**JURNAL**

**PERANCANGAN INSTRUMEN KINERJA BERBASIS *HUMAN SCORE CARD* DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI (STUDI KASUS PADA PT. KOPERASI KONSUMEN KARYAWAN LINTAS ARTA)**

**Oleh:**

**AEP SAEPULLOH**

**NPM. 218020058**

****

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2025**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan merancang instrumen pengukuran kinerja berbasis Human Scorecard untuk meningkatkan efektivitas organisasi di PT. Koperasi Konsumen Karyawan Lintasarta. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja organisasi masih dilakukan secara tradisional, hanya berfokus pada aspek finansial. Hal ini berdampak pada ketidakseimbangan dalam pengambilan keputusan strategis serta turunnya capaian Nilai Kinerja Individu (NKI) dan Nilai Kinerja Organisasi (NKO). Pendekatan Human Scorecard yang mengintegrasikan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, menjadi dasar pengembangan instrumen kinerja yang lebih komprehensif dan strategis.

**Kata Kunci:** Human Scorecard, Pengukuran Kinerja, Manajemen SDM, Balanced Scorecard, Kinerja Organisasi

**ABSTRACT**

This study aims to design a Human Scorecard-based performance measurement instrument to improve organizational effectiveness at PT. Koperasi Konsumen Karyawan Lintasarta. The research method used is a case study with a qualitative descriptive approach. The results show that organizational performance measurement is still carried out in a traditional manner, focusing only on financial aspects. This leads to an imbalance in strategic decision-making and a decline in the achievement of Individual Performance Value (NKI) and Organizational Performance Value (NKO). The Human Scorecard approach, which integrates financial, customer, internal business process, and learning and growth perspectives, serves as the foundation for developing a more comprehensive and strategic performance measurement instrument.

**Keywords**: Human Scorecard, Performance Measurement, Human Resource Management, Balanced Scorecard, Organizational Performance

**ABSTRAK**

Panalungtikan ieu tujuanana pikeun ngarancang instrumen pangukuran kinerja dumasar kana Human Scorecard pikeun ningkatkeun efektivitas organisasi di PT. Koperasi Konsumen Karyawan Lintasarta. Métode panalungtikan anu dianggo nyaéta studi kasus kalayan pendekatan déskriptif kualitatif. Hasil panalungtikan nunjukkeun yén pangukuran kinerja organisasi masih dilakukeun sacara tradisional, ngan ukur difokuskeun kana aspék finansial. Hal ieu nyababkeun teu saimbangna dina nyieun kaputusan strategis sarta nurunna capaian Nilai Kinerja Individu (NKI) jeung Nilai Kinerja Organisasi (NKO). Pendekatan Human Scorecard anu ngahijikeun perspektif kauangan, palanggan, prosés bisnis internal, ogé diajar jeung pertumbuhan, jadi dasar pikeun ngembangkeun instrumen kinerja anu leuwih komprehensif jeung strategis.

**Kecap Konci**: Human Scorecard, Pangukuran Kinerja, Manajemén SDM, Balanced Scorecard, Kinerja Organisasi

**Pendahuluan**

Dalam era globalisasi dan disrupsi digital saat ini, organisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan dinamis. Persaingan global yang ketat serta perubahan lingkungan eksternal seperti perkembangan teknologi, regulasi pemerintah, dan tuntutan pelanggan, menuntut organisasi untuk memiliki sistem pengukuran kinerja yang akurat, adaptif, dan strategis. Tidak cukup hanya mengandalkan indikator keuangan sebagai tolok ukur keberhasilan. Penilaian yang terlalu terfokus pada aspek finansial sering kali gagal menangkap elemen-elemen kunci yang berkontribusi terhadap keberhasilan jangka panjang organisasi, seperti pengembangan sumber daya manusia, inovasi, dan kapabilitas proses internal.

Kaplan dan Norton (1992), pencetus konsep Balanced Scorecard, menegaskan bahwa pengukuran kinerja yang efektif harus mencerminkan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil keuangan dan non-keuangan, serta antara indikator lagging dan leading. Dengan kata lain, keberhasilan organisasi tidak semata-mata ditentukan oleh laporan keuangan, tetapi juga oleh kemampuan internal untuk beradaptasi, belajar, dan meningkatkan nilai tambah melalui sumber daya manusianya.

