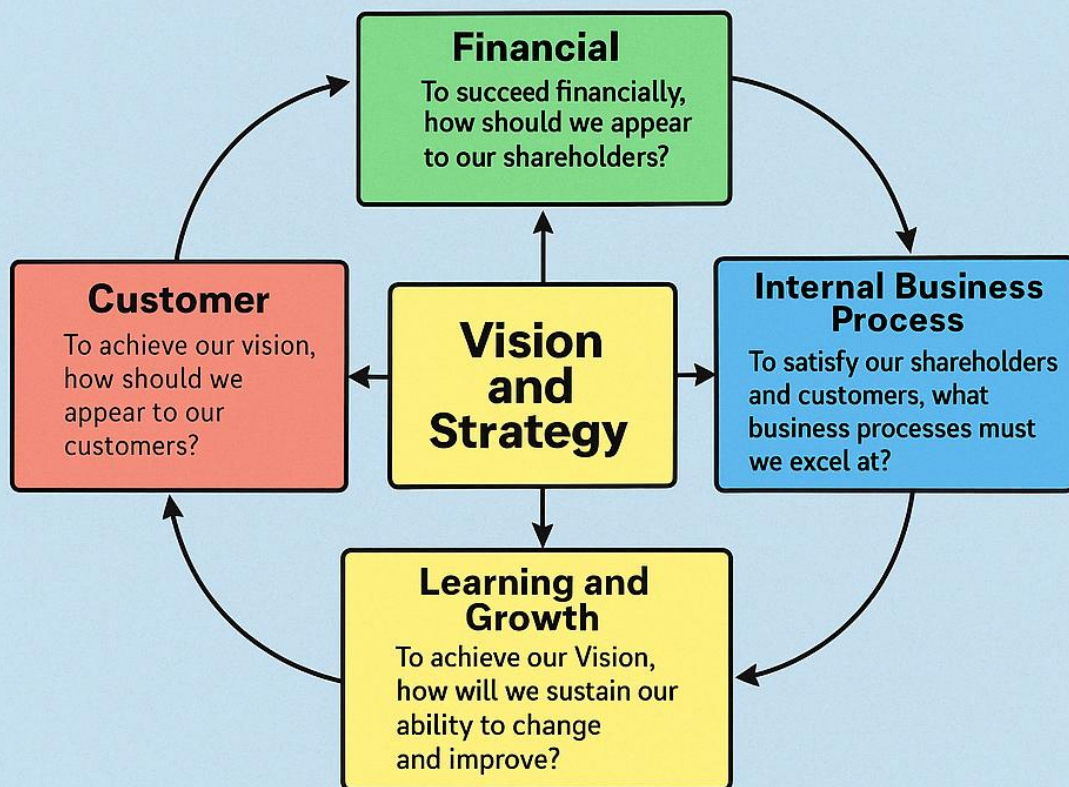


KONSEP BALANCED SCORECARD

RUDY C TARUMINGKENG



Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS
rudyc75@gmail.com

Bogor, Indonesia

29 Juli 2025

Konsep Balanced Scorecard (BSC)

Berikut adalah penjelasan naratif dan akademik tentang **Balanced Scorecard (BSC)** berdasarkan informasi dari sumber visual yang Anda kirimkan dan laman 12manage.com:

Balanced Scorecard (BSC): Konsep, Perspektif, dan Implikasi Manajerial

1. Sejarah dan Latar Belakang Balanced Scorecard

Konsep *Balanced Scorecard* diperkenalkan oleh **Robert Kaplan** dan **David Norton** dalam artikel mereka tahun 1992 di *Harvard Business Review*, yang kemudian dikembangkan menjadi buku terkenal: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (1996).

Awalnya, BSC hadir sebagai kritik atas pendekatan pengukuran kinerja yang hanya mengandalkan indikator **keuangan**, yang dinilai:

- Bersifat historis, hanya mencerminkan masa lalu.
- Tidak mencerminkan nilai aset tak berwujud seperti knowledge, hubungan pelanggan, dan inovasi.
- Tidak memadai dalam lingkungan yang membutuhkan strategi jangka panjang.

