

## Evaluasi Kinerja Organisasi Menggunakan Balanced Scorecard

### *Organization Performance Evaluation Using Balanced Scorecard*

Adesta Cahya Luckyta<sup>1\*</sup>, Lindawati Kartika<sup>2</sup>, Siti Rahmawati<sup>3</sup>

Institut Pertanian Bogor<sup>1,2,3</sup>

adesta\_luckyta@apps.ipb.ac.id\*

Received : Maret 2020, Revised : April 2020, Accepted : Mei 2020

#### ABSTRAK

PT XYZ hingga tahun 2019 melakukan evaluasi kinerjanya melalui pencapaian KPI yang belum diselaraskan dengan visi, misi, tujuan serta perusahaan sehingga dibutuhkan metode evaluasi kinerja yang dapat mengakomodir hal tersebut. Penelitian bertujuan untuk menganalisis alignment visi, misi, tujuan, dan sasaran PT XYZ, menyusun peta strategi yang relevan berdasarkan BSC pada divisi Strategic Planning and Business Development (SPBD) PT XYZ, serta menganalisis hasil evaluasi kinerja divisi SPBD dengan menggunakan metode BSC. Penelitian dilakukan menggunakan mixed method dan data yang digunakan merupakan data primer juga sekunder. Metode analisis menggunakan VRIO Framework, prinsip SMART-C, Pairwise Comparison, serta metode pengukuran kinerja BSC. Analisis, visi, misi, tujuan, dan sasaran PT XYZ telah dibuat selaras menggunakan VRIO Framework dan KPI yang ada telah memenuhi prinsip SMART-C. Strategic Map menunjukkan perspektif manajemen internal memiliki bobot tertinggi sedangkan perspektif pelanggan memiliki bobot terendah. Terdapat satu KPI pada area merah, dua KPI pada area kuning, delapan KPI pada area hijau, dan lima KPI pada area biru dengan total kinerja sebesar 71,59%.

**Kata Kunci:** Balanced Scorecard, Key Performance Indicator, Pairwise Comparison, SMART-C, VRIO Framework

#### ABSTRACT

PT XYZ until 2019 evaluating its performance through the achievement of KPIs that have not been aligned with the vision, mission, goals and company thus PT XYZ find the needs of performance measurement method to accomodate that. This study aims to analyze the alignment of PT XYZ's vision, mission, goals and objectives, relevant strategic maps based on the BSC in the Strategic Planning and Business Development (SPBD) of PT XYZ, and analyze the results of the SPBD division's performance evaluation using the BSC method . The study was conducted using a mixed method and the data used were primary and secondary data. The analysis method uses the VRIO Framework, the principle of SMART-C, Pairwise Comparison, and BSC performance measurement methods. PT XYZ's analysis, vision, mission, goals and objectives have been made in harmony using the existing VRIO Framework and KPI that have met the SMART-C principle. Strategic Map shows the internal management perspective has the highest weight while the customer perspective has the lowest weight. There are one KPI in the red area, two KPI in the yellow area, eight KPI in the green area, and five KPI in the blue area with a total performance of 71,59%.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Key Performance Indicator, Pairwise Comparison, SMART-C, VRIO Framework

## 1. Pendahuluan

PT ABC merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bertugas menghasilkan dan mengolah migas dari ladang-ladang minyak serta menyediakan kebutuhan bahan bakar dan gas (UU RI No.8 tahun 1971). Pada Desember 2016 PT ABC mendirikan PT XYZ dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja finansial PT ABC seperti perusahaan migas lainnya serta untuk memenuhi kebutuhan operasional PT ABC. PT XYZ bergerak dalam bidang pelayaran dengan visi untuk menjadi pilihan bagi *world class company*

PT ABC sendiri mengalami beberapa kali perubahan metode evaluasi kinerja. Pada tahun 2012, PT ABC menggunakan *Malcolm Baldrige Quality National* sebagai metode pengukuran

kinerjanya. Penggunaan *Malcolm Baldrige Quality National* tersebut berjalan dengan cukup baik dan berhasil mengantarkan PT ABC meraih berbagai penghargaan namun PT ABC menilai bahwa *Malcolm Baldrige Quality National Award* lebih berorientasi pada pemberian penghargaan *performance excellence* namun kurang efektif untuk menjadi acuan *performance excellence*. Oleh karena itu sejak tahun 2014 PT ABC menggunakan kriteria penilaian kinerja yang dibuat sendiri sebagai acuan pengukuran kinerjanya (Putri dan Handayani 2015).

