

## “New Normal”: Analisis Penerimaan Menggunakan *Balance Score Card*

Maria Florentina Rumba<sup>1\*</sup>, Margaretha P.N Rozady<sup>2</sup>, Theresia W. Mado<sup>3</sup>

<sup>123</sup>Teknik Informatika, Universitas Nusa Nipa, Republik Indonesia

<sup>1</sup>[floreleydodemand@gmail.com](mailto:floreleydodemand@gmail.com), <sup>2</sup>[margaretharozady@gmail.com](mailto:margaretharozady@gmail.com), <sup>3</sup>[theresia.mado@gmail.com](mailto:theresia.mado@gmail.com)

**Abstrak:** Kebiasaan manusia berubah karena adanya wabah COVID-19, hal ini berpengaruh ketika manusia masuk ke dalam fase new normal. Kebiasaan baru ini pun menimbulkan pro dan kontra seiring dengan dampak yang timbul. Lembaga pendidikan tinggi merupakan salah satu yang merasakan dampak penerapan new normal. Perkuliahan yang selama ini dilakukan secara online, akan kembali dilakukan secara tatap muka, dengan tetap menerapkan protokol COVID-19. Masalah yang muncul bukan hanya kecemasan orang tua terhadap anak – anaknya, tetapi bagaimana lembaga pendidikan tinggi mengatur segala sumber daya yang dimiliki agar tetap menjalankan kegiatannya dalam kondisi new normal. Penelitian ini dilakukan di Universitas Nusa Nipa (UNIPA) Maumere, dan merupakan jenis penelitian analisis deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Untuk pendekatan kualitatif, peneliti melakukan wawancara kepada pihak terkait, sedangkan untuk pendekatan kuantitatif, peneliti memberikan kuesioner yang disebar secara acak kepada mahasiswa dan karyawan. Untuk kuesioner, skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert dengan rentang 1-5. Metode pengukuran yang digunakan adalah Balance Scorecard. Hasil uji menunjukkan 85,23% perspektif pelanggan terhadap UNIPA, yang berdampak pada akuisisi dan retensi, 87% perspektif karyawan terhadap UNIPA, yang berhubungan dengan peningkatan SDM, peningkatan kreatifitas dan layanan terhadap pelanggan. Hasil wawancara menunjukkan UNIPA sudah efisien mengelola dana. Kesimpulan dari ke empat aspek pada BSC adalah UNIPA mampu dan siap menerima keadaan new normal.

**Kata kunci:** Perspektif Balance Score Card; New Normal; Analisis Penerimaan

**Abstract:** Human habits change because of the epidemic COVID-19, this affects when humans enter the new normal phase. This new habit also raises the pros and cons along with the effects that arise. Higher education institutions are the ones who feel the impact of implementing new normal. Lectures that have been conducted online, will again be conducted face-to-face, while continuing to implement the COVID-19 protocol. The problem that arises is not only parents' concern for their children, but how higher education institutions manage all their resources so that they continue to carry out their activities under new normal conditions. This research was conducted at the University of Nusa Nipa (UNIPA) Maumere, and is a type of descriptive analysis research using quantitative and qualitative approaches. For a qualitative approach, researchers conducted interviews with related parties, while for a quantitative approach, researchers gave questionnaires randomly distributed to students and employees. For the questionnaire, the measurement scale used is a Likert scale with a range of 1-5. The measurement method used is the Balance Scorecard. The test results showed 85.23% of the customer's perspective on UNIPA, which has an impact on acquisition and retention, 87% of employees' perspectives on UNIPA, which are related to improving human resources, increasing creativity and service to customers. Interview results show that UNIPA has efficiently managed funds. The conclusion from the four aspects of the BSC is that UNIPA is able and ready to accept the new normal state.

