

Evaluasi Kinerja Organisasi Virtual Menggunakan *Balanced Scorecard (BSC)* Pada Perusahaan *Tour and Travel*

Muhamad Soleh¹, Nuning Artati¹

¹Program Studi Teknik Industri, Sekolah Tinggi Teknik Wiworotomo, Jl. Semingkir No.1, Purwokerto, 53134, Indonesia

Email: muhamadsoleh@stt-wiworotomo.ac.id; nuningartati@gmail.com

ABSTRAK

Peran teknologi informasi (TI) adalah untuk mendukung tingkat kinerja biro perjalanan sebagai mitra utama dalam industri jasa pariwisata. TI menjadi fungsi strategis ketika perusahaan bergantung pada aktivitas virtual. Tantangan dalam pengembangan organisasi virtual adalah mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi sebagai target kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membangun kerangka pengukuran organisasi virtual pada perusahaan biro perjalanan di Kota Purwokerto, Indonesia, dengan menggunakan model *Balanced Scorecard (BSC)*. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan perwakilan perusahaan, observasi langsung, dan pengumpulan data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan infrastruktur virtual oleh 510 cabang biro perjalanan dalam proses transaksi berada pada kisaran 9% hingga 23%. Hal ini menyimpulkan bahwa proses virtual masih belum optimal. Untuk penelitian selanjutnya, perlu dikembangkan strategi untuk meningkatkan pemanfaatan infrastruktur virtual secara optimal.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Kinerja, Pengukuran, Travel, VO.*

ABSTRACT

The role of Information Technology (IT) is to support the performance level of travel agencies as key partners in the tourism service industry. IT becomes a strategic function when the company relies on virtual activities. The main challenge in the development of virtual organizations is achieving effectiveness and efficiency as performance targets. The objective of this study is to build a measurement framework for virtual organizations in a travel agency company located in Purwokerto, Indonesia, using the *Balanced Scorecard (BSC)* model. Data were collected through interviews with company representatives, direct observation, and secondary data collection. The research results show that the utilization of virtual infrastructure by 510 travel agency branches in the transaction process ranged from 9% to 23%. This indicates that virtual processes are still not optimal. Future research should develop strategies to increase the optimal use of virtual infrastructure

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance, Measurement, Travel, VO.*

1. Pendahuluan

Perkembangan industri pariwisata berlangsung sangat pesat, dan tingkat persaingan dalam industri ini semakin tinggi serta ketat. Hal ini tercermin dari meningkatnya jumlah wisatawan yang mengunjungi objek wisata, pembangunan fasilitas akomodasi, penambahan destinasi serta produk-produk baru, hingga peningkatan infrastruktur. Menurut *World Travel and Tourism Council (WTTC)*, saat ini pariwisata merupakan industri terbesar di dunia dengan pendapatan global lebih dari 3,5 triliun dolar AS pada tahun 1993, atau sekitar 6% dari total pendapatan bruto dunia (WTTC, 1992). Oleh karena itu, industri pariwisata menjadi salah satu sektor yang menjadi perhatian Indonesia untuk dikembangkan di masa depan.

Peran biro perjalanan merupakan faktor kunci dalam industri pariwisata. Keberadaan perusahaan biro perjalanan akan meningkat seiring dengan perkembangan industri pariwisata.

Hal ini menyebabkan persaingan antar perusahaan biro perjalanan menjadi semakin ketat. Dalam upaya meraih keunggulan kompetitif, organisasi virtual (*virtual organization/VO*) telah muncul dalam beberapa tahun terakhir sebagai paradigma baru dalam desain organisasi. Didukung oleh teknologi informasi (TI), organisasi virtual menggantikan bentuk bisnis tradisional dan terpusat dengan hubungan kontraktual, serta memberikan fleksibilitas maksimum bagi manajemen dalam merespons perubahan pasar (Khalil & Wang, 2002). Tidak ada tempat lain yang lebih membutuhkan kerja tim virtual selain di bidang informasi. Tim virtual bertemu melalui email, telekonferensi, dan seringkali bekerja melalui telepon, faksimile, atau video terkompresi. Tim dalam organisasi virtual harus belajar untuk saling percaya dan mengandalkan mitra kerja yang mungkin tidak pernah mereka temui secara langsung (Larsen & McInerney, 2002).