BSC menawarkan pendekatan **multidimensional** yang menyelaraskan kinerja operasional dengan strategi organisasi.

2. Empat Perspektif Utama dalam Balanced Scorecard

Kaplan dan Norton mengembangkan BSC sebagai sistem manajemen strategis yang mengukur kinerja melalui empat perspektif utama:

1. **Financial Perspective** – Bagaimana kinerja keuangan kita dinilai oleh pemegang saham?
2. **Customer Perspective** – Bagaimana pelanggan melihat kita?
3. **Internal Business Process Perspective** – Proses internal apa yang harus kita kuasai untuk memuaskan pelanggan dan pemegang saham?
4. **Learning and Growth Perspective** – Bagaimana kita dapat terus meningkatkan kapasitas dan kapabilitas kita?

Masing-masing perspektif ini saling terkait dan mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan, serta membantu organisasi melihat keseimbangan antara hasil jangka pendek dan investasi jangka panjang.

3. Manfaat Implementasi Balanced Scorecard

Beberapa manfaat utama penggunaan BSC menurut Kaplan dan Norton meliputi:

- Fokus pada prioritas strategis yang benar-benar penting.
- Integrasi antar program organisasi seperti kualitas, SDM, layanan pelanggan, dll.
- Komunikasi sasaran strategis hingga ke tingkat operasional yang memungkinkan sinergi dan koordinasi antartim.

4. Detail Perspektif BSC

a. Financial Perspective

Menjaga profitabilitas dan pertumbuhan nilai bagi pemegang saham tetap menjadi perhatian utama. Contoh metrik: *Return on Investment (ROI)*, *Economic Value Added (EVA)*, dll.

b. Customer Perspective

Kepuasan pelanggan menjadi indikator awal keberhasilan masa depan. Misalnya melalui survei kepuasan, retensi pelanggan, dan pangsa pasar.

c. Internal Business Process Perspective

Menekankan efisiensi dan efektivitas proses internal yang strategis. Kaplan & Norton membagi proses menjadi dua: *mission-oriented processes* dan *support processes*.

d. Learning and Growth Perspective

Menekankan pembelajaran organisasi, pelatihan, penggunaan teknologi, dan budaya inovatif. Ini penting untuk menjamin keberlanjutan kinerja di masa depan.

5. Pengukuran dan Inisiatif: Objectives, Measures, Targets, and Initiatives

Dalam setiap perspektif, digunakan kerangka:

- **Objectives:** Tujuan strategis.
- **Measures:** Parameter kuantitatif yang diamati.
- **Targets:** Sasaran atau nilai ambang capaian.
- **Initiatives:** Program/kegiatan untuk mencapai target.

6. Feedback dan Evaluasi Berkelanjutan (Double-Loop Feedback)

Berbeda dari pengendalian tradisional yang fokus pada hasil akhir, BSC juga menyediakan umpan balik strategis terhadap proses internal dan

strategi bisnis melalui *double-loop feedback*. Ini memungkinkan organisasi untuk:

- Menemukan akar penyebab masalah.
 - Menyesuaikan strategi dan proses secara berkelanjutan.
-

7. Outcome Metrics dan Management by Fact

Manajemen modern perlu didukung oleh pengukuran yang valid dan faktual. BSC mendukung pengambilan keputusan berbasis data (*Management by Fact*), termasuk:

- Diagnosis kinerja proses,
 - Feedback terhadap efektivitas strategi,
 - Kuantifikasi untuk proyeksi dan analisis tren,
 - Penyesuaian indikator dan metrik seiring waktu.
-

8. Catatan Kritis atas Penggunaan BSC

Kaplan dan Norton sendiri mengingatkan: *"You tend to get what you measure."* Fokus berlebihan pada indikator finansial bisa menimbulkan **pemikiran jangka pendek**. Oleh karena itu, penting menjaga keseimbangan dan merevisi indikator seiring perkembangan strategi dan konteks eksternal.

