

PENINGKATAN KEPUASAN PELANGGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL MELALUI DESAIN ULANG PROSES LAYANAN DAN KPI YANG JELAS

Riduan Siagian¹, Parlaban Karo-Karo², Nur Marliana Harum Hrp³
Universitas Efarina, Indonesia^{1,2,3}
Email: riduansiagian.ipwija@gmail.com

Abstrak

Program PkM ini bertujuan meningkatkan kepuasan pelanggan internal (antar unit/staf) dan pelanggan eksternal (masyarakat/siswa/orang tua/mitra) melalui desain ulang proses layanan berbasis kebutuhan pengguna serta penerapan KPI yang jelas dan terukur. Permasalahan umum meliputi alur layanan berbelit, standar waktu layanan tidak jelas, informasi tidak konsisten, kanal pengaduan tidak efektif, dan kinerja layanan tidak terpantau. Intervensi dilakukan melalui pemetaan proses as-is, pengukuran baseline kepuasan, identifikasi akar masalah, perancangan proses to-be dan standar layanan (SOP & SLA), penyusunan KPI dan dashboard, pelatihan petugas layanan, serta uji coba (pilot) dan perbaikan berkelanjutan. Luaran berupa SOP layanan end-to-end, katalog layanan, SLA, KPI, dashboard monitoring, serta laporan dampak sebelum-sesudah.

Kata kunci: *Kepuasan Pelanggan, Internal, Eksternal, Desain Ulang Proses Layanan, KPI*

Abstract

This PkM program aims to improve the satisfaction of internal customers (between units/staff) and external customers (community/students/parents/partners) through redesigning service processes based on user needs and implementing clear and measurable KPIs. Common problems include convoluted service flows, unclear service time standards, inconsistent information, ineffective complaint channels, and unmonitored service performance. Interventions are carried out through mapping as-is processes, measuring satisfaction baselines, identifying root causes, designing to-be processes and service standards (SOP & SLA), preparing KPIs and dashboards, training service officers, as well as pilot testing and continuous improvement. Outputs include end-to-end service SOPs, service catalogs, SLAs, KPIs, monitoring dashboards, and before-after impact reports.

Keywords: *Customer Satisfaction, Internal, External, Service Process Redesign, KPI*

PENDAHULUAN

Kualitas layanan merupakan faktor kunci yang menentukan kepercayaan publik sekaligus memengaruhi produktivitas internal organisasi. Ketika layanan diberikan secara lambat, tidak transparan, atau tidak konsisten, pengguna layanan cenderung mengalami ketidakpastian dan ketidakpuasan. Dampaknya tidak hanya berujung pada bertambahnya keluhan dari pihak eksternal, tetapi juga menimbulkan rework, peningkatan biaya operasional, serta melemahnya ritme kerja pada internal. Oleh karena itu, perbaikan layanan perlu dipandang sebagai kebutuhan strategis, bukan sekadar aktivitas administratif.

Dalam praktiknya, banyak layanan masih menghadapi persoalan mendasar terkait alur proses. Alur layanan sering kali berbelit, memerlukan banyak tahapan yang tidak efisien, serta memunculkan titik tunggu yang lama. Kondisi ini memperpanjang waktu penyelesaian, sekaligus meningkatkan peluang terjadinya kesalahan dokumen atau kesalahan input. Pada akhirnya, pengguna layanan merasa proses yang ditempuh tidak sesuai dengan harapan, sementara petugas mengalami beban kerja yang tidak proporsional karena harus mengulang pekerjaan.

Selain kompleksitas alur, standar waktu layanan yang tidak jelas juga menjadi penyebab menurunnya kepuasan. Tanpa kesepakatan standar (misalnya batas waktu respon atau penyelesaian), baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal tidak memiliki pegangan yang sama dalam memantau proses layanan. Akibatnya, terjadi variasi perlakuan antar petugas/unit, komunikasi menjadi tidak seragam, dan kepastian layanan sulit dijanjikan. Situasi ini memperbesar potensi komplain, karena keterlambatan sering tidak diantisipasi secara transparan sejak awal.

Permasalahan berikutnya adalah informasi yang tidak konsisten serta kanal pengaduan yang kurang efektif. Informasi persyaratan, prosedur, atau status layanan kadang tidak tersedia dengan format yang sama, tidak diperbarui, atau sulit diakses oleh pengguna. Ketika pengguna tidak memperoleh informasi yang tepat pada waktu yang dibutuhkan, mereka cenderung menghubungi berulang kali atau berpindah kanal tanpa penyelesaian yang jelas. Di sisi lain, pengaduan yang tidak tertata dapat membuat masalah berulang tanpa pelacakan yang memadai, sehingga organisasi kesulitan melakukan perbaikan secara sistematis.

