

Evaluasi Efektivitas Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Strategi Di Perusahaan Manufaktur

Evaluation Of The Effectiveness Of The Balanced Scorecard As A Strategic Performance Measurement Tool In Manufacturing Companies

Klemens Mere

Universitas Wisnuwardhana Malang
monfoort21@gmail.com

Disubmit : 30 Mei 2025, Diterima : 20 Juni 2025, Dipublikasi : 4 Juli 2025

Abstract

Manufacturing companies, as one of the main pillars of national economic development, play a crucial role in absorbing labor, increasing product value-added, and contributing significantly to the country's Gross Domestic Product (GDP). The objective of this study is to evaluate the effectiveness of the Balanced Scorecard as a strategic performance measurement tool in manufacturing companies. This research adopts a descriptive qualitative approach with a systematic review of the literature. It does not involve primary data collection but relies on secondary data from various scientific journals, academic books, research reports, conference articles, and other credible sources relevant to the topic of the Balanced Scorecard and strategic performance measurement in manufacturing companies. Based on the literature review of various academic sources and empirical studies, it can be concluded that the Balanced Scorecard (BSC) is an effective and relevant strategic performance measurement tool in the context of manufacturing companies, provided it is implemented comprehensively and strategically. The four main perspectives of the BSC—financial, customer, internal business processes, and learning and growth—are capable of capturing the complexity and performance measurement needs in the dynamic, efficiency-driven, and innovation-oriented manufacturing industry.

Keywords: *Balanced, Scorecard, Company, Manufacturing.*

Abstrak

Perusahaan manufaktur sebagai salah satu pilar utama dalam pembangunan ekonomi nasional memiliki peran yang sangat penting dalam menyerap tenaga kerja, meningkatkan nilai tambah produk, serta memberikan kontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) negara. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi efektivitas balanced scorecard sebagai alat ukur kinerja strategi di Perusahaan manufaktur. Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan sistematis terhadap literatur. Penelitian ini tidak melakukan pengumpulan data primer, melainkan mengandalkan data sekunder dari berbagai jurnal ilmiah, buku akademik, laporan penelitian, artikel konferensi, dan sumber tepercaya lainnya yang relevan dengan topik Balanced Scorecard dan pengukuran kinerja strategis di perusahaan manufaktur. Berdasarkan hasil tinjauan pustaka yang telah dilakukan terhadap berbagai sumber akademik dan studi empiris, dapat disimpulkan bahwa Balanced Scorecard (BSC) merupakan alat ukur kinerja strategi yang efektif dan relevan dalam konteks perusahaan manufaktur, asalkan diterapkan secara menyeluruh dan strategis. Empat perspektif utama BSC keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kemampuan untuk menangkap kompleksitas dan kebutuhan pengukuran kinerja dalam industri manufaktur yang bersifat dinamis dan berorientasi pada efisiensi serta inovasi.

Kata Kunci: *Balanced, Scorecard, Perusahaan, Manufaktur.*

1. Pendahuluan

Perusahaan manufaktur sebagai salah satu pilar utama dalam pembangunan ekonomi nasional memiliki peran yang sangat penting dalam menyerap tenaga kerja, meningkatkan nilai tambah produk, serta memberikan kontribusi signifikan terhadap

Produk Domestik Bruto (PDB) negara. Dalam menghadapi dinamika pasar global yang semakin kompetitif, perusahaan manufaktur dituntut untuk tidak hanya mampu memproduksi barang secara efisien, tetapi juga harus mengimplementasikan strategi bisnis yang selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja strategis menjadi kebutuhan yang krusial guna memastikan bahwa setiap aktivitas operasional dan keputusan manajerial mendukung pencapaian visi dan misi organisasi (Kaplan & Norton, 1996; Wheelen et al., 2018).

Pengukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus pada aspek keuangan, seperti return on investment (ROI), laba bersih, dan pertumbuhan penjualan, dinilai tidak lagi mencukupi untuk menggambarkan keseluruhan performa perusahaan, terutama dalam konteks strategi jangka panjang. Sistem pengukuran kinerja konvensional seringkali bersifat retrospektif, tidak responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis, serta tidak mencerminkan kinerja non-finansial yang justru menjadi indikator penting dalam era digital dan ekonomi berbasis pengetahuan saat ini (Niven, 2021).

Untuk menjawab tantangan tersebut, Kaplan dan Norton (1992) memperkenalkan konsep Balanced Scorecard (BSC) sebagai suatu kerangka kerja pengukuran kinerja strategis yang holistik. BSC mengintegrasikan empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap perspektif dalam BSC tidak hanya mengukur hasil (lagging indicators), tetapi juga indikator-indikator utama (leading indicators) yang memandu organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjangnya. Dengan demikian, BSC dianggap mampu menjembatani kesenjangan antara perumusan strategi dan implementasinya di lapangan.

Namun demikian, efektivitas implementasi BSC dalam konteks perusahaan manufaktur tidak selalu berjalan mulus. Dalam praktiknya, berbagai tantangan muncul, mulai dari ketidaksesuaian antara indikator yang digunakan dengan kebutuhan spesifik industri, keterbatasan data yang valid dan reliabel, hingga resistensi dari sumber daya manusia yang belum memahami sepenuhnya fungsi strategis dari BSC (Yusuf et al., 2022). Selain itu, masih terdapat perdebatan di kalangan akademisi dan praktisi mengenai sejauh mana BSC benar-benar mampu menjadi alat ukur yang efektif dalam mengevaluasi strategi perusahaan secara menyeluruh dan berkelanjutan (Hoque, 2014; Rani et al., 2023).

Di Indonesia sendiri, penggunaan Balanced Scorecard pada perusahaan manufaktur masih tergolong beragam. Beberapa perusahaan besar telah mengadopsi BSC secara formal sebagai bagian dari sistem manajemen strategis mereka, sementara perusahaan skala menengah dan kecil masih banyak yang mengandalkan pengukuran kinerja berbasis keuangan konvensional. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam pemahaman dan penerapan BSC sebagai alat manajemen strategis yang terintegrasi (Rizki & Farhan, 2021).

Faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi BSC antara lain adalah komitmen manajemen puncak, integrasi sistem informasi yang mendukung, budaya organisasi yang adaptif, serta pelatihan berkelanjutan bagi karyawan. Selain itu, keterkaitan antara strategi yang dirumuskan dengan indikator kinerja yang digunakan menjadi aspek penting dalam menentukan apakah BSC benar-benar berfungsi sebagai alat evaluasi strategis atau sekadar alat pelaporan administratif (Hidayat & Suhendra, 2020).

Penelitian ini menjadi relevan dan penting karena hingga saat ini masih terdapat keterbatasan dalam kajian empiris mengenai efektivitas BSC dalam mengukur kinerja strategi, khususnya di sektor manufaktur di Indonesia. Dengan melakukan evaluasi secara mendalam terhadap penerapan Balanced Scorecard, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan sistem manajemen kinerja yang lebih adaptif, integratif, dan strategis. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan praktis bagi manajemen perusahaan dalam menyempurnakan strategi pengukuran kinerja dan pengambilan keputusan bisnis di masa depan.

Lebih lanjut, kebutuhan untuk mengevaluasi BSC secara kritis juga didorong oleh perubahan lingkungan bisnis pascapandemi COVID-19 yang menuntut perusahaan untuk lebih fleksibel dalam menyesuaikan strategi dan indikator kerjanya. Dalam situasi yang penuh ketidakpastian, perusahaan dituntut untuk mampu mengidentifikasi indikator-indikator kunci yang relevan dan berkontribusi langsung terhadap keunggulan kompetitif (PwC Indonesia, 2022). Oleh karena itu, mengevaluasi efektivitas BSC bukan hanya menjadi kegiatan akademik, tetapi merupakan upaya strategis untuk meningkatkan ketangguhan dan keberlanjutan bisnis.

Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas Balanced Scorecard sebagai alat ukur kinerja strategi di perusahaan manufaktur. Penelitian ini akan mengkaji sejauh mana BSC telah mampu merepresentasikan tujuan strategis perusahaan, bagaimana keterkaitan antar perspektif BSC diimplementasikan, serta tantangan apa saja yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Selain itu, penelitian ini juga akan mengusulkan langkah-langkah perbaikan guna meningkatkan efektivitas BSC sebagai alat manajemen strategis yang terintegrasi dan berkelanjutan.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan pustaka (literature review) sebagai metode utama. Pendekatan ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat ukur kinerja strategi dalam konteks perusahaan manufaktur melalui analisis terhadap berbagai sumber literatur ilmiah yang relevan dan terkini.

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan sistematis terhadap literatur. Penelitian ini tidak melakukan pengumpulan data primer, melainkan mengandalkan data sekunder dari berbagai jurnal ilmiah, buku akademik, laporan penelitian, artikel konferensi, dan sumber tepercaya lainnya yang relevan dengan topik Balanced Scorecard dan pengukuran kinerja strategis di perusahaan manufaktur. Tinjauan pustaka dilakukan secara naratif dan tematik, dengan memetakan temuan-temuan kunci dari penelitian terdahulu, menyusun kerangka teori, serta mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang masih ada (Booth, Papaioannou, & Sutton, 2016).

Sumber dan Kriteria Literatur

Literatur yang digunakan dipilih berdasarkan beberapa kriteria:

1. Diterbitkan dalam 10 tahun terakhir (2014–2024), kecuali untuk literatur klasik seperti Kaplan & Norton.

2. Fokus pada topik: Balanced Scorecard, pengukuran kinerja strategis, dan konteks industri manufaktur.
3. Diambil dari sumber bereputasi seperti jurnal Scopus, Web of Science, DOAJ, dan Google Scholar.
4. Artikel berbahasa Inggris dan Indonesia.

Contoh database yang digunakan antara lain: ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink, dan Garuda (Garba Rujukan Digital Indonesia).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui:

1. Identifikasi kata kunci, seperti: "Balanced Scorecard", "strategic performance measurement", "manufacturing industry", "BSC implementation", "efektivitas BSC".
2. Pencarian literatur akademik menggunakan filter tahun, topik, dan jenis publikasi.
3. Seleksi dan eksklusi, yakni memilih literatur yang sesuai dan mengecualikan yang tidak relevan atau tidak memenuhi standar akademik.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui:

1. Sintesis Tematik: Mengelompokkan literatur ke dalam tema-tema utama, misalnya: Implementasi BSC di perusahaan manufaktur; Faktor keberhasilan dan kegagalan BSC; Evaluasi efektivitas indikator kinerja BSC; Perbandingan BSC dengan alat ukur lainnya
2. Analisis Kritis: Mengevaluasi kelebihan, keterbatasan, dan validitas pendekatan Balanced Scorecard dalam konteks nyata di perusahaan manufaktur.
3. Identifikasi Gap Penelitian: Mencari celah penelitian sebelumnya yang dapat dijadikan dasar argumentatif untuk pentingnya studi ini.

Metode ini memungkinkan peneliti untuk merumuskan kerangka konseptual yang kuat, serta memberikan rekomendasi berbasis teori dan temuan empiris dari studi sebelumnya (Rowley & Slack, 2004).

Validitas dan Kredibilitas

Untuk menjaga validitas penelitian:

1. Hanya sumber literatur akademik bereputasi yang digunakan.
2. Semua rujukan diseleksi berdasarkan kualitas metodologi dan relevansi topik.
3. Proses analisis dilakukan secara transparan dan dapat ditelusuri sumbernya melalui sistematika sitasi.