9. Evolusi Balanced Scorecard

Tahun 2002, *Cobbold and Lawrie* mengklasifikasikan desain BSC dalam 3 generasi:

- **Manajemen Operasional**
- **Manajemen Strategis**

- **Manajemen Transformasional** (menggunakan Strategy Maps)

Perkembangan ini menegaskan bahwa BSC tidak hanya alat ukur, tetapi menjadi **alat transformasi strategi menjadi aksi nyata**.

Infografik Konsep Balanced Scorecard

Gambar di bagian kanan bawah menunjukkan hubungan antar keempat perspektif dengan "Vision and Strategy" di pusatnya. Garis panah menunjukkan arah sebab-akibat antara:

- Investasi pada pembelajaran → meningkatkan proses internal → meningkatkan nilai bagi pelanggan → meningkatkan hasil keuangan.
-

Kesimpulan Akademik

Balanced Scorecard telah menjadi alat penting dalam manajemen strategis modern karena:

- Menyediakan kerangka kerja untuk menerjemahkan visi menjadi aksi.
- Menjembatani kesenjangan antara perencanaan strategis dan pelaksanaan operasional.
- Mendorong keseimbangan antara hasil jangka pendek dan keberlanjutan jangka panjang.

Sebagai pendekatan yang dinamis dan sistemik, BSC cocok diterapkan dalam organisasi sektor publik, korporasi swasta, dan LSM, termasuk di Indonesia, baik pada startup digital maupun institusi pendidikan.

Berikut lanjutan penjelasan naratif dan akademik tentang **Balanced Scorecard (BSC)**, dengan memperluas pembahasan aplikatif, tantangan implementasi, dan studi kasus:

10. Tantangan dalam Implementasi Balanced Scorecard

Meskipun Balanced Scorecard menawarkan banyak manfaat, implementasinya bukan tanpa tantangan. Beberapa kendala umum yang sering dihadapi organisasi, antara lain:

a. Kurangnya Komitmen Pimpinan

BSC memerlukan dukungan penuh dari pimpinan puncak agar benar-benar menjadi alat strategis, bukan sekadar laporan administratif. Jika manajemen tidak terlibat langsung, proses ini hanya menjadi ritual tahunan.

b. Keterbatasan Pemahaman Konsep

Seringkali organisasi hanya menyalin bentuk template BSC tanpa memahami hubungan sebab-akibat antar perspektif. Akibatnya, tujuan dan indikator menjadi tidak relevan atau tidak mendukung strategi organisasi.

c. Keterbatasan Data dan Sistem Informasi

Implementasi efektif memerlukan sistem informasi manajemen (MIS) yang mampu mengumpulkan dan memantau metrik dari berbagai unit dan divisi. Ketiadaan sistem ini akan membuat pengukuran tidak akurat atau tidak konsisten.

d. Budaya Organisasi yang Tidak Mendukung Evaluasi Kinerja

Jika budaya organisasi menolak transparansi, akuntabilitas, atau pembelajaran dari kegagalan, maka BSC akan ditolak secara tidak langsung oleh para karyawan.

11. Studi Kasus Aplikatif di Indonesia

Studi Kasus: Telkom Indonesia – Menggunakan BSC untuk Transformasi Digital

Telkom menerapkan Balanced Scorecard sebagai bagian dari strategi transformasi digital melalui inisiatif *Digital Telco*. Mereka menyelaraskan empat perspektif sebagai berikut:

- **Keuangan:** Peningkatan profitabilitas dari digital services.
- **Pelanggan:** Customer Experience Index melalui layanan MyTelkomsel.
- **Proses Internal:** Digitalisasi layanan melalui platform berbasis AI.
- **Pembelajaran & Pertumbuhan:** Pelatihan SDM melalui Telkom Corporate University.