Kondisi ini juga dialami oleh PT. Koperasi Konsumen Karyawan Lintasarta, di mana selama periode 2021–2023 tercatat adanya penurunan Nilai Kinerja Individu (NKI) maupun Nilai Kinerja Organisasi (NKO). Penurunan tersebut mengindikasikan bahwa sistem pengukuran kinerja yang diterapkan selama ini belum mampu menangkap dan mengelola secara optimal dimensi strategis yang mendasari kinerja organisasi. Hal ini bisa disebabkan oleh pendekatan pengukuran yang masih konvensional, terlalu fokus pada angka keuangan dan kurang memperhatikan peran penting SDM sebagai penggerak utama organisasi.

Sebagaimana dijelaskan oleh Becker, Huselid, dan Ulrich (2001), organisasi yang ingin unggul dalam kompetisi global harus membangun sistem pengukuran kinerja yang mengaitkan strategi bisnis dengan manajemen sumber daya manusia. Mereka memperkenalkan konsep Human Resource Scorecard sebagai alat untuk menilai kontribusi SDM terhadap pencapaian strategi organisasi secara sistematis dan terukur. Pendekatan ini menekankan pentingnya sinergi antara strategi organisasi, kompetensi individu, dan proses internal.

Dalam hal ini, Human Scorecard menjadi pendekatan yang sangat relevan dan aplikatif. Human Scorecard merupakan pengembangan dari Balanced Scorecard yang secara spesifik mengukur kontribusi strategis SDM melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth), misalnya, memberikan ruang bagi organisasi untuk mengembangkan kompetensi, budaya organisasi, serta sistem informasi yang mendukung pengambilan keputusan strategis (Kaplan & Norton, 2004).

Selain itu, pendekatan Human Scorecard juga mengadopsi prinsip strategic alignment, yaitu keselarasan antara tujuan individu, unit kerja, dan tujuan strategis organisasi secara menyeluruh. Menurut Lawler dan Boudreau (2009), pengukuran kinerja SDM yang ideal adalah yang mampu menunjukkan bagaimana aktivitas, perilaku, dan hasil kerja individu berkontribusi secara nyata terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. Oleh karena itu, pengembangan instrumen pengukuran kinerja yang mampu menangkap dimensi strategis ini menjadi kebutuhan yang tidak dapat ditunda.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk merancang instrumen pengukuran kinerja berbasis Human Scorecard yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan strategis PT. Koperasi Konsumen Karyawan Lintasarta. Instrumen ini diharapkan dapat menjadi solusi terhadap tantangan pengukuran kinerja yang selama ini bersifat parsial, serta mampu mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan, baik di tingkat individu maupun organisasi.

**Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali secara mendalam dan komprehensif fenomena yang terjadi dalam konteks organisasi tertentu, yakni PT. Koperasi Konsumen Karyawan Lintasarta. Menurut Yin (2014), studi kasus merupakan metode yang tepat digunakan ketika peneliti ingin menjawab pertanyaan “how” dan “why” atas suatu fenomena yang kompleks dalam lingkungan nyata (real-life context), serta ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak dapat dipisahkan secara tegas. Oleh karena itu, pendekatan ini dinilai sesuai untuk menelaah proses perancangan instrumen pengukuran kinerja yang berbasis Human Scorecard dalam konteks kinerja organisasi.

Pendekatan deskriptif kualitatif digunakan untuk memberikan gambaran secara rinci mengenai kondisi faktual, pandangan subjek penelitian, serta dinamika organisasi yang terjadi. Seperti yang diungkapkan oleh Bogdan dan Biklen (2007), pendekatan kualitatif berorientasi pada makna, pemahaman, dan interpretasi subjektif dari partisipan terhadap realitas sosial yang mereka hadapi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menangkap dimensi strategis, budaya organisasi, serta praktik manajerial yang berhubungan dengan sistem pengukuran kinerja.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara utama, yaitu:

Observasi langsung, yang dilakukan untuk mengamati perilaku kerja, interaksi antarpegawai, dan dinamika proses kerja yang berlangsung dalam organisasi. Observasi memberikan data empirik yang dapat memperkuat interpretasi atas kondisi aktual organisasi.

