PENGARUH BALANCED SCORECARD DAN KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN KINERJA PERUSAHAAN (Studi pada Karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk)

Aqli Yassin
Mochammad Al Musadieg
Tri Wulida Afrianty
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
E-mail: aqliyassin@gmail.com

ABSTRACT

This study examines the effect of balanced scorecard and knowledge management on employee performance and company performance of PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. The balanced scorecard is measured from the perspectives of internal business processes, learning and growth, while knowledge management capability is measured from the knowledge infrastructure. Seven hypotheses are formulated related to the research objectives. This study uses a quantitative approach and is the type of research explanation. Data is collected using a survey questionnaire (online and writing), of 240 questionnaires (150 online and 90 written) were distributed, 101 questionnaires were returned. To test the hypothesis, testing the path analysis using SPSS version 20.00. Prior to the hypotheses testing, validity and reliability were examined. This study shows that the balanced scorecard has significant effect on the performance of the employee, but no significant effect on the company's performance. It is also found that knowledge management has significant influence on employee performance and company performance. Employee performance is also significantly influence the company's performance.

Keywords : *Balanced Scorecard, Knowledge Management, Employees Performance, Company's Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pengaruh dari *balanced scorecard* dan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. *Balanced scorecard* diukur dari perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sedangkan *knowledge management* diukur dari kapabilitas infrastruktur pengetahuan (*knowledge infrastruktur capability*). Tujuh hipotesis diformulasikan terkait dengan tujuan penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan merupakan jenis penelitian penjelasan. Pengumpulan data dilakukan menggunakan angket (online dan tertulis), dari 240 angket (150 online dan 90 tertulis) yang disebar, 101 angket dikembalikan. Untuk menguji hipotesis, dilakukan pengujian analisis jalur dengan menggunakan SPSS versi 20.00. sebelum pengujian hipotesis, dilakukan pengujian uji validitas dan reliabilitas. Penelitian ini menunjukkan bahwa *balanced scorecard* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sementara *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan. Kinerja karyawan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard, Knowledge Management, Kinerja karyawan, Kinerja Perusahaan*

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor utama sebagai penggerak roda bisnis perusahaan, sumber daya manusia yang unggul dapat memberikan keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui pemberdayaan dari perusahaan kepada karyawan. Disamping kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia dengan baik, perusahaan juga harus mampu mengelola sumber daya berupa aset yang berwujud (*tangible assets*) maupun aset yang tidak berwujud (*intangible assets*), karena perusahaan bersaing dengan menggunakan keunggulan dan keunikan sumber daya (Agrawal *et.al*, 2012).

Kaplan dan Norton (2000:9) mengemukakan, *balanced scorecard* memberikan para pekerja dan eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu melalui empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sipayung (2009) menyatakan *balanced scorecard* dapat mengarahkan perusahaan dalam mengaitkan strategi jangka panjangnya dengan sasaran dan tindakan nyata untuk mencapai keberhasilan tujuan yang diinginkan, karena berbagai perusahaan yang inovatif menggunakan *balanced scorecard* sebagai kerangka kerja proses manajemen.

Perekonomian saat ini dihadapkan pada tantangan baru dengan munculnya ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*). Penciptaan dan penggunaan aset-aset intelektual menjadi sangat penting dalam menghadapi lingkungan bisnis global yang bersifat dinamis dan berubah dengan cepat. Kosasih dan Budiani (2007) mengemukakan "*knowledge management* menjadi guidance dalam pengelolaan *intangible assets* suatu perusahaan guna menciptakan nilai dari produk/jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. *Knowledge management* berfungsi sebagai sistem manajemen dalam mengelola aset tidak berwujud (*intangible assets*) berupa pengetahuan, informasi, dan keterampilan karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh dari *balanced scorecard* dan *knowledge management* dalam mendorong kinerja karyawan dan kinerja perusahaan baik secara finansial maupun non-finansial, apakah *balanced scorecard* dan *knowledge management* betul – betul berperan sebagai faktor krusial dalam mendorong kinerja

karyawan dan menghasilkan kinerja perusahaan yang unggul.

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk pada tahun 2015 merupakan pemimpin pasar industri semen dengan nilai saham tertinggi yang mengalahkan dua pesaing utamanya Indocement dan Holcim. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk telah menerapkan *balanced scorecard* dan *knowledge management* sebagai sistem inti manajemen perusahaan dalam mengelola kinerja karyawan sehingga dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang unggul. Ketersediaan sumber daya manusia dalam jumlah besar telah dimanfaatkan dengan baik oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Penggunaan *balanced scorecard* dan *knowledge management* guna memberikan kerangka kerja mampu mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja secara komprehensif. Dalam praktik bisnis PT Semen Indonesia (Persero) Tbk juga bersandar pada sistem manajemen *International Organization for Standardization* (ISO) dan Malcolm Baldrige yang berperan dalam mensertifikasi pengelolaan dan penyediaan infrastruktur perusahaan serta formulasi terkait implementasi proses bisnis yang harus dicapai perusahaan. Kinerja perusahaan yang unggul tidak semata – mata merupakan hasil dari penerapan *balanced scorecard* dan *knowledge management* sebagai sistem manajemen, namun setidaknya kedua sistem tersebut ada dalam dinamika proses bisnis PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Berdasarkan pada uraian latar belakang peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh *Balanced Scorecard* dan *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk**"

B. KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Strategik

Pearce dan Robinson (1997:20) menyatakan bahwa, "manajemen strategik sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) strategi yang terdiri dari rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan".