Studi Kasus: BRI – BSC dalam Layanan Perbankan Digital

BRI menerapkan BSC untuk mendukung program inklusi keuangan berbasis digital banking:

- **Keuangan:** Peningkatan jumlah nasabah UMKM.
- **Pelanggan:** Kepuasan layanan BRI Mo dan Agen BRILink.
- **Proses Internal:** Otomatisasi proses kredit mikro.
- **Pembelajaran:** Peningkatan literasi digital pegawai dan agen.

12. Strategi Implementasi Balanced Scorecard yang Efektif

Untuk memastikan keberhasilan implementasi BSC, organisasi dapat mempertimbangkan pendekatan berikut:

Langkah-langkah Kunci:

1. **Pemetaan Strategi melalui Strategy Map**

Menggambarkan hubungan logis antar tujuan di tiap perspektif untuk membentuk narasi strategis yang kohesif.

2. **Penyusunan KPI (Key Performance Indicators)**

Menentukan ukuran keberhasilan spesifik untuk setiap tujuan dalam BSC.

3. **Cascading Balanced Scorecard**

Menurunkan sasaran strategis dari tingkat korporat ke unit bisnis, divisi, hingga individu agar seluruh organisasi terlibat.

4. **Review dan Refleksi Berkala**

Mengadakan rapat berkala untuk meninjau performa, mengevaluasi strategi, dan menetapkan tindakan korektif.

5. **Integrasi dengan Sistem Reward & Recognition**

Menjadikan pencapaian BSC sebagai dasar penilaian kinerja dan kompensasi pegawai.

 13. Integrasi Balanced Scorecard dengan Sistem Manajemen Lain

Balanced Scorecard juga dapat digabungkan dengan kerangka kerja dan metode manajemen lain seperti:

Metode Lain	Integrasi dengan BSC
Total Quality Management (TQM)	Perspektif proses internal fokus pada kualitas dan efisiensi.
Lean & Six Sigma	Menjadi bagian dari indikator proses untuk peningkatan berkelanjutan.
OKR (Objectives and Key Results)	BSC menyelaraskan strategi, OKR mendetailkan eksekusinya secara fleksibel.
ISO 9001/ISO 14001	Integrasi pada indikator kepatuhan proses dan standar mutu.

 14. Balanced Scorecard dalam Era Digital & AI

Di era transformasi digital dan kecerdasan buatan, Balanced Scorecard tetap relevan namun perlu diperbarui:

- **Learning & Growth** mencakup *digital upskilling*, *AI-readiness*, dan adopsi teknologi baru.
- **Customer Perspective** mengukur *digital customer journey* dan *CX analytics*.
- **Proses Internal** meliputi otomatisasi, *agile governance*, dan keamanan data.
- **Keuangan** menilai investasi pada *intangible assets* dan monetisasi digital.

