

PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PT TUNGGAL INTI KAHURIPAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*

¹Muhammad Rifqi Dwi Aristya, ²Fida Nirmala Nugraha³Ika Arum Puspita

^{1, 2, 3}Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

¹rifqidwiaristya@gmail.com, ²fida_nugraha@yahoo.com, ³ikaarumpuspita@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

PT. Tunggal Inti Kahuripan hanya melakukan pengukuran kinerja karyawan dengan finansial perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur perusahaan pengukuran kinerja hanya dilihat berdasarkan target perhari perusahaan. Selain hal tersebut hasil pengukuran kinerja ini sangat jarang dilakukan oleh pihak PT Tunggal Inti Kahuripan dan tidak adanya tindak lanjut evaluasi bagi karyawan dalam menentukan target di masa yang akan datang. Metode yang digunakan adalah *balance scorecard*, metode ini dipilih dikarenakan tujuan suatu perusahaan tidak hanya dilihat dari sisi finansial saja, melainkan penjabaran lebih lanjut dalam pengukuran pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan bagaimana perusahaan dalam melakukan pertumbuhan dan pengembangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perancangan pengukuran kinerja dengan metode *balance scorecard* menghasilkan 15 KPI. Dari hasil olah data menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) diperoleh bahwa perspektif proses bisnis internal memiliki hasil pembobotan tertinggi dengan nilai 0,28 sedangkan perspektif pelanggan memiliki hasil pembobotan tertinggi kedua dengan nilai 0,26. Perspektif keuangan dengan hasil pembobotan 0,24 dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan hasil pembobotan 0,22.

Kata kunci : Pengukuran Kinerja Perusahaan, *Balanced Scorecard*, *key performance indicator*, *Analytical HierarchyProcess*

Abstract

PT Tunggal Inti Kahuripan only performs employee performance measurement with company finance. Based on the results of interviews with the Director of performance measurement company is only viewed based on the target per day company. In addition to these performance measurement results are very rarely done by the PT Tunggal Inti Kahuripan and no follow-up evaluation for employees in determining targets in the future. The method used is the balance scorecard, this method is chosen because the goal of a company not only viewed from the financial side, but rather further elaboration in the measurement on customer perspective, internal business processes and how the company in doing growth and development. The results showed that the design of performance measurement with balance scorecard method yielded 15 KPI. From the results of the data using Analytical Hierarchy Process (AHP) obtained that the internal business process perspective has the highest weighting results with a value of 0.28 while the customer perspective has the second highest weighting results with a value of 0.26. A financial perspective with a weighted result of 0.24 and a growth and learning perspective with a weighted result of 0.22.

Keywords: *Company Performance Measurement, Balanced Scorecard, key performance indicator, Analytical Hierarchy Process*

1. Pendahuluan

PT Tunggal Inti Kahuripan telah menerapkan penilaian kinerja namun hanya dalam aspek keuangan saja (finansial) sebagai acuan perbaikan kinerja perusahaan. Akan tetapi, penilaian tersebut tidak dapat mengontrol proses operational perusahaan. Maka dari itu perlu adanya penilaian non finansial, penilaian ini lebih dapat diselaraskan dengan strategi perusahaan untuk mencapai visi, misi perusahaan [1]. Setelah melakukan wawancara dengan direktur serta manager perusahaan PT Tunggal Inti Kahuripan didapatkan adanya *human error* serta target perusahaan yang tidak tercapai yang didukung oleh adanya keterlambatan pegawai hal ini yang menyebabkan kinerja pegawai semakin menurun menurut pandangan direktur serta *manager* perusahaan.

Metode *Balance Scorecard* untuk usulan perancangan pengukuran kinerja untuk membangun sistem manajemen kinerja perusahaan. keunggulan *balance scorecard* yaitu bersifat komprehensif sehingga mampu menjangkau perspektif yang lebih luas dan tidak hanya terbatas pada perspektif finansial melainkan juga nonfinansial seperti perspektif *customer*, proses bisnis internal serta *learning and growth* [2].

Metode *Balance Scorecard* juga sudah umum digunakan oleh perusahaan-perusahaan dan mudah diaplikasikan dengan perusahaan PT. Tunga Inti Kahuripan dikarenakan hanya mengacu pada visi, misi dan tujuan serta internal dan eksternal perusahaan. Untuk mencapai penilaian kinerja yang baik dilakukan pembobotan masing-masing *balanced scorecard* dengan menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*), hal ini digunakan untuk menyederhanakan masalah yang kompleks pada perusahaan dan tidak terstruktur[3].