Strategi pengembangan perusahaan untuk memperoleh pangsa pasar yang besar dan mencakup seluruh wilayah Purwokerto dapat dilakukan melalui sistem virtual dengan membangun jaringan agen perjalanan yang membantu baik agen perusahaan maupun agen individual. Pengembangan sistem virtual ini direalisasikan melalui pembangunan infrastruktur seperti situs web untuk semua aktivitas transaksi, termasuk pemesanan tiket pesawat, kereta api, perjalanan wisata, dan hotel, dari mana pun lokasi agennya. Peran teknologi informasi (TI) adalah untuk mendukung tingkat kinerja biro perjalanan. TI yang canggih (komputasi dan komunikasi) memungkinkan manajemen kompleksitas organisasi virtual secara efisien dan efektif. Dengan TI, proses produksi barang atau penyediaan jasa dapat dibedakan, disebarkan ke tempat berbeda, dan dijalankan pada waktu yang berbeda, dengan jaminan bahwa keseluruhan proses dapat diintegrasikan dan dikendalikan secara efektif. Namun, investasi untuk membangun infrastruktur virtual sangatlah mahal.

Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian terkait efektivitas penerapan organisasi virtual dalam suatu perusahaan. Dalam setiap aktivitas bisnis yang memiliki dampak strategis terhadap organisasi/perusahaan, pengukuran kinerja menjadi sangat penting (Bhagwat & Sharma, 2007). Untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam menerapkan organisasi virtual, perlu dikembangkan model pengukuran kinerja yang mampu mencakup seluruh elemen dalam organisasi virtual. Lebih lanjut, kunci keberhasilan dalam peningkatan berkelanjutan suatu bisnis adalah kemampuan untuk mengukur kinerja organisasi secara konsisten (Fernandes *et al.*, 2006). Bagi sistem kompleks seperti organisasi virtual, pengukuran kinerja tidak seharusnya hanya mengukur satu aspek tertentu saja. Oleh karena itu, pendekatan yang seimbang perlu dipertimbangkan.

Balanced Scorecard (BSC) menjadi metode pengukuran yang mampu mengevaluasi kinerja dari berbagai perspektif, yaitu perspektif keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Penelitian terkait penggunaan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja sistem kompleks telah dilakukan, salah satunya dalam manajemen rantai pasok (Bhagwat & Sharma, 2007; Jiang & Ma, 2014). Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan metode ini untuk organisasi virtual juga memungkinkan untuk dilakukan. Selain itu, penelitian Toylan & Çakırel (2019) sebelumnya mengembangkan kerangka organisasi virtual yang terdiri dari komponen-komponen organisasi yang saling berinteraksi untuk mencapai kepuasan pelanggan, yang telah dapat dijadikan dasar desain untuk beberapa perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu proses bisnis internal dan kepuasan pelanggan. Ivanov & Avasilcăi (2014) mengidentifikasi indikator-indikator kunci yang tepat dalam organisasi untuk mengukur proses inovasi. Kadarova *et al.* (2014) mengusulkan pendekatan inovatif untuk memodifikasi model BSC. Morlock *et al.*, (2014) menyajikan konsep metode pengukuran kinerja untuk organisasi penyediaan IPS² yang mempertimbangkan perencanaan sumber daya, jaringan mitra, dan teknologi informasi. Marín-Ortega *et al.*, (2014) mengusulkan model yang memungkinkan pengukuran pengetahuan dan peningkatan organisasi dalam inisiatif ko-kreasi pelanggan dalam proses inovatif. Marques *et al.*, (2021) menerapkan model ini pada praktik pengisian ulang barang yang efisien di pasar Spanyol.

Namun, yang belum banyak dikaji adalah desain untuk perspektif keuangan serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu, Fernandes *et al.*, (2006) menyatakan bahwa meskipun BSC sangat dapat diandalkan, sebagian besar perusahaan yang menggunakannya

masih didominasi oleh perusahaan berskala besar, dan belum banyak digunakan oleh usaha kecil dan menengah.

