

MANFAAT KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) DAN BALANCED SCORECARD APLIKASI PADA INDUSTRI MEDIA PENERBITAN: *A LITERATURE REVIEW*

Emma Tri Hestari¹, Ari Anggarani Winadi Prasetyoning Tyas²

^{1,2}Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Esa Unggul
ematrihestari1999@student.esaunggul.ac.id¹, ari.anggarani@esaunggul.ac.id²

ABSTRAK

Hasil dari tinjauan literatur menunjukkan bahwa key performance indicators (KPI) dapat digunakan untuk memantau kinerja karyawan yang relevan dengan tujuan strategis perusahaan. KPI juga membantu mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian dan perbaikan. Selain itu, pembahasan menekankan bahwa KPI perlu disesuaikan dengan kebutuhan setiap industri. KPI digunakan untuk memastikan bahwa setiap karyawan dalam perusahaan bekerja menuju tujuan yang sama. Balanced scorecard (BSC) digunakan untuk mengintegrasikan KPI ke dalam kerangka yang lebih luas dengan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. BSC memberikan pandangan menyeluruh mengenai kinerja perusahaan dan membantu mengidentifikasi serta mengatasi masalah yang mungkin dihadapi oleh perusahaan.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard Aplikasi, Industri, Key Performance Indicators (KPI), Media Penerbitan.*

ABSTRACT

The results of the literature review indicate that key performance indicators (KPIs) can be used to monitor employee performance relevant to the company's strategic goals. KPIs also help identify areas requiring attention and improvement. Additionally, the discussion emphasizes that KPIs need to be tailored to the needs of each industry. KPIs are used to ensure that every employee within the company works towards the same goals. The balanced scorecard (BSC) is used to integrate KPIs into a broader framework with four main perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. The BSC provides a comprehensive view of the company's performance and helps identify and address issues the company may face.

Keywords: *Balanced Scorecard Applications, Key Performance Indicators (KPI), Publishing Media Industry.*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang sangat kompetitif pada saat ini, menjadikan sebuah perusahaan membutuhkan kinerja organisasi yang baik untuk mencapai kesuksesan. Perusahaan dengan kinerja yang tinggi akan dianggap mampu untuk terus lebih baik dalam mencapai tujuan perusahaan dan lebih unggul dari para pesaingnya. Menurut Indri et al., (2024) kinerja suatu perusahaan dapat diukur melalui dua faktor, yakni faktor internal serta faktor eksternal. Faktor internal tersebut terdiri atas aspek keuangan dan manajerial, serta faktor eksternal terdiri atas politik, ekonomi, sosial, dan budaya.

Menurut Nisa et al., (2018) Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi arah kebijakan serta kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja SDM yang didukung oleh perilaku manusia yang baik akan menjadi faktor penentu dari berhasil atau tidaknya suatu usaha (Jelly et al., 2024). Penelitian dari Dipura & Soediantono, (2022) menjelaskan bahwa dalam mengelola seluruh aktivitas bisnisnya, sebuah perusahaan akan sangat terbantu dengan adanya manajemen kinerja yang baik.

Pada perkembangan bisnis seperti saat ini sangat penting bagi perusahaan untuk melakukan penilaian pertahadap karyawan dengan menerapkan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk menilai kinerja karyawannya (Kristiyanto et al., 2022). Karyawan yang menunjukkan skor tinggi pada penilaian dianggap memiliki peningkatan yang baik serta kinerja yang positif yang sangat berkaitan dengan pencapaian prestasi yang baik (Dubreuil et al., 2016).

Dalam meningkatkan kinerja bisnis serta menilai pemanfaatan kinerja SDM dengan sebaik baiknya, sebuah perusahaan membutuhkan *Balanced Scorecard* (BSC). Maka dalam sebuah perusahaan BSC digunakan sebagai parameter pada peningkatan kinerja dengan menggabungkan berbagai bagian dari organisasi dan anggotanya untuk mencapai tujuan perusahaan (Martín-Gómez et al., 2024).

METODE PENELITIAN

Penulisan artikel ini menggunakan metode literature review dengan mengumpulkan, memahami, serta menyimpulkan 14 artikel jurnal yang telah terbit dari 2016-2024 mengenai Key Performance Indicators (KPI) serta Balanced Scorecard (BSC) pada berbagai sektor industri.

Beberapa artikel jurnal yang akan direview adalah (Indri et al., 2024), (Chan et al., 2023), (Jelly et al., 2024), (Hassan et al., 2021), (Alphun et al., 2023), (Olariu et al., 2023), (Osunsanwo & Dada, 2020), (Martín-Gómez et al., 2024), (Muhammad, 2020), (Kristiyanto et al., 2022), (Idris & Hidayat, 2024), (Nisa et al., 2018), (Dipura & Soediantono, 2022), (Dubreuil et al., 2016).