Manajemen strategik adalah proses perencanaan dan implementasi dari rencana yang dibuat oleh perusahaan dengan memenuhi segala

bentuk aktivitas yang bersifat vital dan jangka panjang serta saling berkaitan satu sama lain pada keseluruhan organisasi (Sharplin, 1985:6).

Balanced Scorecard

Kaplan dan Norton (2000:17) menyatakan *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Perusahaan harus beradaptasi dengan transformasi dari persaingan abad industri ke persaingan abad informasi. Sebagai dampaknya, ukuran kinerja perusahaan harus diperluas dengan mempertimbangkan pencapaian - pencapaian kinerja non-keuangan yang dapat mendorong tercapainya keberhasilan kinerja keuangan. Ciptani (2000) mengemukakan, *balanced scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial karena kinerja perusahaan hanya diukur melalui perspektif keuangan, sebagai dampaknya kebanyakan perusahaan hanya mengejar kinerja keuangannya saja dengan mengabaikan potensi kinerja non-keuangan, seperti kepuasan konsumen, *brand image*, posisi pasar, kepemimpinan biaya (*cost leadership*), pemberdayaan dan komitmen karyawan. Terdapat empat perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada penelitian ini yang akan dijadikan fokus penelitian dalam *balanced scorecard* adalah perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

a. Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, penciptaan proses kerja yang efektif dan efisien adalah tujuan yang harus dicapai melalui aktivitas kerja karyawan (Ciptani, 2000). Proses bisnis internal yang unggul akan menjadikan perusahaan lebih inovatif sehingga dapat menciptakan nilai yang sama sekali baru pada produk dan jasa, hal ini baik bagi kinerja perusahaan sebagai respon terhadap kebutuhan pelanggan yang terus tumbuh sehingga dapat memberikan keunggulan kompetitif (Ciptani, 2000). Melalui perspektif proses bisnis internal, *balanced scorecard* dapat mengidentifikasi berbagai proses bisnis internal yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan kapabilitas operasional perusahaan.

b. Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kaplan dan Norton (2000:109) menyatakan bahwa persepektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan pemberdayaan karyawan merupakan faktor krusial dalam mencapai kinerja yang unggul dengan melakukan investasi pada faktor pendorong kinerja berupa sistem dan prosedur. Melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, *balanced scorecard* berfungsi sebagai faktor pendorong dihasilkannya karyawan yang unggul dalam bidang kerjanya karena dalam perspektif ini yang menjadi fokus adalah meningkatkan keunggulan - keunggulan kemampuan karyawan.

Knowledge Management

Honeycutt (2000:15) menyatakan, *knowledge management* adalah suatu disiplin yang memperlakukan modal intelektual sebagai aset yang dikelola, yang berarti bahwa merupakan ide untuk mendapatkan pengetahuan bisnis dari berbagai sumber dan dimanapun. Chidamburan dan Swarooprani (2015) menyatakan *knowledge management* adalah bagaimana mengeksplor *knowledge* yang ada pada tiap-tiap individu yang nilainya berbeda-beda.

Penerapan *knowledge management* dalam suatu perusahaan sangat bergantung pada kapabilitas infrastruktur pengetahuan (Malhotra, 2001). Pada kapabilitas infrastruktur pengetahuan di dalamnya mencakup teknologi, struktur, dan budaya. Indikator yang melekat pada kapabilitas infrastruktur perusahaan seperti teknologi, struktur, dan budaya telah dibuktikan melalui penelitian (Shih *et al*, 2009) dapat meningkatkan kinerja organisasi. Malhotra *et al* (2001) menyatakan bahwa komponen terpenting dalam kapabilitas infrastruktur pengetahuan adalah budaya dalam bentuk visi organisasi, visi organisasi berperan sebagai pedoman bagi karyawan dalam melakukan aktivitas kerja. Struktur suatu perusahaan harus dikelola secara konsisten agar proses *knowledge management* dapat berjalan efektif (Ichijo *et al*, 1998). Lee dan Choi (2003) menyebutkan bahwa infrastruktur teknologi memiliki kontribusi pada proses *knowledge management*.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya sesuai dengan standar yang diberikan baik secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Menurut Dessler (2011:322) menyatakan bahwa kinerja adalah proses mengkonsolidasikan

penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja kedalam satu sistem tunggal bersama, untuk memastikan hasil dari kinerja karyawan sesuai dengan perannya dalam kontribusi pencapaian tujuan perusahaan.