Penelitian ini bertujuan untuk merancang alat ukur kinerja yang dapat diterapkan pada organisasi virtual, khususnya bagi manajer industri *tour and travel*. Organisasi virtual sendiri terdiri dari banyak komponen organisasi yang masing-masing dapat merupakan organisasi yang terpisah (biasanya usaha kecil dan menengah) yang kemudian membentuk sistem organisasi yang kompleks dan fleksibel. Oleh karena itu, pengukuran kinerja yang komprehensif diharapkan dapat menjadi panduan arah gerak organisasi-organisasi ini secara harmonis dan seimbang.

2. Metode Penelitian

Metode penelitian dipaparkan sesuai dengan jenis penelitiannya. Metode penelitian berisi langkah-langkah utama yang dilakukan di dalam penelitian, termasuk metode yang digunakan di dalam pemecahan masalah penelitian. Metode penelitian perlu memaparkan secara jelas tentang: (1) rancangan penelitian; (2) subjek dan objek penelitian; (3) teknik pengumpulan data; (4) instrumen penelitian; (5) teknik analisis data.

Perancangan model pengukuran kinerja dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Model dasar kemudian dikembangkan dengan mengacu pada model-model lain yang ditemukan dalam penelitian sebelumnya. Pendekatan kualitatif digunakan dalam perancangan kegiatan dan solusi alternatif dengan menggunakan pendekatan sistem (*systemic approach*). Sementara itu, pendekatan kuantitatif dilakukan dengan mengidentifikasi keinginan para pemangku kepentingan, sehingga hasil akhir dari penelitian ini adalah pengetahuan tentang faktor-faktor penting yang perlu ada untuk membangun model pengukuran kinerja berbasis sistem manajemen organisasi virtual. Secara rinci, program penelitian ini sebagai berikut:

1. Lokasi Penelitian

Penentuan lokasi penelitian ini didasarkan pada perusahaan yang menggunakan organisasi virtual. Perusahaan *Tour and Travel* dalam proses bisnisnya memiliki banyak agen yang membantu dalam kegiatan pemasaran dan penjualan tiket. Hubungan antara kantor pusat dan agen dilakukan dengan menggunakan media web atau infrastruktur virtual.

2. Model Konseptual

Tahap pertama dalam pengembangan model pengukuran kinerja organisasi menggunakan strategi *Balanced Scorecard* adalah membangun peta strategi (*strategy map*) yang memuat tujuan-tujuan strategis yang ingin dicapai perusahaan berdasarkan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Tujuan strategis ini penting untuk diketahui agar dapat menentukan parameter-parameter yang akan diukur dalam *Key Performance Indicators* (KPI), untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam menerapkan sistem organisasi virtual. Karakteristik organisasi virtual menurut Kai dan Claire (2002) meliputi:

a. Berbasis Pelanggan dan Kustomisasi Massal

Kemampuan untuk menyesuaikan produk atau layanan dengan kebutuhan pelanggan.

b. Jaringan Organisasi Independen

Dikendalikan dengan teknologi; kedekatan posisi atau lokasi geografis tidak menjadi hal yang penting.

c. Hubungan Semi-Stabil

Organisasi virtual merupakan struktur sementara.

d. Penyebaran Geografis

Penyebaran geografis organisasi menjadi perbedaan utama antara organisasi virtual dan bentuk kemitraan lainnya. Bila kemitraan lain membutuhkan lokasi bersama, organisasi virtual menghindarinya dengan memanfaatkan teknologi informasi.

e. Berbasis pada Kompetensi Inti

Beberapa organisasi bekerja sama dengan menyumbangkan kompetensi terbaiknya masing-masing.

f. Bergantung pada Inovasi

Organisasi virtual dibentuk dengan cepat untuk memanfaatkan peluang melalui solusi yang unik dan inovatif.