*Malcolm Baldrige Quality National* merupakan alat ukur kinerja dengan tujuh pilar sebagai tolak ukur kinerjanya. Tujuh pilar tersebut adalah *leadership, strategic planning, customer focus, measurement analysis, knowledge management, people focus process management, dan result*. Kriteria penilaian kinerja yang dibuat oleh PT ABC merupakan alat pengukuran kinerja yang mengacu pada tiga belas elemen penilaian utama yaitu, Kepemimpinan dan akuntabilitas, Informasi dan dokumentasi, Penilaian risiko Keselamatan dan Kesehatan Kerja Lindung Lingkungan K3LL, Desain dan konstruksi yang aman, Keselamatan dan keamanan operator, *Quantity dan quality assurance*, Pemeliharaan dan kehandalan, SDM yang profesional dan *housekeeping*, Manajemen perubahan, Manajemen keadaan darurat, Penyelidikan insiden, *Customer focus*, dan Manajemen kontraktor dan pihak terkait. Kedua metode pengukuran kinerja tersebut merupakan hasil pengembangan dari *Balanced Scorecard* (BSC) yang menggunakan empat perspektif dalam pengukuran kinerjanya.

PT XYZ belum menerapkan baik *Malcolm Baldrige* maupun sistem penilaian kinerja milik PT ABC. Sistem penilaian kinerja yang diterapkan berasal dari *Key Performance Indicator* (KPI) yang belum diselaraskan dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran perusahaan karena PT XYZ belum memiliki tujuan dan sasaran. Oleh karena itu, penting bagi PT XYZ untuk dapat memiliki metode evaluasi kinerja yang bukan hanya dapat berperan sebagai alat ukur kinerja, namun juga dapat menyelaraskan dan mengintegrasikan tujuan dan cita-cita perusahaan yang tercantum baik dalam visi, misi, tujuan, maupun sasaran perusahaan agar dapat menghasilkan strategi yang tepat. *Balanced Scorecard* merupakan metode yang sesuai untuk mengakomodir kebutuhan tersebut. Faktor pendukung lainnya adalah bahwa *Malcolm Baldrige* maupun penilaian kinerja yang digunakan PT ABC pada dasarnya merupakan metode penilaian kinerja hasil pengembangan dari *Balanced Scorecard* itu sendiri.

Konsep *Balanced Scorecard* pertama kali dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1992) pada Harvard Business Review. Dalam artikel tersebut Kaplan dan Norton mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai suatu set alat pengukuran yang memberi manajer puncak pandangan yang cepat dan komprehensif mengenai bisnisnya.

Kaplan dan Norton pada tahun 1996 menjabarkan bahwa *Balanced Scorecard* melibatkan pengembangan satu strategi atau misi untuk perusahaan. Idennya adalah untuk memasukkan setiap aspek perusahaan yang akan berkontribusi untuk mencapai misi ini. Dalam prosesnya, perusahaan memperoleh pemahaman baru tentang bisnis mereka dan sistem manajemen baru, yaitu:

1. Perspektif Finansial

Perspektif finansial dinilai sebagai perspektif paling penting dari *Balanced Scorecard* karena merupakan dasar pengukuran perspektif lain. Tujuan keuangan seharusnya dikaitkan dengan satu strategi perusahaan dengan penekanan kuat pada hubungan sebab-akibat yang dapat dimiliki setiap perubahan. Tujuan keuangan digunakan untuk mewakili tujuan jangka panjang suatu organisasi. Penggerak seharusnya disesuaikan dengan industri tertentu di mana perusahaan berada, lingkungan kompetitif, dan strategi unit bisnis.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dirancang semata-mata untuk mengukur seberapa baik perusahaan memenuhi permintaan pelanggan dan segmen pasarnya. Ini sangat penting untuk keberhasilan perusahaan, tetapi diabaikan oleh langkah-langkah tradisional. Tujuannya adalah untuk memasok pelanggan dengan apa yang mereka inginkan. Dengan mengukur kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas pelanggan, perusahaan dapat unggul dalam segmen pasar dan merencanakan masa depan mereka.

### 3. Perspektif Manajemen Internal

Perspektif ini biasanya dirumuskan setelah perspektif keuangan dan pelanggan. Hal ini memungkinkan bisnis untuk fokus pada proses internal untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Pendekatan tersebut seharusnya fokus pada menemukan solusi yang sama sekali berbeda daripada meningkatkan yang sudah ada.

### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif terakhir adalah perspektif yang melengkapi perspektif lainnya. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dikarakteristikan menjadi tiga kategori:

- Kemampuan karyawan.
- Kemampuan sistem informasi.
- Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan.

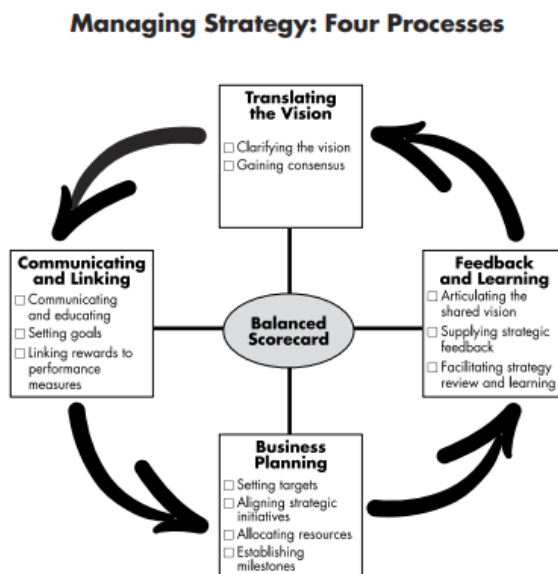
Kaplan dan Norton pada tahun 2001 mendefinisikan ulang *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja menjadi alat untuk membuat pengelolaan kinerja perusahaan yang berlandaskan strategi:

- Menafsirkan strategi kedalam istilah operasional.
- Menyelaraskan organisasi dengan strategi.
- Memposisikan strategi menjadi pekerjaan sehari-hari semua orang.
- Menjadikan strategi sebagai suatu proses berkelanjutan
- Memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif

*Balanced Scorecard* juga dapat membantu perusahaan dalam mengkonversi aset-aset *intangible* menjadi manfaat yang *tangible* melalui Peta Strategi. Peta strategi memvisualisasikan proses kumulatif dari empat perspektif yang ada, serta dapat mendeskripsikan komponen dasar dari bagaimana *value* dapat terbentuk bagi internal perusahaan (Kaplan dan Norton 2003).

Setelah membuat peta strategi, Kaplan dan Norton (2006) menjabarkan mengenai *Alignment*, dimana *Alignment* merupakan hal kritis bagi perusahaan apabila perusahaan menginginkan pencapaian sinergi antara bisnis dan unit pendukung.

Kaplan & Norton (2007) dalam salah satu jurnalnya menjelaskan bagaimana *Balanced Scorecard* dapat mengintegrasikan sistem manajemen perusahaan yang telah ada dan manajemen strategi baru dengan mengkoordinasikan proses-proses kritikal kedalam satu *framework* yang sistematis (Kaplan dan Norton 2007) seperti pada Gambar 1.