**Keywords :** Balance Score Card Perspective; New Normal; Acceptance Analysis



### Article History:

Received: 31-06-2020

Revised : 06-07-2020

Accepted: 09-07-2020

Online : 11-07-2020



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license

Support by:  Crossref

## A. Pendahuluan

Pandemi COVID-19 yang telah melanda hampir di semua Negara di seluruh dunia. COVID-19, pertama kali muncul di Wuhan, propinsi Hubei, China, pada akhir Desember 2019. Untaian Novel Coronavirus, menyebabkan sindrom pernapasan akut, dan menyebabkan kematian di seluruh dunia. Data global per 20 Juni 2020 menunjukkan bahwa sebanyak 8.465.085 orang di 216 negara terkonfirmasi Covid-19 dengan 454.258 orang diantaranya meninggal dunia (<https://covid19.go.id>). COVID-19 sudah merebak di Indonesia sejak Januari 2020 dan per tanggal 20 Juni 2020, terkonfirmasi positif sebanyak 45.029 dan meninggal sebanyak 2.429. Dengan merebaknya COVID-19, masyarakat dianjurkan untuk bekerja dari rumah, belajar dari rumah, dan berdoa di rumah. Diikuti dengan protocol kesehatan seperti sering mencuci tangan, selalu mengenakan masker, social distancing, hindari kerumunan, menjaga imun tubuh dengan konsumsi makanan sehat dan vitamin, serta cukup istirahat. Dalam Muhyiddin, (2020), pada 28 Mei 2020 pemerintah pusat melalui Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional / Kepala Bappenas dalam jumpa pers bersama Menteri Luar Negeri dan Tim Pakar Gugus Tugas Penanganan Covid-19 menyampaikan Protokol Masyarakat Produktif dan Aman Covid-19 menuju Normal Baru (*new normal*), hidup berdampingan dengan Covid-19. Pemerintah perlu mengedukasi masyarakat tentang normal baru sedini dan semasif mungkin, setidaknya sampai vaksin dan obat Covid-19 tersedia atau kasus Covid-19 dapat ditekan menjadi sangat kecil. Protokol kesehatan juga harus diterapkan dengan disiplin yang ketat dalam setiap kegiatan sehari-hari (Muhyiddin, 2020).

*New normal*, merupakan fase normal yang baru, artinya manusia tetapi menjalani kehidupannya secara normal namun mesti menerapkan protocol kesehatan dalam setiap aktifitasnya. Hal ini pun dirasakan pada dunia pendidikan khususnya pada lembaga pendidikan tinggi. Universitas Nusa Nipa (UNIPA) merupakan salah satu lembaga pendidikan tinggi yang berada di kabupaten Sikka, dimana kabupaten Sikka saat ini masuk dalam zona kuning dimana per tanggal 20 Juni 2020 masih ada 14 orang terkonfirmasi COVID-19. Sejak pandemi ini merebak, UNIPA menjalankan protocol yakni bekerja dari rumah seperti pertemuan *online*, maupun kuliah dan pembimbingan *online*. Dengan gagasan *new normal* ini, kegiatan yang semula dilakukan secara daring, kembali dilakukan secara luring atau tatap muka. Kondisi ini juga memberikan perubahan seperti dalam hal promosi kampus, pengelolaan sumber daya manusia, serta bagaimana cara penanganan kegiatan akademis lainnya. Akibat dari permasalahan tersebut maka manajemen semestinya bisa mengkaji ulang peraturan yang selama ini telah di gunakan supaya dapat bertahan serta bisa terus berkembang.