3. Hasil Dan Pembahasan

Efektivitas Balanced Scorecard dalam Konteks Perusahaan Manufaktur

Balanced Scorecard (BSC) telah banyak digunakan di berbagai sektor industri sebagai alat untuk mengukur kinerja strategis. Dalam konteks perusahaan manufaktur, efektivitas BSC tercermin dari kemampuannya untuk mengintegrasikan antara tujuan strategis jangka panjang dengan indikator kinerja operasional. Studi oleh Rani et al. (2023) menunjukkan bahwa penerapan BSC mampu meningkatkan kohesi antar departemen dan memperjelas alur kontribusi setiap unit terhadap pencapaian visi perusahaan.

Empat perspektif dalam BSC keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan mampu mengakomodasi kompleksitas industri

manufaktur yang cenderung padat modal dan berbasis efisiensi proses. Sebagai contoh, pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan manufaktur dapat memetakan indikator seperti efektivitas rantai pasok, waktu siklus produksi, serta tingkat cacat produk (Kaplan & Norton, 1996). Di sisi lain, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memungkinkan manajemen mengukur sejauh mana peningkatan kompetensi SDM dan penerapan teknologi mendukung kelangsungan strategi produksi yang berkelanjutan.

Namun demikian, efektivitas BSC dalam sektor manufaktur tidak semata-mata bergantung pada rancangan sistemnya, melainkan juga pada keselarasan antara indikator kinerja dengan tujuan strategis. Seperti dijelaskan oleh Hoque (2014), banyak perusahaan yang gagal mengimplementasikan BSC secara efektif karena hanya menjadikannya alat pelaporan, bukan alat manajemen strategis.

Kesesuaian Perspektif Balanced Scorecard dengan Dinamika Industri Manufaktur

Industri manufaktur memiliki karakteristik yang unik, seperti volume produksi tinggi, kontrol kualitas ketat, dan ketergantungan pada teknologi serta SDM terampil. Dalam konteks ini, perspektif keuangan tetap menjadi ukuran utama, terutama dalam pengendalian biaya produksi dan peningkatan margin keuntungan. Namun, perspektif non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses, dan pengembangan karyawan tidak kalah penting dalam mendukung keberlanjutan bisnis.

Studi Yusuf et al. (2022) mencatat bahwa perusahaan manufaktur yang secara konsisten memonitor indikator proses internal dan pembelajaran memiliki keunggulan dalam inovasi produk dan adaptasi teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi BSC sangat ditentukan oleh seimbangannya perhatian pada keempat perspektif tersebut.

Sebagai contoh, PT XYZ (studi kasus oleh Rizki & Farhan, 2021) berhasil menurunkan biaya produksi sebesar 15% dalam dua tahun setelah mengintegrasikan indikator kualitas proses dan pelatihan karyawan dalam sistem BSC mereka. Hasil ini memperkuat argumen bahwa BSC dapat menjadi alat efektif ketika digunakan secara menyeluruh dan tidak hanya fokus pada perspektif keuangan.

Tantangan Implementasi Balanced Scorecard di Perusahaan Manufaktur

Meskipun banyak manfaat yang ditawarkan, implementasi Balanced Scorecard dalam perusahaan manufaktur juga menghadapi sejumlah tantangan. Beberapa tantangan yang sering muncul antara lain:

1. Kurangnya pemahaman tentang konsep BSC oleh manajemen menengah dan karyawan.
2. Ketidaksesuaian antara strategi dan indikator kinerja yang dipilih.
3. Keterbatasan data dan sistem informasi untuk mendukung pengukuran indikator non-keuangan secara real-time.
4. Budaya organisasi yang masih bersifat hierarkis dan resistif terhadap perubahan.