Kinerja Perusahaan

Pengertian kinerja perusahaan menurut Zarkasyi (2008:48) adalah “sesuatu yang dihasilkan oleh suatu organisasi dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan”. Haword (2007) dalam Cho (2011) mengemukakan bahwa kinerja organisasi atau perusahaan adalah hasil dari beberapa faktor bisnis seperti proses kerja, interaksi dan komunikasi tim/grup, *image* dan budaya perusahaan, kebijakan, kepemimpinan, dan iklim perusahaan yang mendorong inovasi, kreatifitas, dan loyalitas.

HIPOTESIS

- H₁ Diduga ada pengaruh yang signifikan dari proses bisnis internal (X₁) terhadap kinerja karyawan (Y₁).
- H₂ Diduga ada pengaruh yang signifikan dari pembelajaran dan pertumbuhan (X₂) terhadap kinerja karyawan (Y₁).
- H₃ Diduga ada pengaruh yang signifikan dari Kapabilitas Infrastruktur Pengetahuan (X₃) terhadap kinerja karyawan (Y₁).
- H₄ Diduga ada pengaruh yang signifikan dari proses bisnis internal (X₁) terhadap kinerja perusahaan (Y₂).
- H₅ Diduga ada pengaruh yang signifikan dari pembelajaran dan pertumbuhan (X₂) terhadap kinerja perusahaan (Y₂).
- H₆ Diduga ada pengaruh yang signifikan dari Kapabilitas Infrastruktur Pengetahuan (X₃) terhadap kinerja perusahaan (Y₂).
- H₇ Diduga ada pengaruh yang signifikan dari kinerja karyawan (Y₁) terhadap kinerja perusahaan (Y₂).

C. METODE PENELITIAN

Jenis, Lokasi, Populasi dan Sampel Penelitian

Berdasarkan tujuannya, maka penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilaksanakan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, yang bertempat di Jalan Veteran Gresik 61122 Jawa Timur, Indonesia. Lokasi penelitian dipilih karena PT Semen Indonesia (Persero) Tbk telah menerapkan *balanced scorecard* dan *knowledge management* sebagai sistem manajemen di dalam perusahaan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk yang merasakan penggunaan *balanced scorecard* dan *knowledge management* sebagai sistem manajemen perusahaan. Berdasarkan data yang diperoleh maka diketahui bahwa terdapat sejumlah 6336 orang karyawan yang mana jumlah tersebut merupakan populasi dalam penelitian ini. Peneliti menggunakan teknik *simple random sampling* sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 98 karyawan / responden.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket dan dokumentasi. Peneliti menyebarkan angket secara online dan manual, angket online menggunakan domain email @semenindonesia. Karyawan dipilih secara acak sesuai jumlah sampel yang telah dihitung untuk memberikan persepsinya terhadap penerapan *balanced scorecard* dan *knowledge management* sebagai sistem manajemen PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Metode Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data yang telah terkumpul. Data tersebut disajikan dalam bentuk tabel dan persentase.

2. Analisa Jalur (*Path Analysis*)

Riduwan dan Kuncoro (2008:116) mengemukakan bahwa koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang distandarkan,

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Deskriptif Proses Bisnis Internal (X₁), Pembelajaran dan Pertumbuhan (X₂), Kapabilitas Infrastruktur Pengetahuan (X₃), Kinerja Karyawan (Y₁), dan Kinerja Perusahaan (Y₂)

Mean item pernyataan dan *Mean* dari tiap variabel (X) maupun (Y) dapat dilihat pada Tabel 1, Tabel 2, Tabel 3, Tabel 4, dan Tabel 5 berikut ini:

Tabel 1. Mean Item dan Mean Variabel Proses Bisnis Internal (X₁)

Item	Jawaban Responden										Jumlah	Mean	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
X _{1,1}	0	0	1	1,0	9	9,2	55	56,1	33	33,7	98	100	4,22
X _{1,2}	0	0	1	1,0	0	0	64	65,3	33	33,7	98	100	4,32
X _{1,3}	0	0	1	1,0	6	6,1	66	67,3	25	25,5	98	100	4,17
X _{1,4}	0	0	1	1,0	8	8,2	60	61,2	29	29,6	98	100	4,19
X _{1,5}	0	0	1	1,0	7	7,1	56	57,1	34	34,7	98	100	4,26
X _{1,6}	0	0	0	0	6	6,1	50	51,0	44	44,9	98	100	4,41
X _{1,7}	0	0	2	2,0	17	17,3	53	54,1	26	26,5	98	100	4,05
X _{1,8}	0	0	0	0	5	5,1	54	55,1	39	39,8	98	100	4,35
Mean X ₁													4,25

Sumber: Data Primer diolah (2016)

Kesimpulan dari Tabel 1 adalah mean dari keseluruhan item pernyataan pada variabel proses bisnis internal (X₁) sebesar 4,25 yang artinya karyawan meyakini bahwa proses bisnis internal yang ada pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk sudah berjalan dengan sangat baik.