Gambar 1 Empat Proses Mengelola Strategi (Kaplan & Norton, 2007)

Kaplan dan Norton (2008) mengemukakan bahwa terdapat enam tahap komprehensif yang mengintegrasikan alat manajemen untuk membantu perusahaan melakukan eksekusi strategi, yaitu:

1. Mengembangkan Strategi (Develop the Strategy)
2. Merencanakan Strategi (Plan the Strategy)
3. Menyelaraskan unit-unit organisasi dan pekerja dengan strategi (Align organizational units and employees with the strategy)
4. Merencanakan operasi dengan menetapkan prioritas untuk manajemen proses dan mengalokasikan sumber daya yang dapat menyampaikan strategi (Plan operations by setting priorities for process management and allocating resources that will deliver the strategy)
5. Mengawasi dan belajar dari proses operasional dan strategi (Monitor and learn from operations and strategy)
6. Melakukan pengetesan dan proses adaptasi terhadap strategi tersebut (Test and Adapt the Strategy)

Berdasarkan hasil penelitian Aly dan Mansour (2017) bahwa *Balanced Scorecard* dapat menjadi alat analisis kinerja yang efektif untuk mengevaluasi kinerja *top management*. Alhyari *et al.* (2013) menyebutkan penggunaan *Balanced Scorecard* memberikan dampak positif pada berbagai aspek terutama pada perspektif proses bisnis internal dan perspektif keuangan. Pada penelitiannya, Wake (2013) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* bukan merupakan pendekatan yang berguna untuk melakukan kontrol pengetahuan pekerja namun *Balanced Scorecard* menyediakan mekanisme penting untuk memastikan bahwa terdapat keselarasan antara sasaran strategis dengan pekerjaan yang dilakukan. Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa hasil kinerja yang tinggi terlihat pada tolak ukur non-finansial BSC sedangkan tolak ukur finansial mengalami kinerja yang rendah (Osunsanwo & Dada, 2019). Penelitian lain yang dilakukan pada institusi pendidikan menunjukkan bahwa pada performance Universitas, urutan perspektif yang paling dianggap penting adalah Finance, Customer, Internal Process, dan yang terakhir Learning and Growth (Zangouezinezhad & Moshabaki, 2011).

Berdasarkan uraian tersebut maka dilakukan penyusunan tujuan dan sasaran perusahaan, serta evaluasi kinerja perusahaan melalui metode *Balanced Scorecard* pada divisi SPBD di PT XYZ agar sistem evaluasi kinerja dapat dilakukan dengan lebih komprehensif.

## 2. Metode Penelitian

Metode penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *non probability sampling* dengan menggunakan *Purposive Sampling* dengan kriteria *job title* Manager divisi SPBD, Junior Supervisor divisi SPBD, dan Admin divisi SPBD sebagai *expert*. *Expert* dipilih berdasarkan tingkat *expertise* terhadap divisi SPBD.

Penelitian menggunakan metode deskriptif, data yang telah diperoleh baik primer maupun sekunder diolah secara manual dengan bantuan program *Microsoft Excel*. Alat analisis dan pengolahan data yang digunakan adalah VRIO *Framework*, prinsip SMART-C, *Pairwise Comparison* dan metode pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. (Kaplan & Norton, 1992)

Langkah-langkah penyusunan *Balanced Scorecard* dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (Bentes *et al.*, 2011):

1. Alignment  
Melakukan alignment visi, misi, tujuan, sasaran, serta *Key Performance Indicator* (KPI) untuk memastikan bahwa indikator penilaian kinerja yang ada akan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.
2. Penyusunan Peta Strategi  
Peta Strategi dapat digunakan untuk mengidentifikasi *Performance Indicators* yang tepat dan sesuai dengan tujuan perusahaan (Buytendijk *et al.*, 2010).
3. Pembentukan Kartu Skor

Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan organisasi/individu di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja organisasi/individu yang bersangkutan. (Sirait et al., 2010) Penentuan standar pada KPI menggunakan ekspresi warna. Standar sangat baik dengan ekspresi warna biru, baik dengan hijau, sedang dengan kuning, dan rendah dengan merah.