Wawancara mendalam (in-depth interviews) dilakukan terhadap pimpinan dan staf di berbagai unit kerja PT. Koperasi Konsumen Karyawan Lintasarta. Wawancara ini bertujuan untuk menggali persepsi, pengalaman, dan harapan mereka terhadap sistem pengukuran kinerja yang ada, serta harapan terhadap sistem yang diusulkan. Sejalan dengan pendapat Patton (2002), wawancara mendalam memberikan ruang kepada informan untuk menjelaskan secara terbuka dan reflektif mengenai pandangan mereka, sehingga menghasilkan data yang kaya dan bermakna.

Studi dokumentasi, yaitu pengumpulan dan analisis terhadap dokumen internal perusahaan, seperti laporan kinerja, evaluasi SDM, kebijakan internal, serta struktur organisasi. Dokumen tersebut menjadi sumber data sekunder yang penting dalam memverifikasi dan memperkaya temuan dari observasi dan wawancara.

Proses analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis kualitatif interaktif sebagaimana dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1994), yang terdiri dari tiga tahapan utama:

Reduksi data (data reduction), yaitu proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, dan transformasi data kasar dari lapangan ke dalam bentuk yang lebih terstruktur dan bermakna.

Penyajian data (data display), yaitu penyusunan data dalam bentuk matriks, narasi, atau tabel untuk memudahkan peneliti dalam melihat pola dan hubungan antardata.

Penarikan kesimpulan dan verifikasi (conclusion drawing/verification), yaitu proses menghasilkan temuan berdasarkan interpretasi atas data yang telah dianalisis, serta menguji konsistensinya melalui triangulasi sumber.

Seluruh tahapan dilakukan secara simultan dan berulang (iteratif), hingga diperoleh gambaran utuh mengenai sistem pengukuran kinerja dan alternatif pengembangan instrumen yang lebih strategis.

Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang utuh, mendalam, dan kontekstual mengenai bagaimana organisasi dapat mengembangkan instrumen pengukuran kinerja berbasis Human Scorecard sebagai upaya peningkatan efektivitas dan keberlanjutan kinerja organisasi.

#### ****1. Evaluasi Pengukuran Kinerja Saat Ini****

Hasil penelitian menunjukkan bahwa **PT. Koperasi Konsumen Karyawan Lintasarta** masih menggunakan pendekatan **pengukuran kinerja tradisional** yang terfokus pada indikator finansial semata, seperti pendapatan, biaya operasional, dan laba bersih. Sistem pengukuran ini belum mencerminkan kompleksitas dan dinamika organisasi modern, yang menuntut adanya ukuran-ukuran non-finansial sebagai representasi kapabilitas organisasi dalam jangka panjang.

Menurut Neely, Gregory, dan Platts (1995), sistem pengukuran kinerja yang hanya berorientasi pada aspek finansial bersifat retrospektif, kurang responsif terhadap perubahan lingkungan, dan tidak memberikan informasi untuk perbaikan berkelanjutan. Ketidakseimbangan dalam pengukuran ini berkontribusi pada lemahnya kontrol strategis organisasi serta ketidaktepatan dalam pengambilan keputusan manajerial.

Penurunan **Nilai Kinerja Individu (NKI)** dan **Nilai Kinerja Organisasi (NKO)** selama periode 2021–2023 mengindikasikan bahwa pendekatan pengukuran saat ini belum mampu mendorong sinergi antara individu dan tujuan organisasi. Hal ini diperkuat oleh pendapat Armstrong (2009), yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja yang tidak menghubungkan antara tujuan strategis dan kinerja individu akan melemahkan motivasi kerja dan akuntabilitas internal.