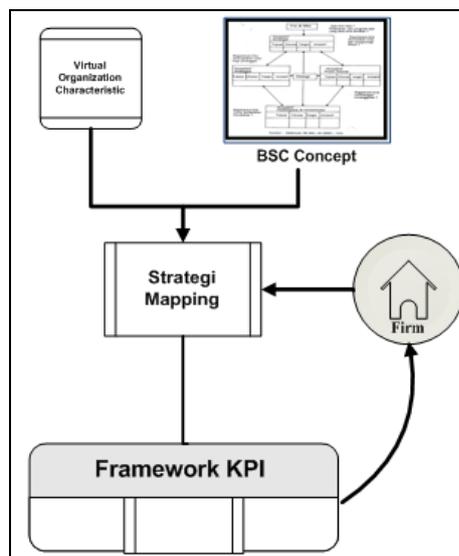
g. Berbasis pada Kerja Tim

Tim membangun komunikasi mereka dengan menggunakan teknologi.

h. Misi yang Tumpang Tindih Sebagian

Mitra dalam organisasi virtual juga menjalankan bisnis di luar konteks organisasi virtual tersebut.

Indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicators*) diperoleh dari karakteristik organisasi virtual dan analisis kondisi perusahaan saat ini. Gambar 1 menggambarkan model konseptual dalam penelitian ini.



Gambar 1. Model konseptual pengukuran kinerja BSC
Sumber: Simbolon (2015)

3. Metode Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan kumpulan fakta yang diperoleh secara langsung di lapangan. Data primer yang dikumpulkan meliputi data keuangan, data perusahaan, dan data dari agen penjualan perusahaan. Untuk mempermudah pelaksanaannya, pengumpulan data primer dibantu dengan daftar pertanyaan. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai literatur yang dikumpulkan dari berbagai pihak atau lembaga yang memiliki keterkaitan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini. Adapun metode yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah metode yang pada dasarnya digunakan untuk menganalisis dan memetakan persoalan sosial, yaitu:

a) Observasi Langsung

Tim peneliti melakukan kunjungan lapangan atau observasi langsung terhadap kondisi perusahaan yang menjadi objek penelitian. Data yang dikumpulkan dapat berupa informasi mengenai keadaan perusahaan saat ini.

b) Analisis *Stakeholder*.

Analisis ini dilakukan terhadap para peserta atau pengelola serta anggota suatu program, proyek, atau organisasi sosial tertentu mengenai isu-isu yang terjadi di lingkungan tersebut, seperti hubungan kekuasaan, pengaruh, dan kepentingan dari berbagai pihak yang terlibat dalam suatu kegiatan. Metode ini digunakan terutama untuk mengetahui permasalahan dan kebutuhan dari suatu organisasi atau perusahaan.

- c) Wawancara dengan Sumber Kunci
Wawancara ini dilakukan kepada individu-individu tertentu yang telah dipilih karena memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup mengenai perusahaan yang menjadi objek penelitian.
4. Instrumen Penelitian
Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian adalah kuesioner dan tabel ceklis (*checklist*) untuk mengumpulkan data mengenai sistem dalam manajemen organisasi virtual pada perusahaan yang menjadi objek penelitian.
5. Prosedur Penelitian
Balanced Scorecard awalnya dirancang oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 sebagai alat untuk mengukur kinerja dengan menggabungkan ukuran finansial dan non-finansial (Hoque, 2014). Konsep ini dikembangkan sebagai alat pengukuran kinerja yang seimbang dengan mempertimbangkan empat perspektif utama. Pertama, perspektif keuangan, yang mencakup analisis kinerja perusahaan melalui data keuangan seperti laporan laba rugi, neraca, dan laporan perubahan modal. Kedua, perspektif pelanggan, yang menekankan pada analisis segmen pelanggan dan segmen pasar tempat perusahaan beroperasi, guna memahami tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan. Ketiga, perspektif proses bisnis internal, yang berfokus pada efisiensi dan efektivitas proses internal perusahaan, termasuk umpan balik dari konsumen, proses operasional, inovasi, serta layanan purna jual. Keempat, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang mengevaluasi kemampuan perusahaan dalam mengembangkan kapasitas jangka panjang melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia, sistem informasi, dan budaya organisasi (Bremser & Chung, 2005). Menurut Kaplan & Norton (2000), *Balanced Scorecard* melengkapi ukuran kinerja finansial masa lalu dengan ukuran-ukuran pendorong (*drivers*) kinerja di masa depan. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* memfasilitasi evaluasi kinerja organisasi secara menyeluruh melalui keempat perspektif tersebut: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