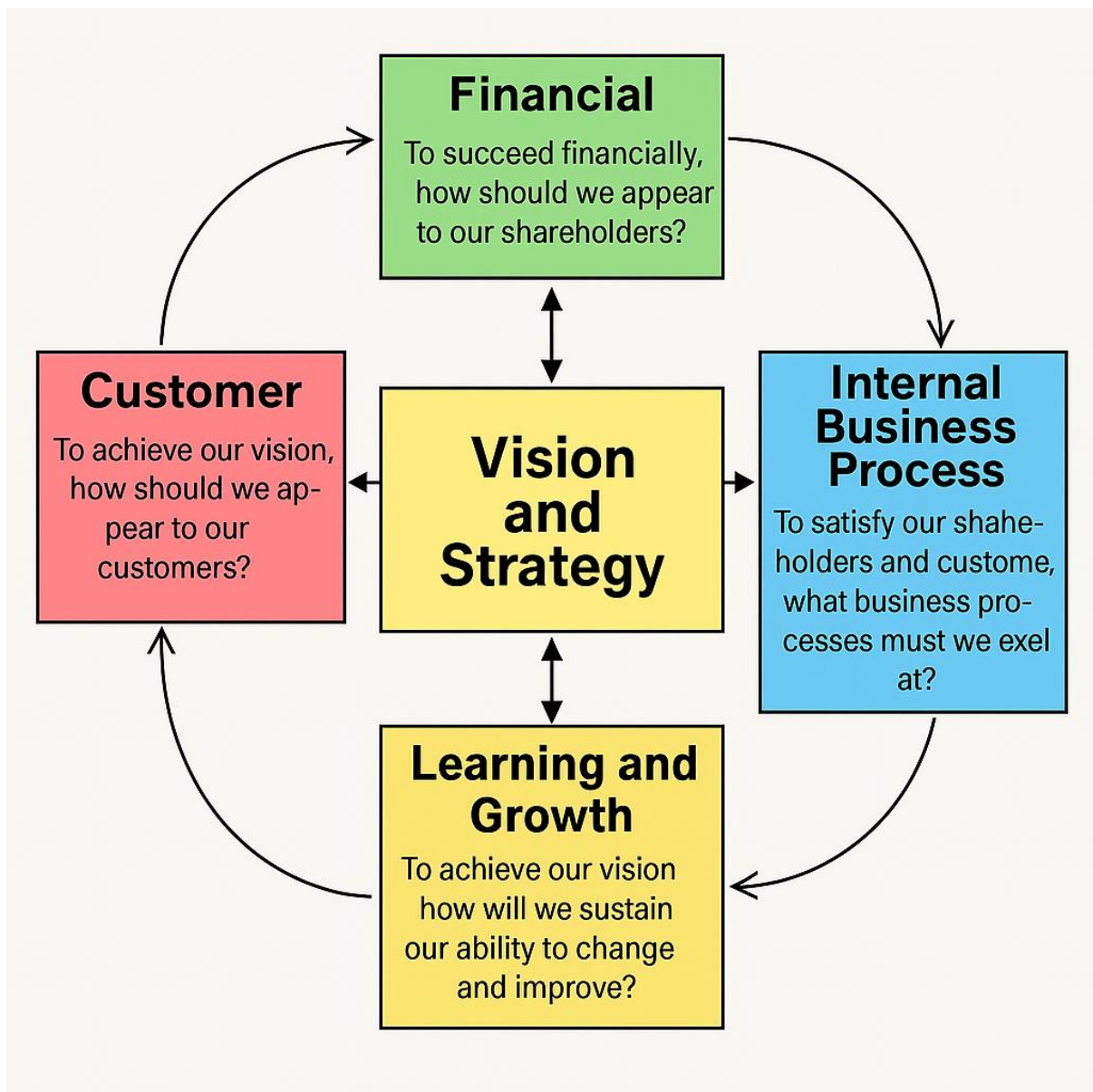
Contoh indikator baru:

- *Customer Net Promoter Score via mobile app*
- *Adoption rate of internal AI tools*
- *Cybersecurity maturity score*



Referensi Penting

- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*
 - Niven, P. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*
 - Lawrie, G. & Cobbold, I. (2004). *Third-Generation Balanced Scorecard: Evolution of the Model*
 - Baldrige Criteria for Performance Excellence (1997)
-



Berikut ini adalah 📁 **Tugas Refleksi & Analisis Strategi Organisasi Nyata** berbasis pendekatan *Balanced Scorecard (BSC)* yang dapat digunakan untuk mahasiswa, peserta pelatihan manajemen, atau profesional di bidang strategi organisasi.

Tugas Refleksi dan Analisis: Balanced Scorecard pada Organisasi Nyata

Tujuan Pembelajaran:

Setelah menyelesaikan tugas ini, peserta diharapkan mampu:

- Memahami konsep Balanced Scorecard secara aplikatif.
- Menganalisis strategi organisasi nyata menggunakan empat perspektif BSC.
- Mengembangkan kerangka indikator kinerja utama (KPI) yang relevan dengan visi organisasi.
- Mengusulkan inisiatif strategis berbasis data dan kebutuhan masa depan.