Literature review yang akan dilakukan adalah dengan menggunakan metode naratif dengan menjawab tujuan dari penelitian yang dilakukan lalu dibuat ringkasan dari jurnal yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dari isi yang terdapat pada jurnal serta tujuan dan hasil penelitiannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Daftar Penelitian Terdahulu

| No. | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Hasil Penelitian |
|-----|----------------------|--|---|
| 1. | (Indri et al., 2024) | Business Strategy Map and Key Performance Indicators for Saffron Petshop Based on Balanced Scorecard | Efektivitas kinerja berdasarkan perpektif keuangan menunjukkan hasil yang efektif dengan adanya peningkatan. Kinerja berdasarkan perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang sangat efektif dilihat dari tingkat kepuasan pelanggan yang baik. Efektivitas kinerja berdasarkan perspektif bisnis internal menunjukkan hasil yang efektif dengan |

| | | | |
|----|-----------------------------|--|--|
| | | | peningkatan layanan dan inovasi produk |
| 2. | (Chan et al., 2023) | Subjective Performance Evaluation Systems and Employee Ratings | Suatu organisasi harus mengadopsi sistem evaluasi yang holistic atau terperinci bergantung pada tujuan, nilai, dan budayanya. |
| 3. | (Jelly et al., 2024) | The Influence of Discipline, Work Environment, and Organizational Commitment on Employee Performance through Motivation in PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Makassar City Region | Motivasi dengan hasil kerja yang dicapai, peluang dalam bentuk pengakuan, tantangan, tanggung jawab, peluang promosi, serta peluang untuk berkembang dalam pekerjaan dapat memberikan manfaat dalam memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. |
| 4. | (Hassan et al., 2021) | Employee Work Performance in Organization: A Quantitative Assesment | Penting untuk menekankan dimensi stabilitas emosional, psiko spiritualitas, keterampilan sosial, kognitif, dan adaptasi perilaku yang dipelajari untuk ditanggapi secara serius guna membantu pengembangan kinerja manusia. |
| 5. | (Alphun et al., 2023) | Decentralized Decision Authority, Balanced Scorecard and Managerial Satisfaction: PLS-SEM Analysis | Balanced Scorecard sepenuhnya memediasi hubungan antara otoritas pengambilan Keputusan yang terdesentralisasi dan kepuasan manajerial terhadap sistem di industri perhotelan. |
| 6. | (Olariu et al., 2023) | Organizational Performance in the Public and Private Sectors in Romania: the Balanced Scorecard Perspective | Secara umum pegawai di organisasi sektor swasta menilai kinerja organisasi dari keempat perspektif balanced scorecard berada pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai di organisasi sektor publik. |
| 7. | (Osunsanwo & Dada, 2020) | Evaluating Quantity Surveying Firms Performance: An Application of Balanced Scorecard Technique | Perusahaan harus berkonsentrasi pada penerapan pengetahuan (pelatihan karyawan) karena mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan inovasi. |
| 8. | (Martín-Gómez et al., 2024) | Balanced Scorecard for Circular Economy: A Methodology for Sustainable Organizational Transformation | Circular energy dan balanced scorecard menunjukkan dampak signifikan terhadap |

| | | | |
|-----|------------------------------|---|--|
| | | | manajemen strategis dan keberlanjutan perusahaan. |
| 9. | (Muhammad, 2020) | Effect of Talent Management and Knowledge Management on Company Reputation with Employee Performance as an Intervening Variable: Case Study on Employees at PT Taspen (Persero) | Manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Taspen. Manajemen talenta, manajemen pengetahuan, dan kinerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap reputasi PT Taspen. |
| 10. | (Kristiyanto et al., 2022) | Key Performance Indicator for Multi Branch Employee Performance Assesment Based on Simple Additive Weighting | Penilaian kinerja pegawai di multi cabang dapat dinilai dengan menggunakan metode simple additive weighting. |
| 11. | (Idris & Hidayat, 2024) | The Influece of Work Motivation and Work Environment on Job Satisfaction and Its Impact on The Performance of Bank Mandiri Employees Palembang City | Lingkungan kerja dapat membaik jika ruang kerja diperluas, keamanan kerja ditingkatkan, serta diberikan jaminan keamanan serta terjalin hubungan kerjasama yang baik anatar karyawan dan manajemen. |
| 12. | (Nisa et al., 2018) | Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT PLN (persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya) | Manajemen talenta dan manajemen pengetahuan akan menunjukkan sangat baik apabila kinerja karyawan berada pada interval yang menunjukkan baik. Manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada hasil penilaian KPI. |
| 13. | (Dipura & Soediantono, 2022) | Benefits of Key Performance Indicators (KPI) and Proposed Applications in the Defemse Industri: A Literature Review | KPI dapat mempermudah penilaian kinerja dari sisi finansial maupun non finansial. KPI dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam pengurangan karyawan, strategi ekspansi, serta strategi untuk menekan biaya rendah. KPI direkomendasikan untuk diterapkan dalam industri pertahanan. |
| 14. | (Dubreuil et al., 2016) | Facilitating Well-Being and Performance through the Development od Strength at Work: Results from an Intervention Program | Penilaian terhadap kekuatan di tempat kerja, penggunaan kekuatan, kesejahteraan karyawan, tingkat kinerja, keharmonisan antar |