Tabel 2. Mean Item dan Mean Variabel Pembelajaran dan Pertumbuhan (X₂)

Item	Jawaban Responden										Jumlah	Mean	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
X _{2,1}	0	0	1	1,0	7	7,1	57	58,2	33	33,7	98	100	4,24
X _{2,2}	0	0	0	0	4	4,1	63	64,3	31	31,6	98	100	4,28
X _{2,3}	0	0	0	0	7	7,1	53	54,1	38	38,8	98	100	4,32
X _{2,4}	0	0	0	0	9	9,2	63	64,3	26	26,5	98	100	4,17
X _{2,5}	0	0	0	0	8	8,2	64	65,3	26	26,5	98	100	4,18
X _{2,6}	0	0	1	1,0	10	10,2	69	70,4	18	18,4	98	100	4,06
X _{2,7}	0	0	2	2,0	14	14,3	60	61,2	22	22,4	98	100	4,04
X _{2,8}	0	0	3	3,1	14	14,3	68	69,4	13	13,3	98	100	3,93
Mean X ₂													4,15

Sumber: Data Primer diolah (2016)

Kesimpulan dari Tabel 2 adalah mean dari keseluruhan item pernyataan pada variabel pembelajaran dan pertumbuhan (X₂) sebesar 4,15 yang artinya karyawan meyakini bahwa proses pembelajaran dan pertumbuhan yang ada pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk sudah berjalan dengan baik.

Tabel 3. Mean Item dan Mean Variabel Kapabilitas Infrastruktur Pengetahuan (X₃)

Item	Jawaban Responden										Jumlah	Mean	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
X _{3,1}	0	0	0	0	3	3,1	64	65,3	31	31,6	98	100	4,29
X _{3,2}	0	0	2	2	7	7,1	62	63,3	27	27,6	98	100	4,16
X _{3,3}	0	0	0	0	4	4,1	62	63,3	32	32,7	98	100	4,29
X _{3,4}	0	0	0	0	5	5,1	53	54,1	40	40,8	98	100	4,36
X _{3,5}	0	0	0	0	9	9,2	58	59,2	31	31,6	98	100	4,22
X _{3,6}	0	0	0	0	6	6,1	66	67,3	26	26,5	98	100	4,20
X _{3,7}	0	0	0	0	8	8,2	62	63,3	28	28,6	98	100	4,20
X _{3,8}	0	0	4	4,1	15	15,3	57	58,2	22	22,4	98	100	3,99
X _{3,9}	0	0	0	0	11	11,2	70	71,4	17	17,3	98	100	4,06
X _{3,10}	1	1,0	4	4,1	13	13,3	64	65,3	16	16,3	98	100	3,92
X _{3,11}	0	0	2	2,0	11	11,2	57	58,2	28	28,6	98	100	4,13
X _{3,12}	0	0	0	0	7	7,1	60	61,2	31	31,6	98	100	4,24
Mean X ₃													4,17

Sumber: Data Primer diolah (2016)

Kesimpulan dari Tabel 3 adalah mean dari keseluruhan item pernyataan pada variabel kapabilitas infrastruktur pengetahuan (X₃) sebesar 4,17 yang artinya karyawan meyakini bahwa kapabilitas infrastruktur pengetahuan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk berada pada kategori baik.

Tabel 4. Mean Item dan Mean Variabel Kinerja Karyawan (Y₁)

Item	Jawaban Responden										Jumlah	Mean	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Y _{1,1}	0	0	0	0	7	7,1	67	68,4	24	24,5	98	100	4,17
Y _{1,2}	1	1,0	1	1,0	4	4,1	63	64,3	29	29,6	98	100	4,20
Y _{1,3}	0	0	0	0	5	5,1	65	66,3	28	28,6	98	100	4,23
Y _{1,4}	0	0	0	0	2	2,0	73	74,5	23	23,5	98	100	4,21
Y _{1,5}	0	0	3	3,1	29	29,6	57	58,2	9	9,2	98	100	3,73
Y _{1,6}	0	0	1	1,0	10	10,2	68	69,4	19	19,4	98	100	4,07
Y _{1,7}	0	0	2	2,0	14	14,3	63	64,3	19	19,4	98	100	4,01
Y _{1,8}	0	0	2	2,0	5	5,1	64	65,3	27	27,6	98	100	4,18
Y _{1,9}	0	0	1	1,0	7	7,1	67	68,4	23	23,5	98	100	4,14
Mean Y ₁													4,10

Sumber: Data Primer diolah (2016)

Kesimpulan dari Tabel 4 adalah mean dari keseluruhan item pernyataan pada variabel kinerja karyawan (Y₁) sebesar 4,10 yang artinya kinerja karyawan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk berada pada kategori baik.