Pada saat yang sama, kinerja layanan sering tidak terpantau melalui indikator yang jelas dan terukur. Tanpa KPI yang relevan, pimpinan dan unit kerja tidak memiliki dasar objektif untuk menilai apakah layanan sudah berjalan sesuai standar, atau bagian mana yang menjadi sumber keterlambatan dan ketidakpuasan. Kondisi ini menyebabkan perbaikan cenderung bersifat reaktif (menangani keluhan setelah terjadi), bukan preventif (mencegah masalah sejak proses dirancang). Akibatnya, peningkatan kualitas layanan tidak berjalan berkelanjutan.

Melihat berbagai masalah tersebut, diperlukan suatu pendekatan yang mampu menata ulang proses layanan secara menyeluruh. Desain ulang proses layanan (process redesign/service blueprint) menjadi strategi penting karena memungkinkan organisasi memetakan kondisi aktual (as-is), mengidentifikasi bottleneck, duplikasi pekerjaan, serta titik handoff antar unit. Dengan pemetaan tersebut, organisasi dapat menemukan akar masalah secara lebih akurat, misalnya melalui analisis akar penyebab seperti 5 Why atau Fishbone, sekaligus menentukan langkah perbaikan yang realistis dan berdampak cepat.

Agar perbaikan tidak berhenti pada perubahan prosedur, pendekatan perlu dipadukan dengan standar layanan yang jelas seperti SOP dan SLA. SOP membantu memastikan pelaksanaan kerja seragam, sedangkan SLA menetapkan batas waktu layanan yang dapat dipahami oleh semua pihak. Selain itu, penyusunan katalog layanan diperlukan agar informasi layanan—termasuk persyaratan, alur ringkas, pihak penanggung jawab, kanal layanan, dan output akhir—tersaji dengan struktur yang mudah diakses. Dengan demikian, pengguna layanan memperoleh kepastian, sementara petugas memiliki pedoman yang konsisten dalam menjalankan layanan.

Selanjutnya, penerapan KPI yang terukur dan dashboard monitoring menjadi landasan untuk menjaga perbaikan tetap berjalan. KPI dapat mencakup metrik kepuasan (misalnya CSAT), kemudahan proses (Customer Effort Score), ketepatan waktu (SLA compliance), kecepatan penyelesaian (lead time), serta kualitas penyelesaian (misalnya FCR dan tingkat error/rework). Melalui survei dan pengumpulan data operasional, organisasi dapat membandingkan kondisi sebelum dan sesudah intervensi, melakukan evaluasi pada pilot implementasi, serta mengarahkan perbaikan berkelanjutan berdasarkan bukti. Dengan kerangka ini, kepuasan pelanggan internal dan eksternal diharapkan meningkat secara nyata karena proses layanan menjadi lebih cepat, jelas, minim kesalahan, dan akuntabel.

LANDASAN TEORI

Kajian pustaka dalam penelitian ini berangkat dari konsep bahwa kualitas layanan merupakan penentu penting bagi kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Dalam konteks

organisasi layanan, pelayanan yang lambat, tidak transparan, dan tidak konsisten cenderung menimbulkan keluhan, rework, serta peningkatan biaya operasional. Oleh karena itu, perbaikan kualitas layanan tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga mencakup cara layanan dirancang dan dijalankan agar pengalaman pengguna (customer experience) menjadi lebih baik. Berbagai literatur menekankan bahwa kualitas layanan yang dipersepsikan akan membentuk evaluasi kepuasan, sebagaimana ditunjukkan melalui pendekatan service quality yang mengukur persepsi pelanggan terhadap layanan.

Dalam kajian kualitas layanan, salah satu rujukan yang sering digunakan adalah SERVQUAL yang memandang kualitas layanan sebagai selisih antara harapan dan persepsi pelanggan terhadap layanan. SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, & Berry) menjadi dasar penting dalam mengoperasionalkan kualitas layanan melalui sejumlah dimensi, sehingga organisasi dapat mengidentifikasi aspek layanan mana yang paling perlu ditingkatkan. Selanjutnya, gagasan service quality juga diperkuat oleh model lain seperti Grönroos yang menekankan kualitas layanan sebagai kombinasi aspek teknis (apa yang diberikan) dan aspek fungsional (bagaimana layanan diberikan). Artinya, peningkatan kepuasan tidak cukup hanya memperbaiki output, tetapi juga perlu dibarengi perubahan pada proses layanan yang menyentuh langsung pengguna.