#### ****2. Identifikasi Permasalahan****

Hasil wawancara dan observasi menunjukkan beberapa isu utama yang menjadi akar permasalahan dalam sistem pengukuran kinerja:

* **Kurangnya komunikasi strategis** antara manajemen dan karyawan, yang menyebabkan tidak semua pegawai memahami arah dan prioritas strategis perusahaan.
* **Lemahnya indikator non-finansial**, khususnya yang terkait dengan proses internal dan pengembangan SDM. Padahal, aspek non-keuangan ini merupakan leading indicators yang menentukan keberlanjutan kinerja jangka panjang (Kaplan & Norton, 2004).
* **Tidak adanya integrasi antara kinerja SDM dan strategi organisasi**, sehingga perencanaan kerja tidak selalu sinkron dengan visi dan misi jangka panjang koperasi.
* **Minimnya linkage atau keterkaitan langsung antara indikator kinerja saat ini dengan sasaran strategis**, sebagaimana dikemukakan oleh Rummler dan Brache (1995), bahwa salah satu hambatan utama dalam manajemen kinerja adalah ketidaksesuaian antara apa yang diukur dan apa yang dianggap penting oleh organisasi.

#### ****3. Rancangan Instrumen Human Scorecard****

Untuk menjawab permasalahan di atas, penelitian ini menyusun **rancangan instrumen pengukuran kinerja berbasis Human Scorecard**, yang mengintegrasikan empat perspektif utama:

##### **a. Perspektif Keuangan**

Fokus pada **rasio profitabilitas** seperti:

* **Return on Assets (ROA)**,
* **Return on Equity (ROE)**, dan
* **Net Profit Margin (NPM)**.

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa indikator finansial tetap diperlukan untuk mengevaluasi apakah strategi organisasi menghasilkan nilai tambah bagi pemilik atau pemangku kepentingan. Namun, indikator ini harus dilihat sebagai hasil akhir dari serangkaian proses strategis, bukan satu-satunya tolok ukur.

##### **b. Perspektif Pelanggan**

Mengukur:

* **Kepuasan pelanggan** melalui survei langsung,
* **Tingkat retensi pelanggan,**
* **Jumlah keluhan yang diselesaikan tepat waktu**, dan
* **Net Promoter Score (NPS).**

Menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988), kepuasan dan loyalitas pelanggan menjadi indikator penting dalam keberlanjutan organisasi, terutama di sektor jasa seperti koperasi, yang sangat bergantung pada hubungan jangka panjang dengan anggotanya.

##### **c. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Mengkaji:

* **Efisiensi operasional,**
* **Tingkat kesalahan kerja,**
* **Kecepatan layanan** kepada pelanggan, serta
* **Inovasi produk dan layanan.**

Hammer dan Champy (1993) menekankan pentingnya proses bisnis internal yang efisien untuk menghasilkan layanan berkualitas tinggi, biaya rendah, dan kepuasan pelanggan. Inovasi juga menjadi katalisator penting bagi peningkatan daya saing organisasi.

##### **d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Mengevaluasi:

* **Jumlah dan efektivitas pelatihan pegawai,**
* **Tingkat turnover SDM**,
* **Kepuasan kerja karyawan**, serta
* **Kualitas komunikasi internal dan budaya organisasi.**

Sejalan dengan pendapat Becker et al. (2001), organisasi perlu mengembangkan “kapabilitas manusia” sebagai aset strategis melalui sistem pelatihan, budaya kerja, dan teknologi informasi. Perspektif ini juga mencerminkan kesiapan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan dan mempertahankan keberlanjutan inovasi.

Dengan pendekatan Human Scorecard ini, PT. Koperasi Konsumen Karyawan Lintasarta diharapkan dapat memiliki sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya akuntabel dan terukur, tetapi juga relevan dengan kebutuhan strategis, serta mampu memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih maksimal terhadap pencapaian visi organisasi.

Penerapan **Human Scorecard** dalam sistem manajemen kinerja organisasi membawa implikasi manajerial yang signifikan, baik dalam hal **pengelolaan sumber daya manusia** maupun **pengambilan keputusan strategis organisasi**. Pendekatan ini tidak hanya menilai hasil akhir (output), tetapi juga memperhatikan proses, kontribusi individu, dan arah strategis organisasi.