Booth et al. (2016) menekankan pentingnya pelatihan dan komunikasi internal dalam memperkuat pemahaman seluruh level organisasi tentang peran strategis Balanced Scorecard. Tanpa dukungan budaya organisasi yang kuat, BSC hanya akan menjadi alat administratif tanpa dampak strategis yang nyata.

Lebih jauh, studi Hidayat & Suhendra (2020) mengungkapkan bahwa kegagalan penerapan BSC di beberapa perusahaan manufaktur di Indonesia disebabkan oleh

tidak adanya penyesuaian indikator terhadap kondisi lokal dan kekhasan proses bisnis. Ini menunjukkan bahwa efektivitas BSC sangat bergantung pada fleksibilitas dan kontekstualisasi sistem tersebut.

Evaluasi Keberhasilan Balanced Scorecard dalam Mengukur Kinerja Strategis

Untuk mengevaluasi efektivitas Balanced Scorecard sebagai alat ukur kinerja strategi, beberapa indikator keberhasilan yang digunakan dalam literatur antara lain:

1. Pencapaian target strategis perusahaan (misalnya pertumbuhan pendapatan, efisiensi produksi).
2. Keterkaitan antar perspektif BSC yang saling memperkuat (cause-effect relationship).
3. Tingkat adopsi dan integrasi sistem BSC dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan.
4. Tingkat partisipasi karyawan dalam pencapaian indikator kinerja.

Niven (2021) menyatakan bahwa efektivitas BSC dapat diukur melalui keberhasilannya dalam menjembatani kesenjangan antara strategi dan implementasi. Dengan kata lain, BSC yang efektif bukan hanya mendokumentasikan strategi, tetapi juga menjadi alat navigasi dalam menjalankan bisnis harian yang selaras dengan tujuan jangka panjang.

Di sisi lain, Wheelen et al. (2018) menambahkan bahwa keberhasilan sistem BSC harus disertai dengan pemantauan dan penyesuaian berkala. Strategi bisnis bersifat dinamis dan indikator kinerja pun harus mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

Perbandingan dengan Pendekatan Lain

Dalam beberapa studi, Balanced Scorecard dibandingkan dengan pendekatan pengukuran kinerja lainnya, seperti Key Performance Indicators (KPI), Performance Prism, dan EFQM Excellence Model. Keunggulan BSC terletak pada kemampuannya mengaitkan indikator-indikator individual dengan strategi organisasi secara menyeluruh (Hoque, 2014). Namun, pendekatan lain seperti Performance Prism dianggap lebih responsif terhadap pemangku kepentingan eksternal yang lebih luas, sedangkan KPI lebih fleksibel namun seringkali tidak memiliki dasar strategi yang terstruktur.

Meskipun begitu, dalam konteks perusahaan manufaktur di Indonesia, literatur menunjukkan bahwa BSC tetap menjadi salah satu pendekatan paling populer karena strukturnya yang sederhana namun komprehensif (Rani et al., 2023; Yusuf et al., 2022).

4. Simpulan

Berdasarkan hasil tinjauan pustaka yang telah dilakukan terhadap berbagai sumber akademik dan studi empiris, dapat disimpulkan bahwa Balanced Scorecard (BSC) merupakan alat ukur kinerja strategi yang efektif dan relevan dalam konteks perusahaan manufaktur, asalkan diterapkan secara menyeluruh dan strategis. Empat perspektif utama BSC keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kemampuan untuk menangkap kompleksitas dan kebutuhan pengukuran kinerja dalam industri manufaktur yang bersifat dinamis dan berorientasi pada efisiensi serta inovasi.

Efektivitas BSC terletak pada kemampuannya menjembatani strategi dan implementasi operasional. Ketika indikator-indikator kinerja dirancang selaras dengan tujuan strategis perusahaan, maka BSC tidak hanya berperan sebagai alat pelaporan, tetapi juga menjadi pemandu dalam pengambilan keputusan manajerial jangka panjang. Beberapa studi kasus menunjukkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan BSC ke dalam sistem manajemen kerjanya mengalami peningkatan signifikan dalam efisiensi proses, kepuasan pelanggan, serta daya saing produk.