2. Dasar Teori

2.1. Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem yang memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas dan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang melalui pengukuran kinerja dari berbagai aspek. *Balanced Scorecard* menggabungkan pengukuran kinerja dari sisi finansial dengan operasi dan pelanggan. Menurut Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard* bertujuan mengukur kinerja perusahaan dari empat aspek yaitu: customer (pelanggan), proses intern perusahaan, inovasi dan pembelajaran, serta finansial. Oleh karena itu pelanggan, proses intern perusahaan, inovasi dan pembelajaran, dan finansial harus dipertimbangkan dalam menyusun visi dan strategi [4].

Berikut merupakan tahapan pembuatan pengukuran kinerja menggunakan metode *Balance Scorecard* [5]:

1. Melakukan analisis SWOT
2. Melakukan analisis *critical success factor* yang mendukung terbentuknya strategi.
3. Membuat tingkatan pencapaian kinerja dengan KPI
4. Pembentukan *strategy map*

2.2. Penggunaan Kerangka *Balanced Scorecard* dalam Analisis SWOT

Balance Scorecard memberikan kerangka yang komprehensif dan sistematis dalam analisis SWOT. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dapat dianalisis melalui empat perspektif *Balance Scorecard* yaitu keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan[6]. Dari perspektif *customer* dapat dianalisis seberapa kuat brand equity yang telah dibangun oleh perusahaan dan sebagai ancaman persaingan terhadap posisi daya saing *brand equity* perusahaan. Disamping itu, dari perspektif *customer* dapat dianalisis kualitas firm culture yang dibangun oleh perusahaan untuk menarik dan mempertahankan kesetiaan *customer* terhadap produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan[7].

Dari perspektif proses bisnis/intern dapat dianalisis keunggulan dan kelemahan dari proses yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan value bagi *customer*. Disamping itu dari perspektif proses bisnis/intern dapat dieksploitasi peluang untuk meningkatkan *cost effectiveness* proses dan dapat diantisipasi ancaman dari inovasi proses baru yang diciptakan oleh pesaing[8]. Analisis SWOT juga dapat diarahkan ke perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengidentifikasi kompetensi inti dan kelemahan besar serta peluang dan ancaman yang berkaitan dengan pembangunan *human capital*. Analisis SWOT dengan kerangka *Balance Scorecard* memperluas lingkup analisis sehingga manajemen dapat memperoleh gambaran komprehensif kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan[9].

Balanced scorecard pada awalnya dibuat untuk mengatasi masalah kelemahan sistem pengukuran kerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Sebagai akibatnya, fokus perhatian dan usaha eksekutif dalam mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif untuk tidak memperhatikan kinerja non keuangan, seperti produktivitas dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan dalam menghasilkan produk dan jasa, dan komitmen serta keberdayaan karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa untuk mencapai kepuasan pelanggan[10].

2.3. SWOT *Balanced Scorecard*

Saat ini, untuk mengelola perusahaan secara profesional, sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Alat ukur yang paling populer serta paling banyak digunakan saat ini adalah Analisis SWOT dan *Balanced Scorecard*. Penggabungan kedua kekuatan model ini menjadi kekuatan baru yang sangat dahsyat dampaknya terhadap strategi perusahaan dan kinerja perusahaan[11].

Analisis SWOT *Balanced Scorecard* pertama kali dikenalkan pada tahun 2001 oleh Lennart Norberg and Terry Brown. SWOT BSC adalah sebuah konsep sederhana yang mengkombinasikan dua alat yang kuat BSC (*Balanced Scorecard*) dan analisis SWOT ketika mengidentifikasi faktor-faktor yang menjalankan atau menghambat strategi. Keempat perspektif BSC dikombinasikan dengan empat dimensi SWOT di dalam sebuah matriks yang dapat menemukan solusi[12].

2.4. Critical Succes Factor

Analisis faktor penentu sukses usaha (CSF) digunakan untuk menyusun struktur kebutuhan informasi pada hirarki manajemen. Setiap manajer mempunyai kebutuhan informasi yang spesifik, dipengaruhi oleh tingkatan dan skala tanggung jawab, serta jenis dan skala sumberdaya organisasi yang digunakannya[13].

CSF mencerminkan wilayah kunci yang dapat menunjukkan kinerja saat organisasi mewujudkan tujuannya dan diturunkan dari setiap rumusan tujuan[14]. Pertanyaan yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi CSF adalah “Faktor apa yang harus tersedia pada saat organisasi berhasil mewujudkan tujuan?” Atau “Faktor apa yang menyebabkan organisasi dapat berhasil mewujudkan tujuan-tujuannya?”. Setelah berhasil mengidentifikasi CSF, maka CSF akan banyak membantu dalam merumuskan KPI.