Tabel 5. Mean Item dan Mean Variabel Kinerja Perusahaan (Y₂)

Item	Jawaban Responden										Jumlah	Mean	
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Y _{2,1}	0	0	4	4,1	9	9,2	58	59,2	27	27,6	98	100	4,10
Y _{2,2}	0	0	4	4,1	13	13,3	55	56,1	26	26,5	98	100	4,05
Y _{2,3}	0	0	3	3,1	14	14,3	51	52,0	30	30,6	98	100	4,10
Y _{2,4}	0	0	2	2,0	13	13,3	63	64,3	20	20,4	98	100	4,03
Y _{2,5}	1	1,0	5	5,1	20	20,4	61	62,2	11	11,2	98	100	3,78
Y _{2,6}	0	0	6	6,1	13	13,3	64	65,3	15	15,3	98	100	3,90
Y _{2,7}	0	0	4	4,1	17	17,3	58	59,2	19	19,4	98	100	3,94
Mean Y ₂													3,99

Sumber: Data Primer diolah (2016)

Kesimpulan dari Tabel 5 adalah mean dari keseluruhan item pernyataan pada variabel kinerja perusahaan (Y₂) sebesar 3,99 yang artinya kinerja karyawan meyakini bahwa kinerja perusahaan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk berada pada kategori baik.

2. Analisis Jalur (Path Analysis) Pengaruh Proses Bisnis Internal (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y₁)

Pengaruh Proses Bisnis Internal (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y₁) dapat dilihat pada Tabel 6 berikut ini:

Tabel 6. Pengaruh Proses Bisnis Internal (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y₁)

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Standardized Coefficients (Beta)	Sig.	Keterangan
Kinerja Karyawan(Y ₁)	Proses Bisnis Internal (X ₁)	0,178	0,038	Signifikan
Adjusted R Square: 0,603 e = 1 - Adjusted R Square = 0,397 = 39,7% n = 98				

Sumber: Data Primer diolah (2016)

Tabel 6 menunjukkan angka Adjusted R Square sebesar 0,603 dan koefisien jalur (β) pada pengaruh proses bisnis internal terhadap kinerja karyawan adalah 0,178 dengan sig. 0,038 (sig < 0,05) maka keputusan H1 didukung, artinya proses bisnis internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pembelajaran dan pertumbuhan (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y₁)

Pengaruh pembelajaran dan pertumbuhan (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y₁) dapat dilihat pada Tabel 7 berikut ini:

Tabel 7. Pengaruh Pembelajaran dan pertumbuhan (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y₁)

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Standardized Coefficients (Beta)	Sig.	Keterangan
Kinerja Karyawan(Y ₁)	Pembelajaran dan pertumbuhan (X ₂)	0,502	0,000	Signifikan
Adjusted R Square: 0,603 e = 1 - Adjusted R Square = 0,397 = 39,7% n = 98				

Sumber: Data Primer diolah (2016)

Tabel 7 menunjukkan angka Adjusted R Square sebesar 0,603 dan koefisien jalur (β) pada pengaruh pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja karyawan adalah 0,502 dengan sig. 0,000 (sig < 0,05) maka keputusan H2 didukung, artinya pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kapabilitas Infrastruktur Pengetahuan (X₃) terhadap Kinerja Karyawan (Y₁)

Pengaruh Kapabilitas Infrastruktur Pengetahuan (X₃) terhadap Kinerja Karyawan (Y₁) dapat dilihat pada Tabel 8 berikut ini:

Tabel 8. Pengaruh Kapabilitas Infrastruktur Pengetahuan (X₃) terhadap Kinerja Karyawan (Y₁)

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Standardized Coefficients (Beta)	Sig.	Keterangan
Kinerja Karyawan(Y ₁)	kapabilitas infrastruktur pengetahuan (X ₃)	0,223	0,013	Signifikan
Adjusted R Square: 0,603 e = 1 - Adjusted R Square = 0,397 = 39,7% n = 98				

Sumber: Data Primer diolah (2016)

Tabel 8 menunjukkan angka Adjusted R Square sebesar 0,603 dan koefisien jalur (β) pada pengaruh kapabilitas infrastruktur pengetahuan terhadap kinerja karyawan adalah 0,223 dengan sig. 0,013 (sig < 0,05) maka keputusan H3 didukung, artinya kapabilitas infrastruktur pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Proses Bisnis Internal (X₁) terhadap Kinerja Perusahaan (Y₂)

Pengaruh Proses Bisnis Internal (X₁) terhadap Kinerja Perusahaan (Y₂) dapat dilihat pada Tabel 9 berikut ini:

Tabel 9. Pengaruh Proses Bisnis Internal (X₁) terhadap Kinerja Perusahaan (Y₂)

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Standardized Coefficients (Beta)	Sig.	Keterangan
Kinerja Perusahaan (Y ₂)	Proses Bisnis Internal (X ₁)	0,050	0,629	Tidak Signifikan
Adjusted R Square: 0,430 e = 1 - Adjusted R Square = 0,57 = 57% n = 98				

Sumber: Data Primer diolah (2016)

Tabel 9 menunjukkan angka Adjusted R Square sebesar 0,430 dan koefisien jalur (β) pada pengaruh proses bisnis internal terhadap kinerja perusahaan adalah 0,050 dengan sig. 0,629 (sig > 0,05) maka keputusan H5 tidak didukung, artinya proses bisnis internal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh Pembelajaran dan Pertumbuhan (X₂) terhadap Kinerja Perusahaan (Y₂)

Pengaruh Pembelajaran dan Pertumbuhan (X₂) terhadap Kinerja Perusahaan (Y₂) dapat dilihat pada Tabel 10 berikut ini:

Tabel 10. Pengaruh Pembelajaran dan Pertumbuhan (X₂) terhadap Kinerja Perusahaan (Y₂)

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Standardized Coefficients (Beta)	Sig.	Keterangan
Kinerja Perusahaan (Y ₂)	Pembelajaran dan pertumbuhan (X ₂)	0,095	0,422	Tidak Signifikan
Adjusted R Square: 0,430 e = 1 - Adjusted R Square = 0,57 = 57% n = 98				

Sumber: Data Primer diolah (2016)

Tabel 10 menunjukkan angka Adjusted R Square sebesar 0,430 dan koefisien jalur (β) pada pengaruh pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja perusahaan adalah 0,095 dengan sig. 0,422 (sig > 0,05) maka keputusan H5 tidak didukung, artinya pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh Kapabilitas Infrastruktur Pengetahuan (X_3) terhadap Kinerja Perusahaan (Y_2)

Pengaruh Kapabilitas Infrastruktur Pengetahuan (X_3) terhadap Kinerja Perusahaan (Y_2) dapat dilihat pada Tabel 11 berikut ini:

Tabel 11. Pengaruh Kapabilitas Infrastruktur Pengetahuan (X_3) terhadap Kinerja Perusahaan (Y_2)

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Standardized Coefficients (Beta)	Sig.	Keterangan
Kinerja Perusahaan (Y_2)	kapabilitas infrastruktur pengetahuan (X_3)	0,268	0,016	Signifikan
Adjusted R Square: 0,430 $e = 1 - \text{Adjusted R Square} = 0,57 = 57\%$ $n = 98$				

Sumber: Data Primer diolah (2016)

Tabel 11 menunjukkan angka Adjusted R Square sebesar 0,430 dan koefisien jalur (β) pada pengaruh pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja karyawan adalah 0,268 dengan sig. 0,016 (sig < 0,05) maka keputusan H6 didukung, artinya kapabilitas infrastruktur pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh Kinerja Karyawan (Y_1) terhadap Kinerja Perusahaan (Y_2)

Pengaruh Kinerja Karyawan (Y_1) terhadap Kinerja Perusahaan (Y_2) dapat dilihat pada tabel 12 berikut ini:

Tabel 12. Pengaruh Kinerja Karyawan (Y_1) terhadap Kinerja Perusahaan (Y_2)

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Standardized Coefficients (Beta)	Sig.	Keterangan
Kinerja Perusahaan (Y_2)	Kinerja Karyawan (Y_1)	0,355	0,005	Signifikan
Adjusted R Square: 0,430 $e = 1 - \text{Adjusted R Square} = 0,57 = 57\%$ $n = 98$				

Sumber: Data Primer diolah (2016)

Tabel 12 menunjukkan angka Adjusted R Square sebesar 0,430 dan koefisien jalur (β) pada pengaruh kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan adalah 0,355 dengan sig. 0,005 (sig < 0,05) maka keputusan H7 didukung, artinya kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total dari Analisis Jalur

Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total dari Analisis Jalur dapat dilihat pada tabel 13 berikut ini:

Tabel 13. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total dari Analisis Jalur

No.	Jalur	Langsung	Tidak langsung	Total
1.	Proses Bisnis Internal (X_1) → Kinerja Karyawan (Y_1)	0,178	-	-
2.	Pembelajaran dan Pertumbuhan (X_2) → Kinerja Karyawan (Y_1)	0,502	-	-
3.	Kapabilitas Infrastruktur Pengetahuan (X_3) → Kinerja Karyawan (Y_1)	0,223	-	-
4.	Proses Bisnis Internal (X_1) → Kinerja Perusahaan (Y_2)	0,050	Melalui Kinerja Karyawan $0,178 \times 0,355 = 0,063$	0,113
5.	Pembelajaran dan Pertumbuhan (X_2) → Kinerja Perusahaan (Y_2)	0,095	Melalui Kinerja Karyawan $0,502 \times 0,355 = 0,178$	0,273
6.	Kapabilitas Infrastruktur Pengetahuan (X_3) → Kinerja Perusahaan (Y_2)	0,268	Melalui Kinerja Karyawan $0,233 \times 0,355 = 0,082$	0,35
7.	Kinerja Karyawan (Y_1) → Kinerja Perusahaan (Y_2)	0,355	-	-

Sumber: Data Primer diolah (2016)

Hasil pengaruh tidak langsung didapat dengan cara mengkalikan hasil pengaruh langsung tiap-tiap variabel (X) terhadap (Y_1) dengan pengaruh variabel (Y_1) terhadap (Y_2). Dari hasil perhitungan *indirect effect* (IE) di atas dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung proses bisnis internal terhadap kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan sebesar 0,063. Pengaruh tidak langsung pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan sebesar 0,178. Pengaruh tidak langsung kapabilitas infrastruktur pengetahuan terhadap kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan sebesar 0,082.