4. Perhitungan Bobot masing-masing Perspektif dan KPI

Penghitungan bobot dilakukan dengan *Pairwise Comparison* hasil pengisian kuesioner. Penentuan bobot pada setiap elemen dibandingkan dengan skala seperti pada Tabel 1.

**Tabel 1 Skala pada *Pairwise Comparison***

Nilai Komparasi (A dibandingkan dengan B)	Definisi
1	A dan B Sama Penting
3	A Sedikit Lebih Penting dari B
5	A Lebih Penting dari B
7	A Sangat Jelas Lebih Penting dari B
9	A Mutlak lebih penting dari B
2,4,6,8	Nilai-nilai di antara dua pertimbangan

Sumber: (Saaty, 2008)

5. Pengukuran Kinerja

Setelah dilakukan pembobotan pada keempat perspektif BSC dan indikator kinerja utama dari masing-masing perspektif, selanjutnya dibuat kerangka pengukuran kinerja BSC seperti pada Tabel 2.

**Tabel 2. Pengukuran Kinerja**

Bobot KPI (a)	Penentuan Standar (b)	Nilai Ekspresi Warna	Baseline (c)	Target (d)	Skor (f)=((c/d)*a)* 100%
	Sangat baik	Biru			
	Baik	Hijau			
	Sedang	Kuning			
	Rendah	Merah			

Sumber: (Sirait et al., 2010)

### 3. Hasil dan Pembahasan

Analisis dengan VRIO Framework (Barney, 1991) dilakukan pada Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran PT XYZ. Analisis ini perlu dilakukan untuk memastikan bahwa tujuan yang ada sudah memenuhi 4 maksud utama penetapan tujuan (Griffin & Elbert, 2009) yaitu untuk memberi arah dan panduan bagi seluruh karyawan pada seluruh tingkatan manajemen, membantu perusahaan mengalokasikan sumberdaya yang dimiliki, membantu perusahaan menentukan budaya perusahaan (corporate culture), serta membantu perusahaan mengevaluasi kinerja serta melakukan perbaikan kinerja. Visi, Misi, Tujuan, maupun Sasaran PT XYZ dapat dianggap sebagai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini terjadi karena Visi dan Misi yang dimiliki PT XYZ merupakan ciri khas yang dimiliki anak perusahaan PT ABC yang dibuat dengan mempertimbangkan aspek *uniqueness* yang tinggi sedangkan tujuan dan sasaran yang baru disusun dapat memenuhi kriteria sebagai keunggulan kompetitif karena dalam proses penyusunannya sengaja dibuat agar dapat memenuhi aspek VRIO (Barney, 1991).

Kemudian KPI yang ada dianalisis dengan prinsip SMARTC (Sirait et al., 2010) dengan hasil bahwa sebagian besar KPI yang ada telah memenuhi prinsip *Relevant* di mana KPI yang ada telah sesuai

dengan visi dan misi sedangkan dari total enam belas KPI, hanya satu KPI yang memenuhi prinsip *Time Bounded* di mana KPI yang ada sebagian besar tidak memiliki batas waktu pencapaian.

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan menggunakan metode *Balanced Scorecard* diperoleh skor kinerja divisi Strategic Planning and Business Development PT XYZ sebesar 71,59 persen yang berada pada daerah sedang atau diekspresikan dengan warna kuning. Skor tersebut merupakan akumulasi dari skor kinerja 4 (empat) perspektif BSC dengan masing-masing perspektif memiliki KPI masing-masing. Terdapat dua insiatif strategi berdasarkan hasil tersebut yaitu strategi *improvement* untuk KPI yang berada pada daerah sedang dan rendah agar terjadi perbaikan kinerja serta strategi *sustainable development* untuk KPI yang berada pada daerah baik agar kinerja yang telah baik tersebut dapat dipertahankan atau ditingkatkan menjadi sangat baik.