2.5. Strategy Map

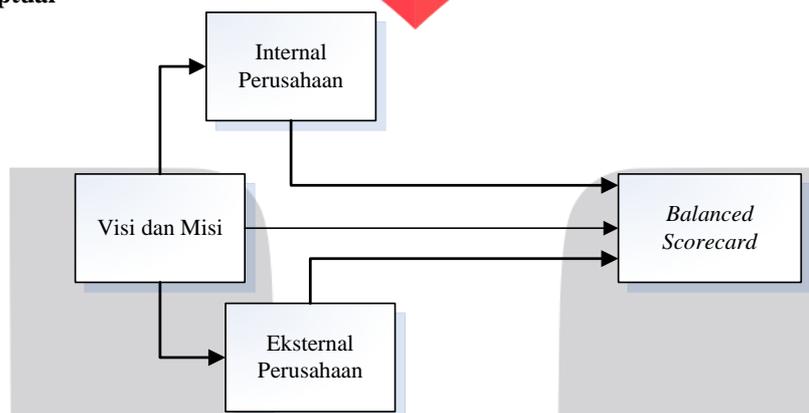
Kaplan menjelaskan bahwa *strategy map* adalah sebuah diagram yang menggambarkan hubungan antara empat perspektif dalam *balanced scorecard*, yaitu: *Financial Perspective*, *Customer Perspective*, *Internal Business Process Perspective*, dan *Learning and Growth Perspective*[15].

Manfaat bagi perusahaan yang merancang *strategy map* adalah[16]:

1. *Strategy map* dapat digunakan untuk menyelaraskan aktifitas unit bisnis dan focus kepada proses manajemennya
2. *Strategy map* memberikan gambaran hubungan antara formulasi strategi dan pelaksanaannya
3. *Strategy map* adalah alat untuk mendukung pengukuran kinerja dalam organisasi dengan menyoroti hal-hal yang penting bagi perusahaan, yaitu hal-hal yang perlu dijadikan ukuran kinerja perusahaan.

3. Pembahasan

3.1. Model Konseptual



Gambar III. 1 Model Konseptual

3.2. Analisis SWOT

Tabel III.1 Hasil Strategi SWOT

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Faktor Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menawarkan produk yang memiliki rasa turun temurun dan berkualitas yang sudah terkenal sejak lama. 2. Harga yang ditawarkan terjangkau dan banyak variasi produk yang ditawarkan. 3. Pemasaran yang dilakukan perusahaan dengan cara membuka <i>café</i> dan toko di depan perusahaan 4. Memiliki image yang baik dimata costumer khususnya daerah sekitar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan rata-rata sudah bekerja selama 10 tahun sehingga sulit mematuhi peraturan yang ada. 2. Perusahaan kurang melakukan promosi dan informasi mengenai produk 3. Terjadinya keterlambatan pegawai dan <i>human error</i> 4. Menurunnya pendapatan dua tahun terakhir
Faktor Eksternal		
Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan bekerja sama dengan UKM-UKM sekitar sehingga memperbanyak variasi produk. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan produk-produk yang baru hasil kerjasama dengan memanfaatkan trend model masyarakat saat ini 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga hubungan baik pelanggan, UKM dan pegawai dengan perusahaan (W1,O1,O3)

2. Sumber bahan baku yang murah dan jarak yang dekat (<i>supplier</i> perusahaan).	(S1,O1).	2. Memperluas pangsa pasar dengan memanfaatkan media promosi (W2,O3)
3. Adanya loyalitas konsumen (konsumen tetap)	2. Menjaga kualitas produk dari bahan baku hingga barang jadi (S1,S2,O1,O2,O3) 3. Meningkatkan promosi khususnya pangsa pasar remaja dan anak-anak (S3, S4, O3)	3. Meningkatkan dan mengembangkan proses produksi dari bahan hingga barang jadi (W3,O2, O3) 4. Meningkatkan pendapatan dengan melakukan pengelolaan perusahaan dengan baik (W4,O1,O2,O3)
Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
1. Kemajuan teknologi yang semakin berkembang khususnya dalam bidang produksi dan teknologi.	1. Menjadikan kualitas dan harga menjadi strategi bersaing antar kompetitor (S1,S2,S4,T2)	1. Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan perusahaan kepada pelanggan (W1,W3,T1, T3)
2. Banyaknya pesaing dengan usaha yang sejenis	2. Meningkatkan kualitas produk dengan memanfaatkan kemajuan teknologi (S1,T1,T3)	2. Mengembangkan kemitraan dengan pemerintah dan usaha-usaha lain yang dapat mendukung usaha perusahaan (W4 ,T2,T3)
3. Adanya campur tangan pemerintah dan badan pengawasan makanan untuk masalah perusahaan.	3. Mempertahankan <i>image</i> yang baik dimata pelanggan dengan mengikuti aturan-aturan yang berlaku (S3,S4, T3)	