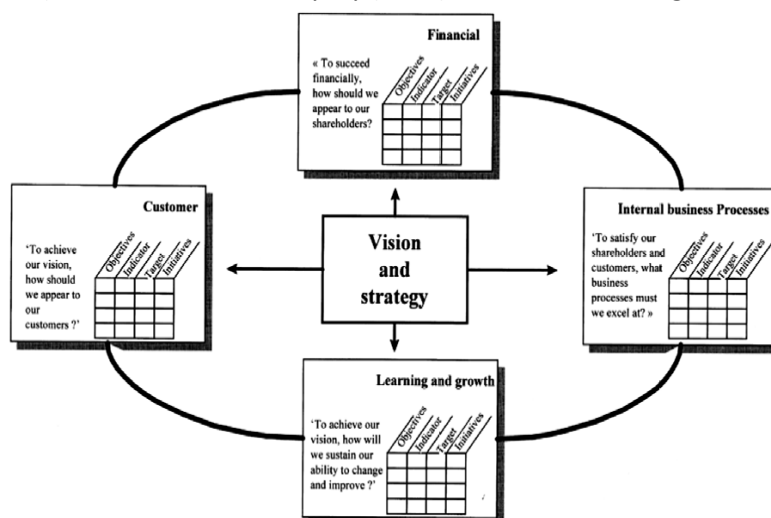
Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimanakah kesiapan UNIPA dalam menerima kondisi *new normal*. Analisa dilakukan dengan mengkaji berdasarkan empat (4) perspektif pada metode BSC. Dalam Lina (2020), keempat perspektif tersebut dipaparkan sebagai berikut perspektif keuangan (bagaimana lembaga mengelola sumber keuangan). Dalam aspek ini, tujuan dan langkah-langkah keuangan umum dijelaskan Juga, kriteria seperti tingkat pengembalian investasi, nilai pemegang saham, kemampuan profitabilitas, pertumbuhan pendapatan dan biaya unit akan ditentukan di antara langkah-langkah yang tertunda dan menunjukkan keberhasilan strategis organisasi (Fooladvand, Yarmohammadian, & Shahtalebic, 2014). Perspektif Pelanggan (bagaimana pelanggan memandang suatu lembaga). Perspektif proses internal (apa yang menjadi keunggulan dari lembaga). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (bagaimana suatu lembaga produktif dan menciptakan *value*). Ke empat perspektif ini saling berkaitan dan mendukung visi, misi dan tujuan strategis suatu organisasi. Kegiatan pengukuran kinerja organisasi adalah kegiatan manajemen universitas yang vital untuk memastikan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien. Seiring berjalannya waktu, BSC sering digunakan sebagai alat utama untuk mendukung kegiatan ini (Arjunan, Habidin, Yusof, & Muniandy, 2020). Banyak peneliti dibidang manajemen pendidikan tinggi setuju bahwa transformasi radikal dari sistem pendidikan tinggi saat ini sedang

berlangsung, yang memerlukan peningkatan persaingan antara universitas di tingkat regional dan global (Hegay, Koberidze, & Efremov, 2019).

## B. Metode Penelitian

Data yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer yakni data yang diperoleh dari hasil wawancara dan sebaran kuesioner. Sedangkan data sekunder merupakan dokumen UNIPA. Penelitian ini merupakan jenis penelitian analisis deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Untuk pendekatan kualitatif, peneliti melakukan wawancara kepada pihak terkait dalam hal ini bagian keuangan dan bagian kemahasiswaan. Teknik wawancara yang diberikan adalah wawancara terstruktur, dimana pertanyaan yang diberikan sudah tersusun. Sedangkan untuk pendekatan kuantitatif, peneliti memberikan kuesioner yang disebar secara acak kepada mahasiswa dan karyawan UNIPA. Untuk kuesioner, skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert dengan rentang nilai 1-5. 5 = Sangat Setuju, 4 = Setuju, 3 = Normal, 2 = Tidak Setuju, 1 = Sangat Tidak Setuju. Metode pengukuran yang digunakan adalah kartu skor berimbang atau *Balance Scorecard* (BSC).