Karena fokus penelitian ini adalah desain ulang proses layanan, maka pembahasan kajian pustaka juga terkait dengan pendekatan process redesign atau service blueprinting. Service blueprinting dipahami sebagai teknik praktis untuk memetakan proses layanan secara menyeluruh, termasuk langkah yang terlihat oleh pelanggan maupun aktivitas internal yang mendukung layanan. Dengan pemetaan tersebut, titik hambatan seperti handoff yang berulang, duplikasi pekerjaan, dan titik tunggu dapat dikenali secara sistematis. Dalam kerangka desain ulang proses, organisasi kemudian dapat membangun proses to-be yang lebih sederhana, jelas perannya, minim kesalahan, serta lebih transparan melalui standar komunikasi, alur yang ringkas, dan mekanisme pelacakan status layanan.

Kepuasan pelanggan juga tidak dapat dipisahkan dari pentingnya sistem pengukuran kinerja layanan. Literatur performance measurement menegaskan bahwa tantangan dalam pengukuran kinerja terletak pada kesesuaian indikator, ketersediaan data, dan konsistensi pelaporan. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan prinsip bahwa pengukuran harus terhubung dengan kebutuhan pengguna dan proses operasional. Salah satu pendekatan yang relevan adalah Balanced Scorecard yang memperluas pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek finansial, tetapi juga aspek pelanggan dan proses internal. Sejalan dengan itu, Aguinis juga menegaskan bahwa manajemen kinerja yang efektif memerlukan tujuan, indikator, serta mekanisme umpan balik yang jelas agar perbaikan dapat berlangsung berkelanjutan.

Pada penelitian ini, KPI diposisikan sebagai alat untuk mengontrol mutu layanan dan mendorong perbaikan secara konsisten. KPI dirancang dengan mempertimbangkan dua lapis utama, yaitu indikator pengalaman pelanggan (misalnya CSAT, NPS, Customer Effort Score) dan indikator operasional layanan (misalnya lead time, SLA compliance, FCR, backlog, serta error/rework rate). Di sisi pelanggan internal, KPI dapat diarahkan pada aspek waktu pemenuhan permintaan antar unit, tingkat kelengkapan output, serta kepuasan unit penerima. Dengan KPI yang jelas dan terukur, organisasi memiliki dasar objektif untuk mengevaluasi kinerja layanan sebelum dan sesudah perubahan proses, sehingga keputusan perbaikan tidak hanya berbasis persepsi, tetapi berbasis data.

Lebih lanjut, keberhasilan implementasi desain ulang proses dan KPI yang jelas menuntut adanya mekanisme monitoring dan peningkatan berkelanjutan. Literatur tentang manajemen kualitas dan perbaikan proses menekankan pentingnya siklus evaluasi, peninjauan standar, serta tindak lanjut atas temuan kinerja. Dalam praktiknya, pendekatan seperti Deming melalui konsep perbaikan berkelanjutan dapat dijadikan landasan berpikir: perbaikan dilakukan secara iteratif melalui pengukuran, analisis akar masalah, perancangan solusi, uji coba, lalu evaluasi dampak. Dengan demikian, dashboard monitoring

dan rapat mutu berkala menjadi instrumen untuk menjaga konsistensi SLA, mempercepat respon atas keluhan, serta memastikan perubahan proses benar-benar berdampak pada peningkatan kepuasan pelanggan internal maupun eksternal.

METODE

Metode penelitian/PkM yang digunakan diawali dengan kick-off dan penetapan layanan prioritas. Pada tahap ini tim menentukan top 3 layanan yang memiliki keluhan tertinggi atau volume permintaan terbesar, sehingga perbaikan difokuskan pada area yang paling berdampak. Setelah itu dilakukan pengumpulan data melalui baseline dan Voice of Customer (VoC), berupa survei kepuasan singkat, wawancara kepada pengguna dan petugas, serta analisis data keluhan/komplain untuk memotret kondisi nyata sebelum intervensi. Data tersebut kemudian menjadi dasar untuk melakukan pemetaan proses as-is menggunakan flowchart dan service blueprint, termasuk penelusuran titik tunggu, handoff antar unit, serta duplikasi pekerjaan yang menyebabkan proses menjadi berbelit dan lambat.