Setelah melakukan perencanaan strategi dengan menggunakan matriks SWOT yang telah dikelompokkan berdasarkan empat tipe strategi. Terdapat 3 strategi S-O, 4 strategi W-O, 3 strategi S-T dan 2 strategi W-T, berikut merupakan gabungan antara keempat strategi, yaitu :

1. Menciptakan produk-produk yang baru hasil kerjasama dengan memanfaatkan trend model masyarakat saat ini
2. Menjaga kualitas produk dari bahan baku hingga barang jadi
3. Meningkatkan promosi khususnya pangsa pasar remaja dan anak-anak
4. Menjaga hubungan baik pelanggan, UKM dan pegawai dengan perusahaan
5. Memperluas pangsa pasar dengan memanfaatkan media promosi
6. Meningkatkan dan mengembangkan proses produksi dari bahan hingga barang jadi
7. Meningkatkan pendapatan dengan melakukan pengelolaan perusahaan dengan baik
8. Menjadikan kualitas dan harga menjadi strategi bersaing antar *competitor*
9. Meningkatkan kualitas produk dengan memanfaatkan kemajuan teknologi
10. Mempertahankan image yang baik dimata pelanggan dengan mengikuti aturan-aturan yang berlaku
11. Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan perusahaan kepada pelanggan
12. Mengembangkan kemitraan dengan pemerintah dan usaha-usaha lain yang dapat mendukung usaha perusahaan

Tidak semua rencana strategi yang telah dibuat oleh matriks SWOT digunakan untuk strategi perusahaan, strategi yang terpilih harus berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, didapatkan hasil pemetaan strategi yang akan digunakan perusahaan berdasarkan rencana strategis sesuai dengan keempat perspektif pada balance scorecard. Berikut merupakan isu permasalahan perusahaan saat melakukan pencarian data :

1. Menurunnya pendapatan dua tahun terakhir
2. Terjadinya produktivitas karyawan yang menurun
3. Kurangnya promosi yang dilakukan oleh perusahaan
4. Adanya *human error* pada bagian produksi perusahaan

Berikut merupakan hasil strategi keseluruhan setelah melihat visi, misi perusahaan serta menganalisis strategi perusahaan PT Tunggal Inti Kahuripan dengan melihat empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan pembelajaran. Setelah melakukan penyesuaian visi dan misi perusahaan dengan sasaran strategi hasil metode SWOT, dan menghadapi isu permasalahan perusahaan berikut merupakan hasil strategi keseluruhan berdasarkan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan pembelajaran.

Tabel III.2 Hasil Strategi Keseluruhan

Perspektif	Strategi
Keuangan	Meningkatkan pendapatan perusahaan
Pelanggan	Memperbaiki atau meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan
	Memperluas pangsa pasar dengan melakukan <i>market research</i>
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan inovasi produk dengan melakukan riset produk

	Mengembangkan proses produksi
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan pengelolaan SDM perusahaan agar memenuhi kebutuhan perusahaan
	Mengembangkan kualitas dan kemampuan pegawai

3.3. Model Masing- Masing Perspektif

Perancangan *Balanced Scorecard* berdasarkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Setelah mengidentifikasi berdasarkan empat perspektif selanjutnya mengetahui sasaran strategi perusahaan, *critical success factor* dan *key performance indicator*.