Pembahasan Hasil Analisis

1. Gambaran *Balanced Scorecard, Knowledge Management, Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk*

Secara keseluruhan distribusi frekuensi pada variabel X_1 dan X_2 yaitu mengenai perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk telah berjalan dengan baik. Distribusi frekuensi pada variabel X_3 yaitu tentang kapabilitas infrastruktur pengetahuan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk secara keseluruhan sudah berjalan dengan baik. Hasil pengumpulan data secara sekunder bahwa PT Semen Indonesia (Persero) Tbk menyadari penerapan *knowledge management* pada perusahaan harus terus membangun *awareness* budaya pengetahuan hingga mencapai tahap

implementasi total. Distribusi frekuensi pada variabel Y_1 yaitu tentang kinerja karyawan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk secara keseluruhan telah berjalan dengan baik. Hasil pengumpulan data secara sekunder bahwa penilaian kinerja karyawan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk menggunakan penilaian kinerja unit kerja dan individu berbasis *balanced scorecard*, juga dengan menggunakan *human resource integrated system* (HRIS). Distribusi frekuensi pada variabel Y_2 yaitu tentang kinerja perusahaan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk secara keseluruhan telah berjalan dengan baik. Hasil pengumpulan data sekunder bahwa penilaian kinerja perusahaan bergantung pada *balanced scorecard* dan profitabilitas perusahaan.

2. Pengaruh Proses Bisnis Internal terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa proses bisnis internal pada penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,178 dengan sig sebesar 0,038 ($p < 0,05$), dan Adjusted R Square sebesar 0,603. Serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Najjari *et.al* (2015) bahwa terdapat pengaruh positif antara proses bisnis internal dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga serupa dengan pendapat yang dikemukakan Kaplan dan Norton (1992) bahwa keberhasilan proses bisnis internal dapat diukur melalui kinerja karyawan dengan ukuran siklus waktu produksi, kualitas produksi, keahlian pekerja, dan produktivitas pekerja.

3. Pengaruh Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pembelajaran dan pertumbuhan dalam penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,502, dengan sig sebesar 0,000 ($p < 0,05$), dan Adjusted R Square sebesar 0,603. Serupa dengan pendapat yang dikemukakan Kaplan dan Norton (2000:110), hal utama yang diperhatikan dalam perspektif ini adalah meningkatkan keunggulan-keunggulan yang berkaitan dengan pemberdayaan karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Najjari *et.al* (2015) yang menunjukkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dilakukan melalui kursus pelatihan, inisiatif inovasi, dan

kemampuan melakukan kerja tim telah memberikan dampak yang positif pada kinerja karyawan perusahaan.

4. Pengaruh Kapabilitas Infrastruktur Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kapabilitas infrastruktur pengetahuan dalam penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,223 dengan sig sebesar 0,013 ($p < 0,05$), dan Adjusted R Square sebesar 0,603. Sesuai dengan pendapat Malhotra *et.al* (2001) bahwa penerapan *knowledge management* dalam suatu perusahaan sangat bergantung pada kapabilitas infrastruktur pengetahuan. Ukuran dari kapabilitas infrastruktur pengetahuan terdiri dari tiga indikator yaitu teknologi, struktur, dan budaya. Kapabilitas infrastruktur pengetahuan adalah modal organisasi (*organizational capital*) yang berperan sebagai fasilitator dan mendukung keberhasilan implementasi *knowledge management* di dalam suatu perusahaan indikator dalam kapabilitas infrastruktur pengetahuan memiliki fungsi dan peranan masing-masing dimana ketiganya dapat dibentuk oleh perusahaan itu sendiri.

5. Pengaruh Proses Bisnis Internal Terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa proses bisnis internal pada penelitian ini tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,050 dengan sig sebesar 0,629 ($p > 0,05$), dan nilai Adjusted R Square sebesar 0,430. Berdasarkan penelitian Gunawan (2009) ditemukan hasil bahwa proses bisnis internal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, oleh karena itu hasil penelitian ini serupa dengan hasil penelitian tersebut dimana mendapatkan hasil yang tidak signifikan bahwa proses bisnis internal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan yang mana dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Tika (2012:139) mengemukakan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang di dalamnya terdapat beberapa unsur seperti lingkungan, waktu, sifat manusia dan aktivitas manusia.

6. Pengaruh Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pembelajaran dan pertumbuhan dalam penelitian ini tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,095, dengan sig sebesar 0,442 ($p > 0,05$), dan Adjusted R Square sebesar 0,430. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gunawan (2009) membuktikan adanya hubungan positif signifikan antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan kinerja perusahaan. Kontras dengan penelitian sebelumnya hasil penelitian ini mendapatkan hasil yang tidak signifikan bahwa pembelajaran dan pertumbuhan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan yang mana dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperuntukan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada pada perusahaan, Luis dan Biromo (2007:37) mengemukakan bahwa kinerja perusahaan yang unggul dapat dicapai melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karena perspektif ini berfokus pada pemberdayaan sumber daya manusia untuk menciptakan karyawan yang kompeten di mana karyawan merupakan aspek penting perusahaan yang peranannya berpengaruh pada kinerja perusahaan. Oleh karena itu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diduga akan mempengaruhi kinerja perusahaan dengan terlebih dahulu mempengaruhi kinerja karyawan.