#### ****1. Pemetaan Kinerja yang Menyeluruh dan Terintegrasi****

Penerapan Human Scorecard memungkinkan manajemen untuk memetakan kinerja dari berbagai perspektif secara menyeluruh dan terstruktur. Sistem ini tidak hanya mengandalkan ukuran finansial, tetapi juga mengintegrasikan aspek **pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.**

Menurut Kaplan dan Norton (2001), **Balanced Scorecard dan pengembangannya dalam Human Scorecard** memungkinkan organisasi mengubah visi dan strategi menjadi tindakan yang terukur. Dengan adanya sistem ini, manajer dapat **melihat hubungan sebab-akibat antar perspektif,** sehingga pemetaan kinerja menjadi lebih jelas dan terarah.

#### **"What you measure is what you get. If you don't measure the right things, you won't get the right outcomes." Kaplan & Norton (1996)**

#### ****2. Penyesuaian Strategi SDM terhadap Arah Bisnis yang Dinamis****

Dalam konteks perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan kompetitif, organisasi dituntut untuk **menyelaraskan strategi sumber daya manusia (SDM) dengan strategi bisnis utama.** Human Scorecard berperan sebagai jembatan antara pengelolaan SDM dengan pencapaian tujuan strategis organisasi.

Ulrich et al. (2012) menekankan bahwa **HR yang efektif bukan hanya fokus pada administrasi personalia, tetapi harus mampu menciptakan nilai strategis melalui penciptaan kapabilitas organisasi.** Dengan Human Scorecard, SDM tidak lagi diposisikan sebagai fungsi pendukung, tetapi sebagai strategic partner yang kritikal.

#### **“Strategic HR means aligning people strategy with business strategy HR is not just a function, it's a source of competitive advantage.” Dave Ulrich (2005)**

#### ****3. Peningkatan Keterlibatan dan Komitmen Karyawan****

Instrumen Human Scorecard memberikan kejelasan tujuan dan indikator keberhasilan kepada setiap individu di organisasi. Ketika karyawan memahami bagaimana peran mereka berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi**, tingkat keterlibatan dan komitmen kerja akan meningkat secara signifikan.**

Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa **karyawan yang terlibat secara emosional dan intelektual dalam pekerjaan mereka cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi serta loyalitas yang kuat terhadap organisasi.**

“Employees perform best when they see how their efforts contribute to larger organizational goals.” Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2015)

Dengan Human Scorecard, setiap karyawan memiliki **peta jalan kinerja pribadi yang terhubung dengan arah strategis organisasi,** sehingga mereka merasa menjadi bagian penting dari kesuksesan bersama.

#### ****4. Pengambilan Keputusan yang Lebih Tepat dan Berbasis Data****

Data yang dikumpulkan melalui instrumen Human Scorecard mencakup informasi yang lebih **komprehensif, real-time, dan seimbang antara leading dan lagging indicators**. Ini menjadikan proses pengambilan keputusan di level manajerial lebih terarah, objektif, dan strategis.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007), pengambilan keputusan yang baik sangat bergantung pada ketersediaan **data yang akurat dan relevan,** bukan hanya asumsi atau intuisi semata. Dengan pendekatan Human Scorecard, para pengambil kebijakan di organisasi dapat mengakses informasi lintas perspektif, yang membantu dalam merancang intervensi manajerial yang lebih efektif.

“Strategic control systems must provide information on both financial and non-financial dimensions to be effective.” Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan (2007)

Secara keseluruhan, implementasi Human Scorecard tidak hanya memperbaiki sistem pengukuran kinerja secara teknis, tetapi juga memberikan **pengaruh transformasional terhadap manajemen organisasi,** terutama dalam aspek SDM, budaya kerja, dan orientasi strategis. Oleh karena itu, organisasi perlu mengadopsi pendekatan ini sebagai bagian dari agenda reformasi manajerial menuju keunggulan kompetitif dan keberlanjutan.