3. Hasil dan Pembahasan

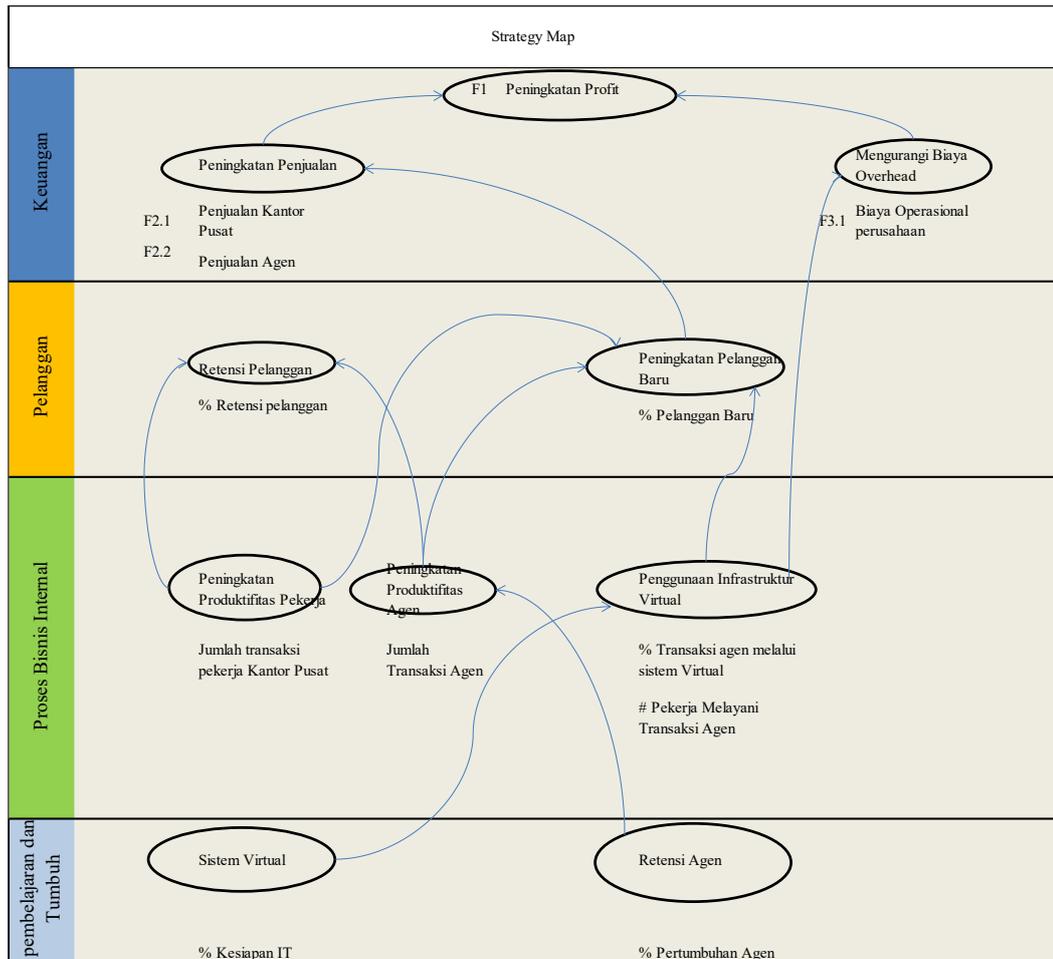
Untuk mengukur kinerja organisasi virtual, langkah pertama yang dilakukan adalah mendefinisikan proses bisnis yang terdapat dalam organisasi yang terkait dengan sistem virtual. Dalam konteks perusahaan tour and travel yang menjadi objek penelitian, proses-proses yang berjalan dengan menggunakan infrastruktur virtual meliputi:

- 1) Proses transaksi pemesanan tiket yang dilakukan oleh agen
- 2) Pembuatan laporan penjualan, dan
- 3) Komunikasi antara agen dengan kantor pusat.