7. Pengaruh Kapabilitas Infrastruktur Pengetahuan terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kapabilitas infrastruktur pengetahuan dalam penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,268 dengan sig sebesar 0,016 ($p < 0,05$), dan Adjusted R Square sebesar 0,430. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Gomez dan Meija (1992) dalam Paisittanand *et al* (2010) menyatakan bahwa kapabilitas infrastruktur pengetahuan suatu perusahaan harus dibentuk dengan tujuan untuk mendukung proses organisasi dan meningkatkan efektifitas organisasi. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Malhotra *et.al* (2001) yang mendapatkan hasil

dimana kapabilitas infrastruktur pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, yaitu bahwa kapabilitas infrastruktur pengetahuan yang dibangun dengan baik dan ditanamkan pada karyawan perusahaan dapat memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan kemampuan organisasi dan inisiatif strategi sehingga akan memberikan keuntungan efektivitas organisasi.

8. Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kinerja karyawan dalam penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,355 dengan sig sebesar 0,005 ($p < 0,05$), dan Adjusted R Square sebesar 0,430. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Rizov dan Croucher (2008) bahwa pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja karyawan akan memberikan dampak pada kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini juga serupa dengan penelitian Agwu dan Ogiriki (2014) mengemukakan bahwa praktik pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja bisnis melalui perbaikan pada kemampuan, sikap dan tingkah laku karyawan, penelitian menunjukkan hasil dimana praktik pemberdayaan sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas organisasi.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa variabel proses bisnis internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa variabel pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa variabel kapabilitas infrastruktur pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa variabel proses bisnis internal berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.
5. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa variabel pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

6. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa variabel kapabilitas infrastruktur pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
7. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa variabel kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Saran

1. Dengan tercapainya praktik *balanced scorecard* dalam perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja karyawan menghasilkan kategori baik, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dapat mempertahankan dan meningkatkan keberhasilan ini. Pada perspektif proses bisnis internal dapat ditingkatkan pelayanan purna jual, sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dapat meningkatkan frekuensi kesempatan dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.
2. Kapabilitas infrastruktur pengetahuan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk telah dibangun dengan baik. Sebaiknya sistem pemberian *reward* pada karyawan yang berkontribusi secara ide bagi kemajuan perusahaan lebih di perhatikan lagi, dan juga database penyimpanan pengetahuan kerja di tingkatkan.
3. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya mampu memberikan tambahan-tambahan teori yang menyediakan kerangka pemikiran baru sehingga mampu mengeksplorasi praktik-praktik *balanced scorecard* dan *knowledge management* pada objek penelitian yang berbeda.

Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya menggunakan dua perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dari empat perspektif yang ada pada *balanced scorecard*.
2. Indikator yang digunakan untuk mengukur praktik *knowledge management* pada penelitian ini hanya mengandalkan kapabilitas infrastruktur pengetahuan, sangat diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan indikator lain.
3. Pengisian angket mengenai ukuran kinerja karyawan diisi oleh karyawan itu sendiri, hal ini dapat menimbulkan bias dimana seseorang menilai kinerjanya sendiri.
4. Peneliti menggunakan teknik *simple random sampling* yang memungkinkan pembagian

responden dari tiap-tiap divisi perusahaan tidak berjumlah proporsional, bagi penelitian mendatang disarankan mempertimbangkan karakteristik populasi untuk penentuan sampling dengan menggunakan teknik *proportional random sampling*.

DAFTAR PUSTAKA

- Agrawal, Soni. Goswami, Kishor. Chatterjee, Bani. 2012. Factors Influencing Performace of ITES Firms in India. *Information Resources Management Journal*. Vol.25(4). Pg.46-64.
- Chidamburanathan, Kumaresan and Swarooprani B.S. 2015. Knowledge Management as a Predictor of Organizational Effectiveness: The Role of Demographic and Employment Factors. *Journal of Academic Librarianship*. Pages: 6: 4C.
- Luis, Suwardi. Biromo, Prima A. 2009. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Malhotra Alvin, Andrew H Gold, Albert H Segars. 2001. Knowledge Management: an Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*. Pg. 185.
- Najjari, reza. Amir Hossein J. Nargess Ahangar. Vahidreza Yousefi. 2015. An Investigation on the Effect of Balanced Scorecard on Employees Performance in Social Security Organization. *Journal of Natural and Social Sciences*. Vol. 4. No. 1.
- Pasisittanand, Sineenad. Digman, L. Lee, Sang M. 2010. Strategic Implementation Effectiveness: The Role of Knowledge Process and Infrastructure Capabilities. *International Journal of Strategic Information Technology and Application*. 1(2), 55-81.
- Pearce, A. John dan Richard B robinson. 1997. *Manajemen Strategik*. Alih bahasa: Ir. Agus Maulana MSM. Jakarta. Binarupa Aksara.
- Sharplin, Arthur. 1985. *Strategic Management*. United State of America. McGraw Hill Book co.
- Venkatraman, N dan Vasudevan Ramanujam. 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research : A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*. Vol. 11, Issue 4. Pg.801-814