| | | | |
|-----|------------------------|--|---|
| | | | karyawan, vitalitas, dan konsentrasi dapat dinilai melalui KPI sebagai pertimbangan peningkatan kesejahteraan karyawan. Penilaian kinerja menggunakan KPI dalam praktik manajemen sumber daya manusia dapat membantu menilai potensi dan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja kerja. |
| 15. | (Gomes & Liddle, 2009) | The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations: The Case of The Arthur Bernardes Foundation, Brazil. | Balanced scorecard banyak digunakan sebagai kerangka strategi pada kinerja organisasi, namun masih terdapat kebutuhan untuk menguji kelayakan BSC. |

Hasil dari literarture review pada 14 artikel jurnal mengenai penerapan Key Performance Indicators (KPI) serta Balanced Scorecard (BSC) adalah sebagai berikut:

Menurut Indri et al., (2024) mengenai peta strategi bisnis dan Key Performance Indicators (KPI) pada Saffron Petshop berdasarkan Balanced Scorecard (BSC) diantaranya:

- Efektivitas kinerja berdasarkan perpektif keuangan menunjukkan hasil yang efektif dengan adanya peningkatan.
- Kinerja berdasarkan perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang sangat efektif dilihat dari tingkat kepuasan pelanggan yang baik.
- Efektivitas kinerja berdasarkan perspektif bisnis internal menunjukkan hasil yang efektif dengan peningkatan layanan dan inovasi produk

Menurut Chan et al., (2023) mengenai sistem evaluasi kinerja subjektif dan penilaian karyawan adalah:

- Tingkat kerincian pada sistem evaluasi kinerja dapat mempengaruhi cara supervisor menilai kinerja karyawannya dengan pemberian *score* pada KPI ketikan akan ada promosi karyawan.
- Evaluasi melalui penilaian kinerja berdasarkan *score* KPI ketika akan melakukan promosi karyawan bergantung pada tujuan, nilai, dan budaya pada perusahaan.
- Sistem evaluasi karyawan yang terperinci mungkin akan lebih baik karena dapat mengurangi bias yang dirasakan supervisor dalam penilaian kinerja serta dapat memberikan umpan balik yang lebih informatif bagi karyawan.

Menurut Jelly et al., (2024) mengenai pengaruh disiplin, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PT Bank Rakyat Indonesia Tbk wilayah kota Makassar apabila dinilai menggunakan KPI serta BSC maka:

- Displin berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui

motivasi.

- Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.
- Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

Menurut Hassan et al., (2021) mengenai kinerja kerja karyawan dalam organisasi: dengan penilaian kuantitatif adalah:

- Penting untuk menekankan dimensi stabilitas emosional, psiko-spiritualitas, keterampilan sosial, kognitif, dan adaptasi perilaku yang dipelajari untuk ditanggapi secara serius guna membantu pengembangan kinerja manusia.

Menurut Alphon et al., (2023) mengenai otoritas Keputusan terdesentralisasi, BSC dan kepuasan manajerial: Analisis PLS-SEM adalah:

- Balanced Scorecard sepenuhnya memediasi hubungan antara otoritas pengambilan keputusan yang terdesentralisasi dan kepuasan manajerial terhadap sistem di industri perhotelan.
- Penggunaan BSC memiliki kelemahan karena hanya mewakili hasil opini dari persepsi manajer yang akan menimbulkan pertanyaan tentang validitas.

Menurut Olariu et al., (2023) mengenai kinerja organisasi di sektor public dan swasta di Romania: perspektif Balanced Scorecard (BSC) yaitu:

- Secara umum pegawai di organisasi sektor swasta menilai kinerja organisasi dari keempat perspektif balanced scorecard berada pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai di organisasi sektor publik.