Petunjuk Tugas:

1. **Pilih satu organisasi nyata** yang Anda kenal (misalnya: BUMN, startup digital, lembaga pendidikan, koperasi, atau instansi pemerintah).
2. Kumpulkan informasi strategis melalui laporan tahunan, website resmi, wawancara, atau observasi.
3. Gunakan kerangka Balanced Scorecard untuk mengisi tabel dan menjawab pertanyaan reflektif.

Bagian A: Pemetaan Strategi Balanced Scorecard

Perspektif	Tujuan Strategis	Indikator (KPI)	Target Inisiatif
Keuangan			
Pelanggan			
Proses Internal			
Pembelajaran & Pertumbuhan			

💡 *Contoh: Proses Internal – Tujuan: Meningkatkan efisiensi proses logistik; KPI: Rata-rata waktu pengiriman; Target: < 24 jam; Inisiatif: Digitalisasi sistem gudang.*

Bagian B: Refleksi dan Analisis Strategis

1. Visi dan Strategi

- Apa visi dan misi organisasi?
- Bagaimana strategi jangka panjangnya dijabarkan?

2. Keselarasan Perspektif

- Bagaimana masing-masing perspektif BSC mendukung pencapaian strategi?
- Apakah ada ketidakseimbangan fokus (misalnya terlalu dominan aspek keuangan saja)?

3. Faktor Keberhasilan dan Tantangan

- Apa kekuatan utama organisasi yang terlihat dari BSC?
- Apa kelemahan atau area yang perlu perbaikan?

4. Perbaikan Berkelanjutan

- Apa rekomendasi Anda untuk meningkatkan kinerja berdasarkan analisis BSC?
-



Output Akhir:

- Laporan ringkas 4–6 halaman (atau slide presentasi jika dalam bentuk PowerPoint).
 - Visualisasi *strategy map* atau peta hubungan sebab-akibat antar perspektif.
 - Rekomendasi strategis dan rencana inisiatif.
-



Rubrik Penilaian

Aspek	Skor Maksimal	Kriteria
Pemahaman Konsep BSC	20	Ketepatan penerapan perspektif dan indikator
Analisis Strategi	30	Kritis, mendalam, dan relevan dengan konteks organisasi
Kreativitas Inisiatif	20	Solusi inovatif dan terukur
Visualisasi (tabel & peta strategi)	15	Struktur rapi dan komunikatif
Refleksi & Rekomendasi	15	Relevan dan dapat ditindaklanjuti



Catatan Tambahan untuk Diskusi Kelas:

- Bandingkan hasil antar kelompok yang menganalisis organisasi berbeda.

- Gunakan pendekatan benchmarking sederhana: apakah strategi yang sukses di satu organisasi bisa diadaptasi di tempat lain?
-

Berikut adalah  **Studi Kasus Aplikatif** yang dapat digunakan sebagai bagian dari tugas analisis strategi organisasi nyata berbasis **Balanced Scorecard (BSC)**:

Studi Kasus: Penerapan Balanced Scorecard pada PT. Digital Nusantara (Startup Teknologi Indonesia)

Profil Organisasi

Nama: PT. Digital Nusantara

Industri: Teknologi & Layanan Digital

Produk Utama: Aplikasi "*PasarUMKM*" – platform e-commerce lokal yang menghubungkan UMKM dengan pelanggan secara langsung.

Target Pasar: UMKM daerah, pelanggan lokal, dan pengguna digital di wilayah sub-urban.