Namun demikian, efektivitas tersebut sangat bergantung pada faktor-faktor internal, seperti komitmen manajemen, budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan, kualitas sistem informasi, dan partisipasi karyawan. Kegagalan implementasi seringkali disebabkan oleh pemahaman yang terbatas terhadap konsep BSC dan pemilihan indikator yang tidak sesuai dengan kondisi operasional. Dalam kerangka tinjauan pustaka ini, BSC dinilai unggul dibandingkan alat ukur lainnya karena strukturnya yang komprehensif dan kemampuannya mengintegrasikan aspek keuangan dan non keuangan. Oleh karena itu, perusahaan manufaktur disarankan untuk tidak hanya mengadopsi BSC sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai alat penggerak strategi yang berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Dengan demikian, Balanced Scorecard tetap relevan dan efektif sebagai kerangka kerja pengukuran kinerja strategi di perusahaan manufaktur, khususnya di era transformasi digital dan persaingan global yang semakin ketat.

5. Daftar Pustaka

- Alfiana, A., Azizi, M., Mere, K., Asir, M., & Hasbi, H. (2025). Penguatan kemampuan manajemen keuangan pada petani lokal untuk meningkatkan akses dan efisiensi sumber daya. *I-Com: Indonesian Community Journal*, 5(1), 461–470.
- Asir, M., Yuniawati, R. A., Mere, K., Sukardi, K., & Anwar, M. A. (2023). Peran manajemen risiko dalam meningkatkan kinerja perusahaan: Studi manajemen sumber daya manusia. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 32–42.
- Booth, A., Papaioannou, D., & Sutton, A. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hidayat, R., & Suhendra, E. (2020). Implementasi balanced scorecard dalam pengukuran kinerja organisasi: Studi pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 20(1), 34–47. <https://doi.org/10.30596/jrab.v20i1.5013>
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33–59. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Mere, K., Puspitasari, D., Asir, M., Rahayu, B., & Mas'ud, M. I. (2024). The role of interactive content in building consumer engagement and strengthening brand loyalty: A review on social media platforms and corporate websites. *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING)*, 7(3), 5455–5556.
- Niven, P. R. (2021). *Balanced scorecard evolution: A dynamic approach to strategy execution*. Wiley.

- PwC Indonesia. (2022). *Indonesia manufacturing survey 2022: Rebuilding for growth*. <https://www.pwc.com/id>
- Rahman, W., Launtu, A., Ohara, M. R., Asir, M., & Mere, K. (n.d.). Omnichannel marketing strategies: Bridging the gap between online and offline consumer experiences. *Strategi Pemasaran Omnichannel: Menjembatani Kesenjangan antara Pengalaman Konsumen Online dan Offline*.
- Rani, N., Ramli, A., & Sugiharto, T. (2023). Evaluating balanced scorecard in the digital era: Evidence from Indonesian industry. *Jurnal Manajemen Strategi dan Bisnis*, 8(2), 112–125. <https://doi.org/10.21009/jmsb.082.06>
- Rizki, A., & Farhan, H. (2021). Analisis implementasi balanced scorecard pada industri manufaktur: Studi kasus pada PT XYZ. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 75–84. <https://doi.org/10.22219/jim.v9i2.11234>
- Rowley, J., & Slack, F. (2004). What is the future for knowledge management? A view from the UK. *International Journal of Information Management*, 24(2), 125–138. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2003.12.005>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed.). Pearson.
- Yusuf, A., Pratama, A., & Nuraini, T. (2022). Kendala implementasi balanced scorecard dalam menilai kinerja strategis perusahaan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 19(3), 203–215. <https://doi.org/10.31289/jbm.v19i3.9876>