Menurut Osunsanwo & Dada, (2020) mengenai mengevaluasi kinerja perusahaan survey kuantitas dengan penerapan teknik balanced scorecard yaitu:

- Perusahaan harus berkonsentrasi pada penerapan pengetahuan (pelatihan karyawan) karena mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan inovasi.
- Berdasarkan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan usaha maka Teknik BSC mempengaruhi kinerja QSF pada wilayah studi tertentu.

Menurut Martín-Gómez et al., (2024) mengenai balanced scorecard untuk ekonomi sirkular dengan metodologi transformasi organisasi berkelanjutan yaitu:

- *Circular economy* dan *balanced scorecard* menunjukkan dampak signifikan terhadap manajemen strategis dan keberlanjutan perusahaan.
- Penerapan *balanced scorecard* pada konteks *circular economy* memungkinkan sebuah manajemen strategis yang efisien.
- Penerapan BSC berkelanjutan dapat diadaptasi serta diterapkan dalam lingkungan bisnis

Menurut Muhammad, (2020) mengenai pengaruh talent manajemen dan knowledge manajemen terhadap reputasi perusahaan dengan kinerja karyawan sebagai variable intervening: studi kasus karyawan PT Taspen (Persero) yaitu:

- Manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Taspen melalui penilaian KPI.
- Manajemen pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Taspen melalui penilaian KPI.
- Manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap reputasi PT Taspen melalui penilaian KPI.
- Manajemen pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap reputasi PT Taspen melalui penilaian KPI.
- Kinerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap reputasi PT Taspen melalui penilaian KPI.

Menurut Kristiyanto et al., (2022) mengenai KPI penilaian kinerja pegawai multi cabang berdasarkan *simple additive weighting* yaitu:

- Penilaian kinerja pegawai di multi cabang dapat dinilai dengan menggunakan metode *simple additive weighting*. Metode tersebut digunakan untuk menyaring karyawan berprestasi dengan skor tertinggi.

Menurut Idris & Hidayat, (2024) mengenai pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai Bank Mandiri kota Palembang yaitu:

- Lingkungan kerja dapat membaik jika ruang kerja diperluas, keamanan kerja ditingkatkan, serta diberikan jaminan keamanan serta terjalin hubungan kerjasama yang baik anatar karyawan dan manajemen.
- Motivasi kerja meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai dilihat dari skor KPI.

Menurut Nisa et al., (2018) mengenai pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan: studi pada karyawan PT PLN (Persero) distribusi Jawa Timur, Surabaya yaitu:

- Manajemen talenta dan manajemen pengetahuan akan menunjukkan sangat baik apabila kinerja karyawan berada pada interval yang menunjukkan baik.
- Manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada hasil penilaian KPI.

Menurut Dipura & Soediantono, (2022) mengenai manfaat KPI dan usulan penerapannya dalam industri pertahanan yaitu:

- KPI dapat mempermudah penilaian kinerja dari sisi finansial maupun non finansial.
- KPI dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam pengurangan karyawan, strategi ekspansi, serta strategi untuk menekan biaya rendah.
- KPI direkomendasikan untuk diterapkan dalam industri pertahanan.

Menurut Dubreuil et al., (2016) mengenai memfasilitasi kesejahteraan dan kinerja melalui pengembangan kekuatan di tempat kerja melalui hasil dari program intervensi yaitu:

- Penilaian terhadap kekuatan di tempat kerja, penggunaan kekuatan, kesejahteraan karyawan, tingkat kinerja, keharmonisan antar karyawan, vitalitas, dan konsentrasi dapat dinilai melalui KPI sebagai pertimbangan peningkatan kesejahteraan

karyawan.

- Penilaian kinerja menggunakan KPI dalam praktik manajemen sumber daya manusia dapat membantu menilai potensi dan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari literature review maka dapat disimpulkan bahwa key performance indicators dapat digunakan untuk memonitor kinerja karyawan yang relevan dengan tujuan startegi dari sebuah perusahaan. KPI juga dapat membantu mengidentifikasi bagian bagian yang memerlukan perhatian dan perbaikan. Pada pembahasan diatas juga disebutkan bahwa KPI perlu disesuaikan dengan kebutuhan setiap industry. KPI juga digunakan untuk memastikan bahwa setiap karyawan disebuah perusahaan bekerja untuk menuju tujuan yang sama. Sedangkan untuk balanced scorecard digunakan untuk mengintegrasikan KPI ke dalam kerangkan yang lebih luas dengan empat perspektif utama (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan). BSD dapat digunakan untuk memberikan pandangan mengenai kinerja sebuah perusahaan dan mengidentifikasi serta mengatasi masalah yang akan dihadapi oleh sebuah perusahaan.