Visi: "*Menjadi platform digital unggulan yang memperkuat ekonomi kerakyatan berbasis teknologi lokal.*"

Strategi Inti Organisasi

- Mendorong adopsi digital UMKM melalui pelatihan dan insentif onboarding.
 - Memperluas pangsa pasar dengan pendekatan berbasis komunitas (*hyperlocal marketing*).
 - Meningkatkan kecepatan dan kemudahan transaksi melalui integrasi dompet digital dan logistik mikro.
-

 Balanced Scorecard PT. Digital Nusantara

Perspektif	Tujuan Strategis	Indikator (KPI)	Target	Inisiatif Strategis
Keuangan	Meningkatkan pendapatan dari transaksi UMKM	Pendapatan per transaksi	Naik 20% per tahun	Bundling layanan premium
	Menurunkan biaya operasional platform	Rasio biaya operasional / pendapatan	< 30%	Otomatisasi sistem customer service
Pelanggan	Meningkatkan kepuasan pengguna UMKM	Net Promoter Score (NPS)	> 70	Program loyalitas dan pelatihan digital
	Meningkatkan jumlah pelanggan aktif	Jumlah pengguna aktif bulanan (MAU)	> 150.000	Kampanye pemasaran lokal digital
Proses Internal	Mempercepat waktu respon order	Rata-rata waktu pemrosesan	< 3 jam	Optimasi logistik dengan mitra lokal
	Mengurangi keluhan pelanggan	Jumlah keluhan / 1000 transaksi	< 3	Fitur pelacakan real-time

Perspektif	Tujuan Strategis	Indikator (KPI)	Target	Inisiatif Strategis
Pembelajaran & Pertumbuhan	Meningkatkan kapabilitas digital staf	Jumlah pelatihan per karyawan	3x / tahun	Program pelatihan hybrid internal
	Meningkatkan adopsi AI/otomatisasi	Persentase proses otomatis	50%	Integrasi AI untuk chatbot dan dashboard

Analisis Strategis

Kekuatan:

- **Strategi lokalitas** sesuai dengan kebutuhan pasar Indonesia.
- Kombinasi pendekatan edukatif (pelatihan UMKM) dan inovatif (otomatisasi AI).

Kelemahan:

- Ketergantungan pada mitra logistik eksternal yang belum stabil.
- Sebagian UMKM masih rendah literasi digitalnya.

Tindakan Perbaikan:

- Perluasan kemitraan logistik mikro di daerah.
- Penambahan modul pelatihan digital dasar berbasis video singkat dan komunitas.

Pertanyaan Reflektif untuk Mahasiswa:

1. Perspektif mana dari BSC yang paling dominan terlihat pada strategi startup ini?
 2. Apakah indikator yang digunakan sudah tepat dan seimbang antara outcome dan output?
 3. Rancanglah tambahan dua inisiatif strategis yang bisa meningkatkan skor pada perspektif pelanggan.
 4. Bagaimana pendekatan *cascading BSC* bisa diterapkan pada unit customer service dan tim teknologi secara lebih detail?
-

Tugas Lanjutan (Opsional)

Silakan buat *Strategy Map* untuk PT. Digital Nusantara berdasarkan studi kasus ini. Gambarkan hubungan sebab-akibat dari:

- Pembelajaran → Perbaikan Proses → Kepuasan Pelanggan → Hasil Keuangan.
-

Berikut adalah  **Glosarium Istilah Penting dalam Konsep Balanced Scorecard (BSC)** yang dapat disertakan dalam makalah atau modul ajar:

Glosarium – Balanced Scorecard

Istilah	Definisi
Balanced Scorecard (BSC)	Kerangka manajemen strategis yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan, indikator, target, dan inisiatif berdasarkan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran & pertumbuhan.
Perspektif Keuangan	Sudut pandang yang menilai bagaimana organisasi memberikan nilai kepada pemegang saham atau pemilik melalui hasil keuangan seperti pendapatan, laba, efisiensi biaya, atau ROI.
Perspektif Pelanggan	Fokus pada bagaimana organisasi dipersepsikan oleh pelanggan, serta bagaimana kepuasan, loyalitas, dan nilai pelanggan berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis.
Perspektif Proses Internal	Fokus pada efektivitas dan efisiensi proses-proses internal utama yang memungkinkan organisasi memberikan nilai kepada pelanggan dan mencapai hasil finansial.
Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan	Fokus pada pengembangan sumber daya manusia, sistem informasi, dan budaya organisasi yang mendukung inovasi, adaptasi, dan perbaikan berkelanjutan.