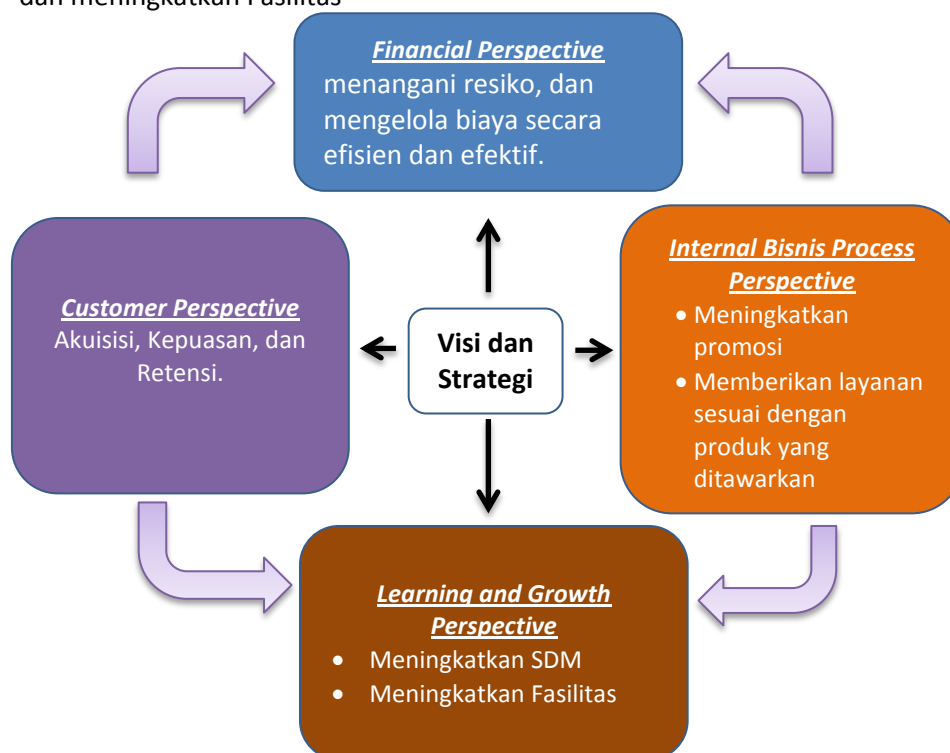
*Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1992. Metode *Balanced Scorecard* adalah alat yang terkenal khususnya bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi kinerja (Shariat, Zandieh, Rabieh, & Tootooni, 2019). Pendekatan *Balanced Scorecard* pada awalnya dirancang untuk digunakan dalam organisasi bisnis atau organisasi yang bekerja di sektor swasta, tetapi dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* dapat diterapkan ke organisasi sektor publik dan organisasi nirlaba lainnya (Muda, Erlina, Yahya, & Nasution, 2018). BSC adalah metode yang diperlukan untuk menentukan cara mencapai tujuan. Ini harus mencakup semua tingkat administrasi dan unit akademik di universitas, sambil memastikan peningkatan berkelanjutan terhadap tujuan menggunakan BSC dan indikator kuantitatif dan kualitatifnya (Khaled, & Al-Oun, 2019). Pada abad kedua puluh satu, perubahan adalah satu-satunya fitur penyusun. Oleh karena itu, semua lembaga termasuk universitas harus mempertahankan kreativitas dan improvisasi untuk menghadapi tantangan yang berkelanjutan dan memanfaatkan berbagai peluang. Jika tidak, bahkan jika situasi saat ini baik, persetujuan dianggap sebagai kerugian untuk kapasitas daya saing (Khaled, *et al*, 2019). Dalam Keberhasilan organisasi adalah serangkaian misi, visi, strategi, tujuan, aturan terkait, dan peraturan. Penggunaan BSC dalam administrasi organisasi membutuhkan indikator kinerja yang akurat dan praktis (Cheowsuwan, 2016). Empat kerangka perspektif BSC menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam Kalender & Vayvay (2016), di Gambar 1 sebagai berikut :



Gambar 1. Empat Perspektif BSC.

Dengan mengacu pada SPUTNIC (Strategies For Public Transport In Cities, 2009), dan berdasarkan kerangka BSC pada gambar 1, maka fokus penelitian ini untuk ke empat aspek dijabarkan sebagai berikut :

1. *Financial Perspective* : fokus pada penelitian ini adalah bagaimana pemangku kepentingan memandangi lembaga dalam merencanakan pertumbuhan, menangani resiko, dan mengelola biaya secara efisien dan efektif.
2. *Customer perspective* : fokus pada penelitian ini adalah apa yang dibutuhkan oleh mahasiswa dan orang tua sebagai Pelanggan. Pokok pengukurannya mencakup akuisisi, kepuasan, dan retensi.
3. *Internal Process Perspective* : fokus pada penelitian ini adalah mengelola aktivitas internal dengan menekankan pada bagaimana meningkatkan promosi, dan memberikan layanan sesuai dengan produk yang ditawarkan.
4. *Learning and Growth Perspective* : fokus pada penelitian ini adalah meningkatkan SDM dan meningkatkan Fasilitas



Gambar 2. Perspektif BSC untuk dalam analisis penerimaan *new normal* di UNIPA.