Berdasarkan proses virtual tersebut, aktivitas bisnis yang perlu diukur meliputi:

- 1) Kesiapan sistem virtual (*virtual system readiness*)
- 2) Pemahaman agen dalam menggunakan sistem virtual
- 3) Produktivitas karyawan
- 4) Produktivitas agen
- 5) Tingkat pemanfaatan infrastruktur virtual (*utility of virtual infrastructure*),
- 6) Jumlah pelanggan yang dipertahankan dan diperoleh (*customer retention and acquisition*),
- 7) Jumlah penjualan,
- 8) Efisiensi biaya *overhead* dan
- 9) Laba perusahaan.

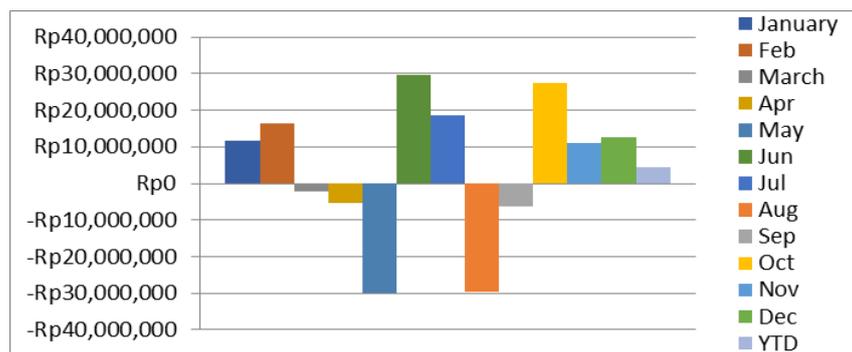
Seluruh aktivitas bisnis yang perlu diukur tersebut kemudian dipetakan ke dalam struktur *Balanced Scorecard*, sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 2, untuk mengkaji kinerja dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.



Gambar 2. Strategy map BSC

Kinerja Organisasi Virtual Berdasarkan Metode Balanced Scorecard

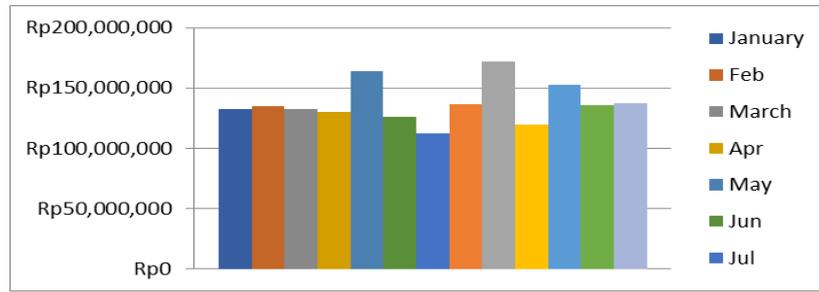
- a) Perspektif Keuangan
 - 1) Keuntungan Perusahaan



Gambar 3. Keuntungan perusahaan pada 2024

Grafik pada Gambar 3 menunjukkan bahwa pada bulan Maret, April, Mei, Agustus, dan September, perusahaan mengalami kerugian. Hal ini berarti kinerja perusahaan masih belum baik. Laba yang rendah serta seringnya mengalami kerugian disebabkan oleh tingginya biaya operasional perusahaan.