**Kesimpulan**

Pengukuran kinerja organisasi yang semata-mata berorientasi pada aspek finansial terbukti tidak lagi memadai dalam merespons kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi modern. Hal ini sejalan dengan pendapat **Kaplan dan Norton (2001)** yang menyatakan bahwa indikator keuangan bersifat historis dan tidak memberikan gambaran menyeluruh atas pencapaian strategis jangka panjang. Oleh karena itu, pendekatan yang lebih integratif sangat diperlukan untuk menciptakan sistem manajemen kinerja yang adaptif dan strategis.

Dalam konteks PT. Koperasi Konsumen Karyawan Lintasarta, kecenderungan menurunnya Nilai Kinerja Individu (NKI) dan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) menunjukkan adanya kesenjangan antara strategi dan pelaksanaan operasional. Penyebab utamanya adalah **kurangnya integrasi antara indikator kinerja non-finansial dan arah strategis organisasi.** Permasalahan ini diperkuat oleh **Anthony dan Govindarajan (2007)** yang menekankan pentingnya sistem pengendalian manajemen berbasis data multidimensional untuk memastikan tercapainya kinerja organisasi secara menyeluruh.

Penerapan **Human Scorecard** sebagai model pengukuran kinerja memberikan solusi komprehensif yang mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Model ini merupakan pengembangan dari konsep Balanced Scorecard yang lebih menekankan pada **penguatan peran strategis sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi,** sebagaimana ditegaskan oleh **Becker, Huselid, & Ulrich (2001)** bahwa pengelolaan SDM yang strategis merupakan pendorong utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Lebih lanjut, dengan menggunakan Human Scorecard, organisasi dapat:

* **Meningkatkan akuntabilitas internal,** karena kinerja setiap unit dan individu dapat dilacak secara transparan dan objektif;
* **Meningkatkan efektivitas organisasi,** melalui penyelarasan sasaran individu dengan tujuan strategis jangka panjang;
* **Mendorong budaya organisasi yang berorientasi kinerja dan pembelajaran berkelanjutan,** sesuai dengan pandangan **Peter Senge (1990)** tentang organisasi pembelajar sebagai kunci sukses dalam era perubahan cepat.

Dengan demikian, perancangan instrumen pengukuran kinerja berbasis Human Scorecard di PT. Koperasi Konsumen Karyawan Lintasarta bukan sekadar inovasi teknis, melainkan juga transformasi strategis yang berdampak luas terhadap tata kelola organisasi. Hal ini sekaligus menjawab tuntutan modernisasi sistem manajemen kinerja dan memperkuat kontribusi organisasi terhadap pencapaian visi dan misi jangka panjang.

**DAFTAR PUSTAKA**

**Buku dan Artikel Teoritis**

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). The HR Scorecard: Linking people, strategy, and performance. Harvard Business School Press.

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). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review, 74(1), 75–85.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Press.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (4th ed.). Sage Publications.

Yin, R. K. (2014). Case Study Research: Design and Methods (5th ed.). Sage Publications.

**Studi dan Perspektif Tambahan**

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). Management Control Systems (12th ed.). McGraw‑Hill/Irwin.

Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2007). Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods (5th ed.). Allyn & Bacon.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. HarperBusiness.

Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2009). Achieving Excellence in Human Resources Management. Society for Human Resource Management.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management, 15(4), 80–116.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12–40.

Patton, M. Q. (2002). Qualitative Research & Evaluation Methods (3rd ed.). Sage Publications.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Organizational Behavior (15th ed.). Pearson.

Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). Improving Performance: How to Manage the White Space in the Organization Chart. Jossey-Bass.

Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Doubleday/Currency.

**Sumber Pendukung Sejarah dan Evolusi BSC**

Encyclopedia.com. (n.d.). Balanced Scorecard. In Management Accounting Encyclopedia.

Sudibyo, B. (2019). Pengukuran kinerja perusahaan dengan Balanced Scorecard: Bentuk, mekanisme, dan prospek aplikasinya pada BUMN. Journal of Indonesian Economy and Business, 34(2), 123–145.