sebagai alat pembelajaran dan pengelolaan kinerja jangka panjang.

Selain itu, kepemimpinan transformasional terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan, baik dari aspek keuangan maupun non-keuangan. Kinerja perusahaan meningkat melalui kejelasan tujuan strategis, peningkatan koordinasi antar unit, penguatan budaya pembelajaran, serta meningkatnya motivasi dan keterlibatan karyawan. *Balanced Scorecard* berperan sebagai mekanisme yang menerjemahkan nilai dan visi kepemimpinan ke dalam kinerja yang terukur dan terintegrasi.

Penelitian ini menegaskan bahwa *Balanced Scorecard* tidak dapat dipisahkan dari konteks kepemimpinan organisasi. Tanpa dukungan kepemimpinan transformasional, *Balanced Scorecard* berpotensi menjadi alat administratif yang kurang memberikan dampak nyata terhadap kinerja. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk mengintegrasikan pengembangan kepemimpinan transformasional sebagai bagian dari strategi penerapan *Balanced Scorecard* guna meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2022). The role of transformational leadership in enhancing organizational performance through knowledge sharing. *Journal of Management Development*, 41(4), 249-265.
- [2] Asbari, M., Purwanto, A., & Santoso, P. (2023). Transformational leadership and organizational performance. *International Journal of Social and Management Studies*, 4(1), 45-59.
- [3] Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2022). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership. *Journal of Management*, 48(1), 1-32.
- [4] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). *Transformational leadership* (3rd ed.). Routledge.
- [5] Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage.
- [6] Datnow, A., & Schildkamp, K. (2024). Data-informed decision making in organizations. *School Effectiveness and School Improvement*, 35(1), 1-18.
- [7] Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2021). The role of knowledge-oriented leadership. *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 356-376.
- [8] Hoque, Z. (2020). *Balanced Scorecard* and performance management. *Management Accounting Research*, 46, 100645.
- [9] Hoque, Z. (2022). *Strategic management accounting: Concepts, processes and issues* (5th ed.). Pearson Education.
- [10] Hoque, Z., & James, W. (2022). Linking *Balanced Scorecard* measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(3), 403-421.
- [11] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business School Press.
- [12] Kaplan, R. S., McMillan, D., & Norton, D. P. (2020). Managing strategy in turbulent times. *Harvard Business Review*, 98(5), 66-75.

-
- [13] Kaplan, R. S., Serafeim, G., & Tugendhat, E. (2021). Inclusive growth and performance measurement. *Harvard Business Review*, 99(1), 126-133.
 - [14] Kotter, J. P. (2021). *Leading change* (2nd ed.). Harvard Business School Press.
 - [15] Lee, Y., Kim, S., & Park, J. (2021). Transformational leadership and organizational performance: The mediating role of employee engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2701-2724.
 - [16] Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2022). The *Balanced Scorecard* revisited. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(3), 437-458.
 - [17] Marr, B., & Schiuma, G. (2023). Measuring and managing intangible assets in the digital era. *Management Decision*, 61(2), 435-452.
 - [18] Möller, A., & Schaltegger, S. (2020). The sustainability *Balanced Scorecard*. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123462.
 - [19] Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2021). Transformational leadership and performance. *Accounting & Finance*, 61(1), 123-152.
 - [20] Nielsen, S., Mitchell, F., & Nørreklit, H. (2023). Management control systems as learning systems. *Management Accounting Research*, 58, 100828.
 - [21] Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
 - [22] Phong, L. B., Hui, L., & Son, T. T. (2020). How leadership affects organizational performance. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 27(3), 201-219.
 - [23] Schein, E. H. (2021). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
 - [24] Tajeddini, K., Martin, E., & Ali, A. (2020). Enhancing hospitality firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102527.
 - [25] Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.