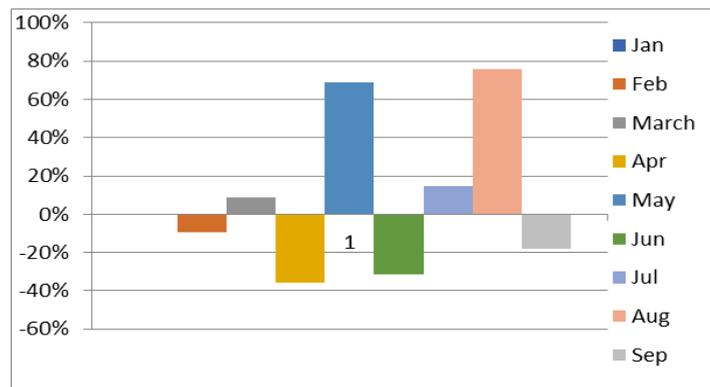
2) Biaya Operasional



Gambar 4. Biaya operasional perusahaan

Gambar 4 menunjukkan bahwa biaya operasional perusahaan masih tergolong tinggi. Rata-rata biaya operasional sepanjang tahun 2024 sebesar Rp137.370.567,-. Tingginya biaya operasional ini disebabkan oleh beban kerja yang tinggi di kantor pusat, yang menangani transaksi baik dari kantor pusat itu sendiri maupun dari agen, di mana beban tersebut tetap dibebankan ke kantor pusat. Hal ini terjadi karena pemanfaatan infrastruktur virtual masih belum optimal.

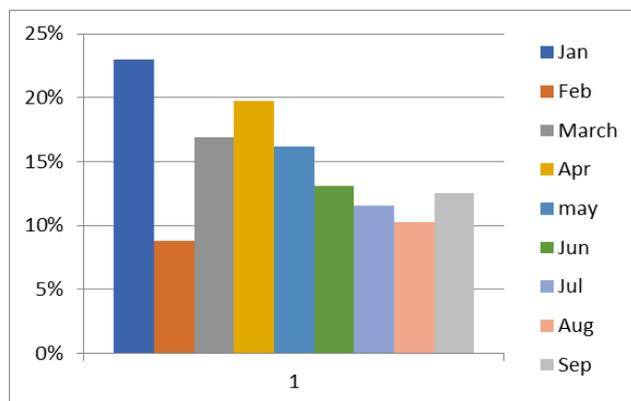
b) Perspektif Pelanggan



Gambar 5. Penambahan pelanggan

Gambar 5 menunjukkan bahwa pada bulan Februari, April, Juni, dan September terjadi penurunan jumlah pelanggan. Fakta ini memberikan kesimpulan bahwa dinamika penjualan perusahaan masih belum stabil.

c) Proses Bisnis Internal

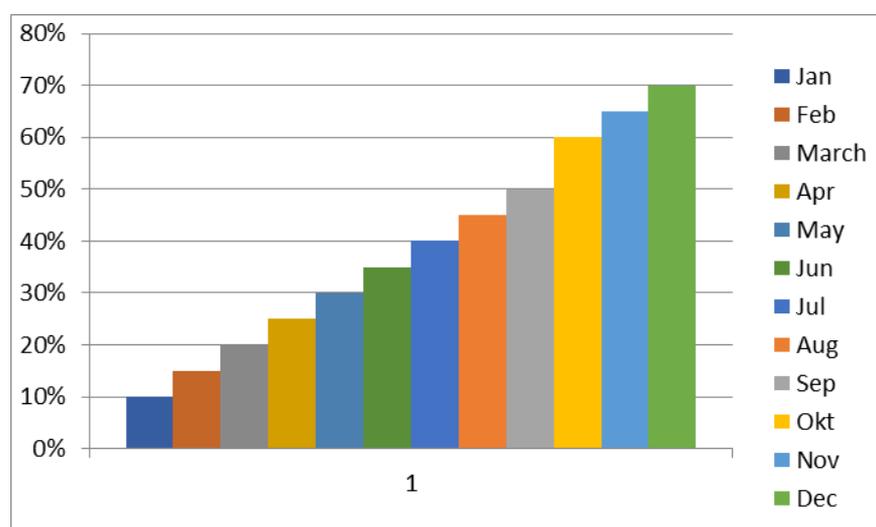


Gambar 6. Utilitas penggunaan sistem virtual

Utilitas infrastruktur virtual yang ditunjukkan pada Gambar 6 masih berada pada kisaran 9%–23% setiap bulan. Artinya, penerapan sistem virtual dalam organisasi perusahaan masih belum optimal. Agen-agen dalam melakukan transaksi masih menggunakan sistem manual dengan memesan melalui WA, dan proses transaksi tetap dilakukan oleh karyawan di kantor pusat. Padahal, dengan menggunakan infrastruktur virtual, agen seharusnya dapat melakukan transaksi sendiri tanpa campur tangan karyawan kantor pusat. Semakin besar utilitas infrastruktur virtual yang digunakan, maka biaya operasional kantor pusat dapat dikurangi, sehingga perusahaan dapat menekan biaya operasional bahkan mengurangi jumlah karyawan. Hal ini tentu dapat memangkas biaya secara signifikan dan meningkatkan laba perusahaan.

d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1) *IT Capital Readiness*



Gambar 7. *IT capital readiness*

Kesiapan infrastruktur web pada akhir tahun 2024 telah mencapai 70%. Ini berarti kesiapan infrastruktur TI untuk mendukung organisasi virtual telah mencapai 70%.