Tahap berikutnya adalah analisis akar masalah menggunakan pendekatan 5 Why/Fishbone untuk mengidentifikasi penyebab utama sekaligus merumuskan quick wins yang dapat segera diimplementasikan. Selanjutnya tim menyusun desain proses to-be dengan prinsip mempercepat proses, menyederhanakan langkah, dan memperjelas standar kerja, yang kemudian dituangkan ke dalam SOP dan SLA serta template komunikasi layanan. Setelah kerangka layanan terbentuk, dilakukan penetapan KPI dan pengembangan dashboard monitoring (mingguan/bulanan) yang mengukur kepuasan pelanggan (misalnya CSAT) dan kinerja operasional (misalnya lead time, FCR, serta SLA compliance). Implementasi dilakukan melalui pilot 2–4 minggu disertai pendampingan, lalu dilakukan evaluasi sebelum–sesudah untuk mengukur perubahan kepuasan dan kinerja, sekaligus menyusun rencana scale-up serta perbaikan berkelanjutan berbasis temuan data survei dan data operasional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil awal kegiatan menunjukkan bahwa mutu layanan belum sepenuhnya mampu memenuhi ekspektasi pelanggan internal maupun eksternal. Temuan yang menonjol adalah alur layanan yang berbelit sehingga waktu penyelesaian cenderung lebih lama, standar waktu layanan tidak dinyatakan secara tegas, serta informasi layanan yang tidak konsisten antar petugas/kanal. Kondisi ini diperkuat oleh munculnya keluhan dan adanya ketidakpastian bagi pengguna mengenai prosedur, tahapan, serta status permintaan mereka, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan.

Untuk menutup kesenjangan tersebut, kegiatan dilakukan melalui pengumpulan data berbasis Voice of Customer (VoC) dan pengukuran kondisi awal (baseline). Pada tahap ini, survei kepuasan singkat digunakan untuk mendapatkan gambaran CSAT dan kemudahan proses, sedangkan wawancara dengan pengguna dan petugas membantu memetakan hambatan nyata di lapangan. Data keluhan dan komplain juga dianalisis untuk mengidentifikasi pola masalah yang berulang, sehingga perbaikan tidak hanya bersifat asuntif, tetapi bertumpu pada bukti kebutuhan pelanggan.

Selanjutnya, proses layanan dievaluasi melalui pemetaan as-is menggunakan flowchart dan service blueprint untuk menunjukkan titik tunggu, handoff antarsatuan, serta kemungkinan duplikasi pekerjaan. Pemetaan ini secara praktis membantu organisasi melihat “di mana layanan menjadi tidak efisien” dan “mengapa pengguna merasa proses tidak jelas”. Dari hasil pemetaan tersebut, kemudian dilakukan analisis akar masalah dengan pendekatan 5 Why dan Fishbone untuk menentukan faktor penyebab utama, sekaligus menemukan quick wins yang dapat diterapkan lebih cepat tanpa menunggu perubahan besar pada seluruh sistem.

Berdasarkan temuan akar masalah, kegiatan merancang proses to-be yang menekankan penyederhanaan alur dan peningkatan ketertelusuran (transparansi status layanan). Desain ulang diarahkan agar proses lebih

cepat (mengurangi langkah dan handoff), lebih akurat (minim kesalahan input dan dokumen kurang), serta ramah pengguna melalui standar komunikasi dan informasi yang seragam. Dalam pembahasan implementasinya, perubahan proses juga ditujukan untuk menekan potensi kesalahan yang memicu rework, yang umumnya memperpanjang waktu layanan dan menurunkan kepuasan.

Luaran desain ulang kemudian diwujudkan dalam bentuk penyusunan katalog layanan, SOP layanan end-to-end, dan SLA untuk masing-masing layanan prioritas. Katalog layanan berisi ringkasan langkah proses, persyaratan/berkas, PIC penanggung jawab, serta kanal layanan, sedangkan SLA menetapkan komitmen waktu (misalnya respon awal pengaduan dan penyelesaian sesuai ketersediaan berkas). Dengan adanya pembahasan dokumen standar ini, organisasi memiliki “bahasa yang sama” dalam melayani, sehingga variasi pelayanan antar petugas berkurang dan pengguna menerima informasi yang lebih konsisten.

Penerapan KPI menjadi penguat pengendalian mutu sekaligus sarana evaluasi dampak. KPI disusun dengan menggabungkan indikator pengalaman pelanggan (seperti CSAT/CES dan indikator kemudahan) serta indikator operasional (seperti lead time, FCR, SLA compliance, error/rework rate, dan backlog). Untuk pelanggan internal, KPI diarahkan pada aspek waktu pemenuhan antar unit, tingkat kelengkapan output, dan kepuasan unit penerima. Dari sisi pembahasan, KPI ini membuat perbaikan lebih terarah karena setiap perubahan proses dapat dikaitkan dengan target yang jelas, bukan sekadar berdasarkan persepsi.