### C. Temuan dan Pembahasan

Universitas Nusa Nipa (UNIPA) berdiri sejak 19 September 2015, dengan motto "Non Scholae Sed Vitae Discimus" yang berarti "Kita Belajar Bukan Hanya Untuk Sekolah Melainkan Untuk Hidup". UNIPA merupakan salah satu Universitas swasta terbaik yang berada di kota Maumere, Kabupaten Sikka, Propinsi Nusa Tenggara Timur. Saat ini UNIPA memiliki 8 Fakultas dan 19 Program Studi. UNIPA mengemban Visi : Universitas Nusa Nipa menjadi Universitas unggulan dalam pengembangan kawasan, mandiri, inovatif, berkarakter, dan berkualitas dalam proses pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat tercapai pada tahun 2020. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerimaan kondisi kehidupan normal yang baru untuk UNIPA, yang dilihat dari empat perspektif atau sudut pandang dalam metode BSC. Hasil analisis data, yang didasari pada perspektif BSC dijabarkan sebagai berikut :

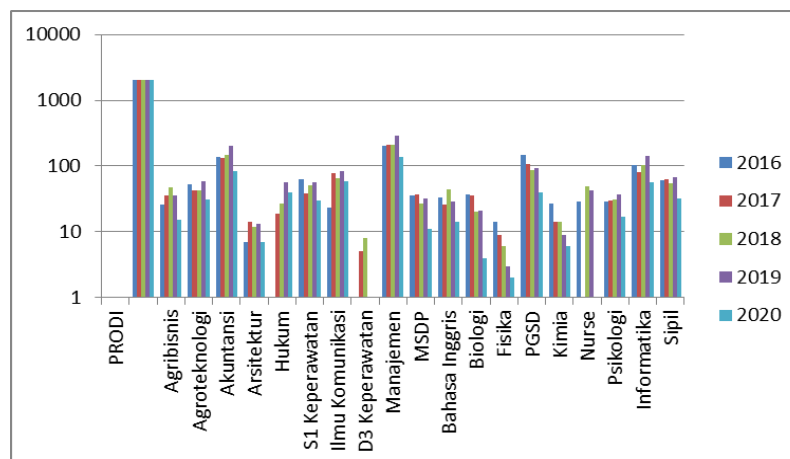
### Perspektif Keuangan

Ukuran perspektif keuangan dilihat dari kemampuan Universitas dalam pembiayaan operasional selama masa pandemi COVID-19. Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian keuangan, diperoleh bahwa UNIPA mengeluarkan biaya operasional sebesar Rp. 1 Miliar untuk pembiayaan pulsa data yang diberikan untuk setiap mahasiswa UNIPA. Pembiayaan ini dilakukan untuk membantu agar mahasiswa tetap dapat mengikuti perkuliahan yang dilakukan secara *online*. Selain itu, UNIPA memberikan kesempatan kepada 10 orang karyawan untuk melanjutkan pendidikan strata 2 dan 4 orang dosen untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S3. Kondisi ini menggambarkan bahwa dari prespektif keuangan, UNIPA mampu mengelola keuangannya dengan sangat baik meskipun ditengah kondisi COVID-19.

### Perspektif Pelanggan

Retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan sebelum pandemi COVID-19 sampai periode *new normal* saat ini dalam kondisi baik yang berarti universitas mampu mempertahankan pelanggan / mahasiswa dan dapat meningkatkan jumlah siswa. Pengukuran yang dilakukan adalah untuk mengetahui kepuasan pelanggan, sejauh mana pelanggan dalam hal ini mahasiswa UNIPA puas dengan produk / layanan yang diberikani oleh UNIPA. Kepuasan pelanggan diketahui dari kuesioner yang dibagikan kepada mahasiswa secara acak dari beberapa program studi. Hasil kuesioner sudah teruji valid dan memiliki reliabilitas tinggi dengan nilai sangat baik yakni 85,23%. Hasil kuesioner ini menunjukkan kepuasan mahasiswa terhadap layanan yang diberikan oleh lembaga pendidikan tinggi Universitas Nusa Nipa Maumere. Selama pandemi COVID-19, UNIPA terus memberikan kuliah *online*. Untuk mengikuti kuliah *online*, setiap mahasiswa diberi pulsa data 5GB setiap minggu. Kinerja universitas dari perspektif pelanggan selama masa transisi ini menunjukkan kemampuan akuisisi pelanggan untuk meningkatkan jumlah mahasiswa. Hal ini menunjukkan kepercayaan publik pada lembaga pendidikan ini..