#### 4. Penutup

Alignment visi, misi, tujuan dan sasaran pada PT XYZ sebelumnya belum sepenuhnya dilakukan. Setelah dilakukan penelitian, visi, misi, tujuan, dan sasaran serta KPI sudah sepenuhnya dibuat harmonisasi dengan metode VRIO Framework untuk visi, misi, tujuan, dan sasaran serta SMART-C untuk KPI yg sebelumnya memiliki rata-rata 29 persen menjadi sepenuhnya 100 persen implementasi SMART-C.

Peta strategi yang relevan bagi PT XYZ disusun berdasarkan bobot masing-masing perspektif. Bobot tertinggi ada pada perspektif Manajmen Internal diikuti dengan perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, Keuangan, dan Pelanggan dengan KPI bobot tertinggi yaitu Persentase pencapaian progres fisik rencana investasi dalam satu tahun dan terendah Persentase tingkat Optimasi OPEX (Operating Expenditure).

Hasil pengukuran kinerja Divisi SPBD dengan pendekatan BSC secara keseluruhan yaitu sebesar 71,59 persen dan termasuk dalam kategori sedang atau diekspresikan dengan warna kuning. Terdapat tiga KPI belum sesuai dengan target yang ditetapkan yaitu dua KPI dalam kategori sedang atau diekspresikan dengan warna kuning dan satu KPI dalam kategori rendah atau diekspresikan dengan warna merah. Terdapat delapan KPI yang telah mencapai target dan berada pada kinerja baik atau diekspresikan dengan warna hijau dan lima KPI yang berada pada kinerja sangat baik atau diekspresikan dengan warna biru.

#### Daftar Pustaka

- Alhyari, S., Alazab, M., Venkatraman, S., Alazab, M., & Alazab, A. (2013). Perfromance Evaluation of E-government Services using Balanced Scorecard: An empirical study in Jordan. *Benchmarking: An Internationa Journal*, 20(4), 512–536. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/BIJ-08-2011-0063>
- Aly, A. H., & Mansour, M. E. (2017). Evaluating the sustainable performance of corporate boards: the balanced scorecard approach. *Managerial Auditing Journal*, 32(2), 167–195. <https://doi.org/10.1108/MAJ-04-2016-1358>
- Barney, J. (1991). Firm Resouces and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Bentes, A. V., Carneiro, J., Ferreira, J., & Kimura, H. (2011). Multidimensional Assessment of Organizational Performance : Integrating BSC and AHP. *Journal of Business Research*, 65, 1790–1792. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.039>
- Buytendijk, F., Hatch, T., & Micheli, P. (2010). Scenario-based strategy maps. *Business Horizons*, 53(4), 335–347. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.02.002>
- Griffin, R. W., & Elbert, R. J. (2009). *Business 8th Edition* (8 ed.). Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1, 71–73.
- 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.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). Alignment: Using the BSC to create corporate synergies. In *Harvard Business School Press*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1121/1.391746>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Executive Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Press. papers2://publication/uuid/56493CC2-643E-480D-AAAE-ACCEF2DE2DAF
- Osunsanwo, H. F., & Dada, J. O. (2019). Evaluating quantity surveying firms' performance: An application of balanced scorecard technique. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2018-0209>
- Putri, D. A., & Handayani, N. U. (2015). Pengukuran Kinerja Karyawan PT. Pertamina (Persero) TBBM Semarang Group Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard. *Jurnal Teknik Industri*, 10(3), 187–196. <https://doi.org/10.12777/jati.10.3.187-196>
- Saaty, T. L. (2008). Decision Making with The Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1).
- Sirait, A., Aripin, A., Fachrurrizy, A. D., Sofyan, A. A., Salasa, A. R., Fikri, A., Kurniadi, A., Azharuddin, Safaat, B. A., Rudolf, D., Hendratna, D. R., Saputra, E., & Safrida, E. (2010). *Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard di Lingkungan Kementerian Keuangan*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Wake, N. J. (2013). The Use of The Balanced Scorecard to Measure Knowledge Work. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 590–602. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-08-2012-0091>
- Zangouezinezhad, A., & Moshabaki, A. (2011). Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 824–843. <https://doi.org/10.1108/17410401111182215>