Istilah	Definisi
Key Performance Indicator (KPI)	Indikator kuantitatif yang digunakan untuk mengukur pencapaian suatu tujuan strategis dalam Balanced Scorecard.
Strategy Map	Representasi visual dari hubungan sebab-akibat antar tujuan strategis dari keempat perspektif BSC.
Initiatives	Program atau kegiatan yang dirancang untuk mendukung pencapaian sasaran strategis yang telah dirumuskan dalam BSC.
Objectives	Tujuan strategis yang ingin dicapai oleh organisasi dalam masing-masing perspektif BSC.
Target	Nilai numerik atau sasaran spesifik yang ingin dicapai untuk setiap KPI dalam periode waktu tertentu.
Double-Loop Feedback	Proses umpan balik ganda yang tidak hanya memperbaiki proses operasional, tetapi juga mempertanyakan dan menyesuaikan strategi organisasi.
Cascading BSC	Proses menurunkan Balanced Scorecard dari tingkat strategis organisasi ke unit bisnis, divisi, atau individu agar selaras dengan strategi keseluruhan.
NPS (Net Promoter Score)	Indikator loyalitas pelanggan berdasarkan sejauh mana mereka merekomendasikan produk atau layanan kepada orang lain.
Lagging Indicator	Indikator yang menunjukkan hasil akhir dari suatu proses (misalnya: laba bersih). Biasanya bersifat retrospektif.

Istilah	Definisi
Leading Indicator	Indikator awal yang memprediksi keberhasilan masa depan, seperti kepuasan pelanggan atau kecepatan inovasi.
Value Driver	Faktor kunci yang mendorong terciptanya nilai dalam suatu organisasi, seperti kepuasan pelanggan, kecepatan layanan, atau kompetensi SDM.
Alignment	Tingkat kesesuaian antara strategi, proses operasional, dan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Berikut adalah  **Daftar Pustaka** untuk makalah berjudul "*Konsep Balanced Scorecard*" oleh Rudy C. Tarumingkeng, disusun dalam gaya penulisan akademik (APA Style) yang umum digunakan untuk publikasi ilmiah:

Daftar Pustaka

1. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.
<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>
2. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
3. Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons.
4. Lawrie, G., & Cobbold, I. (2004). *Third-Generation Balanced Scorecard: Evolution of an Effective Strategic Control Tool*. International Journal of Productivity and Performance Management, 53(7), 611–623.
5. Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). *Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard*. Journal of Management Accounting Research, 13(1), 47–90.
6. 12manage.com. (2024). *Balanced Scorecard*. Diakses dari: https://www.12manage.com/methods_balancedscorecard.html

7. Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). *Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications*. Journal of Management Accounting Research, 10, 205–238.
8. Institute for Strategy and Competitiveness. (2023). *Balanced Scorecard Topics*. Harvard Business School.
<https://www.isc.hbs.edu/strategy/Pages/balanced-scorecard.aspx>
9. Government Finance Officers Association (GFOA). (2007). *Performance Measurement and the Balanced Scorecard Approach for Public Sector Organizations*. Washington, DC.
10. Rangkuti, F. (2005). *Balanced Scorecard: Teknik Mengukur Kinerja Perusahaan dari Perspektif Keuangan dan Non-Keuangan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Kopilot artikel ini - tanggal akses: 29 Juli 2025. Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/6888bf6e-addc-832a-9e78-071caab3cb09)). <https://chatgpt.com/c/6888bf6e-addc-832a-9e78-071caab3cb09>