Grafik pertumbuhan mahasiswa dari 2016 sampai masa *new normal* :



Grafik 1. Pertumbuhan Mahasiswa sebelum dan pada masa *new normal*

Sumber : Biro Akademik UNIPA

### Perspektif Internal Proses

Dalam perspektif proses bisnis internal, pengukuran kinerja universitas dilihat dari proses layanan untuk mahasiswa UNIPA yang dilakukan oleh karyawan dan dosen UNIPA dari sebelum pandemi COVID-19 hingga periode normal baru saat ini. Pengukurannya menggunakan kuesioner yang diberikan secara acak kepada karyawan. Berdasarkan hasil kuesioner menunjukkan bahwa, sebelum pandemi COVID-19 proses pelayanan sudah dilakukan dengan

sangat baik yang didukung dengan hasil olahan kuesioner sebesar 85%. Sampai pada masa transisi ke normal baru, hasil uji kuesioner menunjukkan peningkatan sebesar 2% yakni 87%. Hal ini menunjukkan tingginya tingkat kepuasan karyawan terhadap UNIPA dalam bentuk peningkatan SDM yang dilakukan secara berkesinambungan. Peningkatan SDM ini memberikan dampak yang sangat baik juga terhadap kinerja karyawan dan layanan yang diberikan kepada mahasiswa.

#### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif Proses pembelajaran dan pertumbuhan dilihat peningkatan SDM dan peningkatan fasilitas pada masa pandemi COVID-19 hingga periode normal baru. Berkaitan dengan peningkatan SDM, UNIPA telah memberikan kesempatan kepada 10 orang karyawan untuk melanjutkan pendidikan strata 2 dan 4 orang dosen untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S3. Selanjutnya berkaitan dengan peningkatan fasilitas, UNIPA telah menyediakan berbagai fasilitas kesehatan sesuai dengan protokol COVID-19.

#### **D. Simpulan dan Saran**

BSC merupakan kerangka yang tepat sebagai pengukuran kinerja pada lembaga tertentu termasuk lembaga pendidikan tinggi. Berdasar pada hasil temuan dijabarkan sebagai berikut ; pada perspektif keuangan, pemangku kepentingan memandang lembaga dalam merencanakan pertumbuhan, menangani resiko, dan mengelola biaya secara efisien dan efektif. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuan UNIPA dalam membiaya perkuliahan online untuk setiap mahasiswa dalam bentuk pulsa data. Dari sudut pandang mahasiswa, hal ini memberikan dukungan dan keuntungan kepada mereka. Ini juga merupakan salah satu cara UNIPA sebagai langkah retensi dan akuisisi pelanggan (mahasiswa dan orang tua). Untuk akuisisi sendiri memang memberikan dampak baik kepada UNIPA, yang ditunjukkan dengan jumlah mahasiswa yang mendaftar sebagai calon mahasiswa baru terus meningkat hingga saat ini. dari sudut pandang internal lembaga, upaya UNIPA untuk terus meningkatkan SDM karyawan yang ditunjukkan dengan pengiriman beberapa karyawan pada peralihan ini untuk melanjutkan studi strata-2 dan strata-3. Sehingga dapat disimpulkan dari ke empat aspek tersebut UNIPA mampu dan siap menerima keadaan normal baru, dan hal ini sejalan dengan visi Universitas Nusa Nipa yakni menjadi Universitas unggulan dalam pengembangan kawasan, mandiri, inovatif, berkarakter, dan berkualitas dalam proses pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat tercapai pada tahun 2020. Keberhasilan setiap organisasi tercermin dalam kinerjanya yang sangat bergantung pada strateginya (Katuuk, Tewel, Massie, & Lengkong, 2019).

#### **Daftar Pustaka**

- Arjunan,L., Habidin,B.F.N.,Yusof, M.B.S.,Muniandy,P. (2020). Evaluate Safety Practices of Malaysian Public Universities by using Balanced Scorecard. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*. Vol. 6(1), March 2020. Diakses di <https://www.researchgate.net/publication/>
- Cheowsuan, T. (2016). The Strategic Performance Measurements in Educational Organizations by Using Balance Scorecard. *I.J. Modern Education and Computer Science, 2016, 12, 17-22*. Published Online December 2016 in MECS. Diakses di <http://mecs-press.net/ijmecs/ijmecs-v8-n12/IJMECS-V8-N12-3.pdf>.
- Data Sebaran. Di akses di <https://covid19.go.id>.
- Fooladvanda, M., Yarmohammadian, H.M., Shahtalebic, S. (2014). The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 186 ( 2015 ) 950 – 954. Diakses di <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877042815023757?token=A713443F5900B0016DFE0CCB333471C395485417B5F337E04B8F75EECA91DDC4A4013F99E9577FA6127D7EB9CF3E80AE>.