Saran

Berdasarkan hasil tinjauan literatur, disarankan agar perusahaan menggunakan key performance indicators (KPI) untuk memonitor kinerja karyawan yang relevan dengan tujuan strategis perusahaan. Pemanfaatan KPI dapat membantu identifikasi area yang memerlukan perhatian dan perbaikan, serta perlu disesuaikan dengan kebutuhan spesifik setiap industri. Integrasi KPI ke dalam kerangka balanced scorecard (BSC) dengan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, dapat memberikan pandangan menyeluruh mengenai kinerja perusahaan. Dengan demikian, implementasi KPI dan BSC yang efektif dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya serta mengidentifikasi serta mengatasi masalah yang mungkin dihadapi dalam operasionalnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alphun, C., Türker, N., & Sainaghi, R. (2023). Decentralized Decision Authority, Balanced Scorecard and Managerial Satisfaction: PLS-SEM Analysis. *Proceedings of the European Conference on Research Methods in Business and Management Studies, 2023-Sept*, 1–8. <https://doi.org/10.34190/ecrm.22.1.1731>
- Chan, E. W., Thornock, T. A., & Research, C. (2023). *Subjective Performance Evaluation Systems and Employee Ratings. August*, 30–33.
- Dipura, S., & Soediantono, D. (2022). Benefits of Key Performance Indicators (KPI) and Proposed Applications in the Defense Industry: A Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 3(4), 23–33.
- Dubreuil, P., Forest, J., Gillet, N., Fernet, C., Thibault-Landry, A., Crevier-Braud, L., & Girouard, S. (2016). Facilitating well-being and Performance through the Development of Strengths at Work: Results from an Intervention Program. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 1(1–3), 1–19. <https://doi.org/10.1007/s41042-016-0001-8>
- Gomes, R. C., & Liddle, J. (2009). The balanced scorecard as a performance management

- tool for third sector organizations: The case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil. *BAR - Brazilian Administration Review*, 6(4), 354–366. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922009000400006>
- Hassan, H., Kebangsaan, U., Yazid, M. A., & Bakar, A. (2021). Employee Work Performance in Organization: A Quantitative Assessment. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(6), 1–9.
- Idris, M., & Hidayat, R. (2024). *The Influence Of Work Motivation And Work Environment On Job Satisfaction And Its Impact On The Performance Of Bank Mandiri Employees Palembang City Fithri Atika U 4*. 1–27.
- Indri, S. A., Tjahjono, H. K., & Widowati, R. (2024). Business Strategy Map and Key Performance Indicators for Saffron Petshop Based on Balanced Scorecard. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(9), e5515. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-019>
- Jelly, Y. L., Mus, A. R., Ramlawati, & Serang, S. (2024). The Influence of Discipline, Work Environment, and Organizational Commitment on Employee Performance through Motivation in PT. Bank People Indonesia Tbk Makassar City Region. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05265. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n7-006>
- Kristiyanto, D. Y., Supriyadi, D., & Safitri, F. N. (2022). *Key Performance Indicator for Multi Branch Employee Performance Assessment Based on Simple Additive Weighting*. 05002.
- Martín-Gómez, A. M., Pineda-Ganforina, M., Ávila-Gutiérrez, M. J., Agote-Garrido, A., & Lama-Ruiz, J. R. (2024). Balanced Scorecard for Circular Economy: A Methodology for Sustainable Organizational Transformation. *Sustainability (Switzerland)*, 16(4). <https://doi.org/10.3390/su16041464>
- Muhammad, M. N. (2020). *Effect Of Talent Management And Knowledge Management On Company Reputation With Employee Performance As An Intervening Variable : Case Study Of Employees At Pt Taspen (Persero)*. 13(2).
- Nisa, R. C., Astuti, E. S., & Prasetya, A. (2018). Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT . PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur , Surabaya). *Jurnal Administrasi BISNIS (JAB)*, 39(2), 141–148.
- Olariu, A. A., Popa, Ștefan C., Breazu, A., & Popa, C. F. (2023). Organizational Performance in the Public and Private Sectors in Romania: the Balanced Scorecard Perspective. *Management Research and Practice*, 15(2), 17–28.
- Osunsanwo, H. F., & Dada, J. O. (2020). Evaluating quantity surveying firms' performance: An application of balanced scorecard technique. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(1), 134–152. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2018-0209>