2) Peningkatan Member Agen

Retensi agen pada tahun 2024 mencapai 93%, yang berarti selama tahun 2024 perusahaan kehilangan 38 anggota agen dari total 510 agen.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja menggunakan empat perspektif dalam metode *Balanced Scorecard*, dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem virtual di perusahaan masih kurang efektif dan jauh dari optimal. Hal ini disebabkan oleh rendahnya tingkat pemanfaatan infrastruktur virtual oleh agen dalam melakukan transaksi pemesanan tiket. Kondisi ini menyebabkan beban kerja di kantor pusat menjadi sangat tinggi, sehingga biaya operasional perusahaan pun ikut meningkat. Secara tidak langsung, hal ini berdampak negatif terhadap laba perusahaan setiap bulannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan perbaikan terhadap sistem virtual agar lebih mudah digunakan, sehingga para agen tidak ragu dalam menggunakannya dan tingkat pemanfaatan sistem virtual dapat meningkat. Semakin tinggi pemanfaatan sistem oleh agen, maka beban kerja di kantor pusat akan berkurang, sehingga perusahaan dapat menekan biaya operasional. Selain itu, investasi yang telah dikeluarkan untuk membangun infrastruktur virtual sangat besar, sehingga akan sangat disayangkan apabila sistem tersebut tidak dimanfaatkan secara optimal.

5. Daftar Pustaka

- Bhagwat, R., & Sharma, M. K. (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53(1), 43–62.
- Bremser, W. G., & Chung, Q. B. (2005). A framework for performance measurement in the e-business environment. *Electronic Commerce Research and Applications*, 4(4), 395–412.
- Fernandes, K. J., Raja, V., & Whalley, A. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 26(5–6), 623–634.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33–59.
- Ivanov, C.-I., & Avasilcăi, S. (2014). Measuring the performance of innovation processes: A Balanced Scorecard perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1190–1193.
- Jiang, D. K., & Ma, M. Z. (2014). Research on the supply chain performance appraisal system based on balanced scorecard. *Applied Mechanics and Materials*, 668, 1637–1640.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Khalil, O., & Wang, S. (2002). Information technology enabled meta-management for virtual organizations. *International Journal of Production Economics*, 75(1–2), 127–134.
- Larsen, K. R. T., & McInerney, C. R. (2002). Preparing to work in the virtual organization. *Information & Management*, 39(6), 445–456.
- Marín-Ortega, P. M., Dmitriyev, V., Abilov, M., & Gómez, J. M. (2014). ELTA: new approach in designing business intelligence solutions in era of big data. *Procedia Technology*, 16, 667–674.
- Marques, P. A., Carvalho, A. M., & Santos, J. O. (2021). Improving operational and sustainability performance in a retail fresh food market using lean: a Portuguese case study. *Sustainability*, 14(1), 403.
- Morlock, F., Dorka, T., & Meier, H. (2014). Concept for a Performance Measurement Method for the Organization of the IPS2 Delivery. *Procedia CIRP*, 16, 56–61.
- Simbolon, F. (2015). Perbandingan sistem pengukuran kinerja perusahaan. *Binus Business Review*, 6(1), 91–100.
- Toylan, N. V., & Çakirel, Y. (2019). Structure and Strategy in Virtual Organizations: Strategies for Virtual Travel Organizations. In *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems: Transformational Design and Future of Global Business* (pp. 401–421). Springer.
- WTTC. 1992. Industry as a Partner for Sustainable Development, diakses pada 5 Mei 2014 dari http://www.wttc.org/bin/pdf/original_pdf_file/unepreport.pdf