- Hegay.O., Koberidze, Z.A., Efremov, S.V. (2019). Approaches of Using a Balanced Scorecard Method for University Management in Russia. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 119. 1st International Conference on Emerging Trends and Challenges in the Management Theory and Practice (ETCMTPT 2019) Diakses di [https://www.researchgate.net/publication/339410245\\_Approaches\\_of\\_Using\\_a\\_Balanced\\_Scorecard\\_Method\\_for\\_University\\_Management\\_in\\_Russia](https://www.researchgate.net/publication/339410245_Approaches_of_Using_a_Balanced_Scorecard_Method_for_University_Management_in_Russia).
- Kaplan, S. Robert. & Norton, P. David., Putting the Balanced Scorecard to Work. Di akses di <http://www.simonfoucher.com/MBA/MBA622Strategy2/Week3/>
- Katuuk, M.L.Joice, Tewal, B, Massie, J, Lengkong, V. (2019) Strategic Measurement Method Using Balanced Scorecard Approach at The North Minahasa District Health Office. *International Journal of Applied Business & International Management*. Vol. 4 No. 2 (2019). P-ISSN: 2614-7432 ; E-ISSN: 2621-2862. Diakses di <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Strategic+Measurement+Method+Using+Balanced+Scorecard+Approach+at+The+NorthMinaha+sa+District+Health+Office>
- Khaled,. B.H.M., & Al-Oun, S.S. (2019). Strategic Planning Using Balanced Scorecard an Experience by Al Al-Bayt University, Jordan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* Vol. 9, No.4, October 2019, pp. 144–159 E-ISSN: 2225-8329, P-ISSN: 2308-0337 Diakses di <https://ideas.repec.org/a/hur/ijaraf/v9y2019i4p144-159.html>.
- Laure, M.O., Olufemi.PhD, T.A.(2019). Balanced Scorecard and Private Universities' Performance in South-Western, Nigeria. *Research Journal of Finance and Accounting*. ISSN 2222-1697 (Paper) ISSN 2222-2847 (Online) DOI: 10.7176/RJFA Vol.10, No.8, 2019. Diakses di <https://pdfs.semanticscholar.org/193a/22d81fda2511162d9cc9d0cc21f77a669ed8.pdf>.
- Lina, M.D., (2020). Balance Scorecard Framework for evaluating the entrepreneurial potential of the university. Analyzing the case of a Romanian university. *Business and Economic Research*. ISSN 2162 – 4860. 2020, Vol.10, No.2. Diakses di <https://ideas.repec.org/a/mth/ber888/v10y2020i2p355-371.html>
- Muda, I., Erlina, Yahya.I, Nasution,A.,(2018). Performance audit and balanced scorecard perspective. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, Volume 9, Issue 5, May 2018, pp. 1321–1333, Article ID: IJCIET\_09\_05\_146, ISSN Print: 0976-6308 and ISSN Online: 0976-6316. Diakses di <http://www.iaeme.com/ijciet/issues.asp?JType=IJCIET&VType=9&IType=5>
- Muhyiddin. (2020). Covid-19, New Normal dan Perencanaan Pembangunan di Indonesia (Artikel Web). Diakses di <https://journal.bappenas.go.id/index.php/jpp/article/view/118/89>
- SPUTNIC, SIXTH FRAMEWORK PROGRAMME, The balanced scorecard: Translating strategy into action. 2009. Sixth Framework Programme. Diakses di <https://pdfs.semanticscholar.org/e9fb/0f71a3adabb4a3e141d28815eacbd6f158a0.pdf>
- Shariat, Y.S., Zandieh. M., Rabieh. M., Tootooni. M.,(2019). A new framework for dynamic sustainability balanced scorecard in order to strategic decision making in a turbulent environment. *Journal of Industrial and Systems Engineering*, Vol. 12, No. 4, pp. 107 – 135, Autumn (November) 2019. Diakses di [http://www.jise.ir/article\\_96022\\_0.html](http://www.jise.ir/article_96022_0.html).