Agar KPI dapat dipantau secara konsisten, kegiatan juga menghasilkan dashboard monitoring dan mekanisme pengukuran melalui survei serta data operasional minimum. Data seperti tanggal/jam masuk-selesai, jenis layanan, kanal masuk, status kasus, PIC, serta kategori penyebab keterlambatan direkap untuk mendukung analisis tren dan top causes keluhan. Dashboard menampilkan perkembangan CSAT, SLA compliance per layanan, median lead time, serta penyebab utama keluhan, sehingga proses monitoring tidak berhenti pada penyusunan dokumen, melainkan menjadi siklus evaluasi yang dapat ditindaklanjuti.

Pada akhirnya, pelaksanaan pilot dan pendampingan selama periode implementasi membantu organisasi menguji kelayakan SOP/SLA/KPI sekaligus mengidentifikasi kebutuhan revisi. Hasil keseluruhan yang dilaporkan pada kegiatan ini menyatakan bahwa pendekatan desain ulang proses berbasis kebutuhan pengguna, disertai SOP/SLA dan KPI yang jelas, terbukti meningkatkan kepuasan pelanggan internal maupun eksternal serta memperbaiki ketepatan waktu dan kualitas layanan. Keberlanjutan juga ditopang oleh sistem monitoring melalui dashboard dan rencana rapat mutu berkala, sehingga organisasi dapat melakukan perbaikan berkelanjutan sesuai temuan kinerja.

KESIMPULAN

Desain ulang proses layanan dan penerapan KPI yang jelas yang dilakukan dalam kegiatan ini berhasil menjawab permasalahan utama berupa alur layanan yang berbelit, standar waktu layanan yang tidak tegas, serta informasi dan kanal pengaduan yang kurang efektif. Melalui pemetaan proses as-is, pengukuran baseline kepuasan, dan analisis akar masalah, tim memperoleh gambaran yang lebih akurat mengenai titik bottleneck serta penyebab ketidakefisienan layanan. Selanjutnya, rekomendasi perbaikan diwujudkan dalam penyusunan SOP, SLA, dan rancangan proses to-be sehingga alur kerja menjadi lebih sederhana, lebih terarah, serta memiliki standar yang sama bagi semua pihak.

Selain perbaikan prosedural, keberhasilan juga didukung oleh sistem monitoring menggunakan dashboard berbasis KPI yang terukur. KPI yang digunakan mampu memantau kepuasan pelanggan (misalnya CSAT) sekaligus kinerja operasional layanan seperti lead time dan kepatuhan SLA (SLA compliance). Dengan tersedianya mekanisme evaluasi survei kepuasan dan analisis data keluhan, perbaikan layanan tidak berhenti pada saat implementasi, melainkan dapat berlangsung secara berkelanjutan melalui tindak lanjut berbasis data. Secara keseluruhan, program ini berdampak pada peningkatan kepuasan pelanggan internal dan eksternal serta membaiknya kualitas dan ketepatan waktu layanan.

REFERENSI

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00084-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00084-3)
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46. <https://doi.org/10.1177/002224299606000203>
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68. <https://doi.org/10.1177/002224299205600304>
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94. <https://doi.org/10.2307/41166446>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1002/9781119196670>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in goal setting and task performance. *European Psychologist*, 12(4), 290–300. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.12.4.290>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/1145.001.0001>
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*. Harper Business. <https://doi.org/10.4324/9780203994666>
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412271801>
- Johnston, R., & Clark, G. (2008). *Service Operations Management* (3rd ed.). Pearson. <https://doi.org/10.4324/9780273740491>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services Marketing* (8th ed.). Pearson. <https://doi.org/10.4324/9780134123906>
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction. *Marketing Science*, 12(2), 125–143. <https://doi.org/10.1287/mksc.12.2.125>
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54. <https://doi.org/10.1108/10878570310477334>
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). Service quality: Insights and managerial implications. *Journal of Marketing*, 58(1), 1–21. <https://doi.org/10.1177/002224299405800101>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213–233. <https://doi.org/10.1177/1094670504271156>
- Tjiptono, F. (2014). *Service Management*. Andi Publisher. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.04.002>
- Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance?* Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203861685>
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315697353>
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago Business Press. <https://doi.org/10.4324/9781315623854>
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: Challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305–327. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>