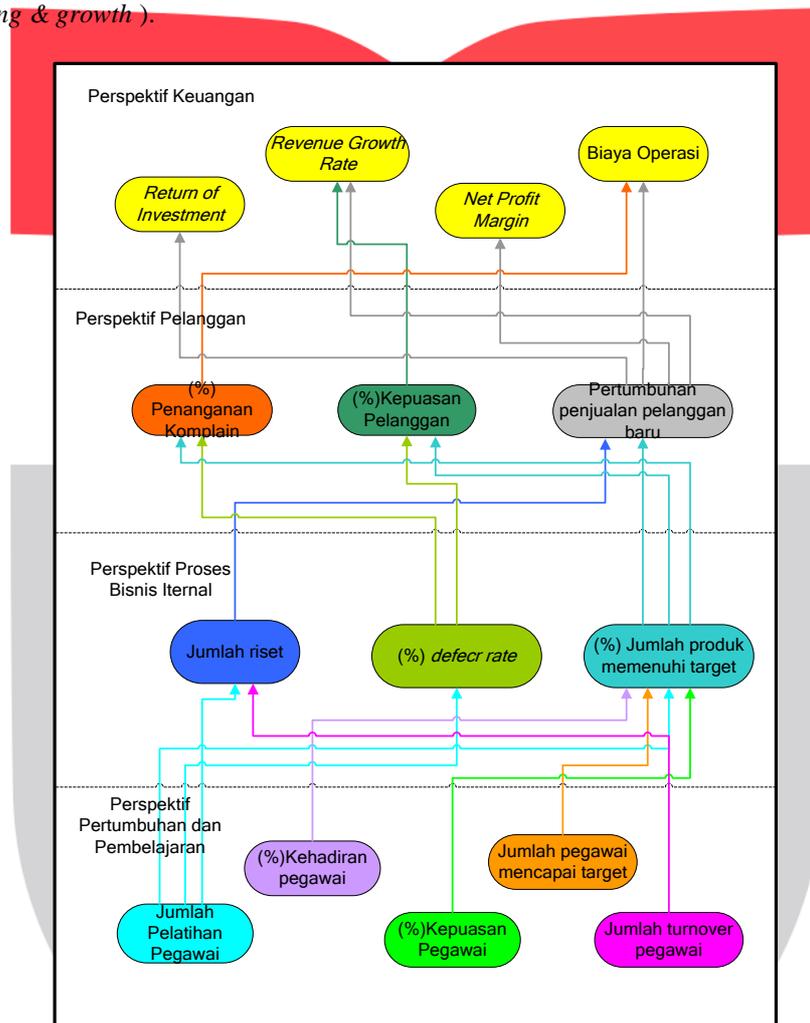
Tabel III.3 Model Masing-Masing Perspektif

Perspektif	Strategi	CSF	Sumber	KPI	Sumber	
Keuangan	Meningkatkan pendapatan perusahaan	Profitabilitas	Interview dengan bagian marketing	<i>Net Profit Margin</i>	Interview dengan bagian marketing	
		Pertumbuhan pendapatan		<i>Revenue Growth Rate</i>		
		Biaya operasi		<i>Return of Investment(ROI)</i> Biaya Operasi Tahunan Perusahaan		
Pelanggan	Memperbaiki atau meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan	Tingkat keluhan pelanggan	Interview dengan bagian sales	Persentase penanganan komplain pelanggan	Interview dengan bagian sales	
		Kepuasan pelanggan		Persentase kepuasan pelanggan		
	Memperluas pangsa pasar dengan melakukan <i>market research</i>	Riset pasar		Pertumbuhan penjualan pelanggan baru		
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan inovasi produk dengan melakukan riset produk	Riset atau pengembangan produk	Interview bagian produksi	Jumlah riset yang dikembangkan	Interview bagian produksi	
	Mengembangkan proses produksi	<i>Defect Rate</i> Jumlah produk yang terpenuhi sesuai target		Persentase <i>defect rate</i> Persentase jumlah produk yang memenuhi target		
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan pengelolaan SDM perusahaan agar memenuhi kebutuhan perusahaan	Pelatihan Pegawai	Interview bagian HRD	Jumlah melakukan pelatihan	Interview bagian HRD	
	Mengembangkan kualitas dan kemampuan pegawai	Kepuasan pegawai		Jumlah <i>turnover</i> pegawai		
		Produktivitas pegawai		Persentase kepuasan pegawai		Jumlah pegawai mencapai target
				Persentase kehadiran pegawai		

Penentuan model masing-masing perspektif didapatkan berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SWOT setelah didapatkan strategi perusahaan selanjutnya menentukan faktor kunci. Faktor kunci didapatkan berdasarkan jurnal dan wawancara dengan *manager* bagian yang memahami perspektif yang dituju. Selanjutnya menentukan KPI perusahaan yang didapatkan berdasarkan jurnal dan wawancara sama halnya dengan menentukan faktor kunci.

3.4. Strategy Map

Strategy Map digunakan untuk membuat diagram yang menunjukkan visi, misi, strategi organisasi diimplementasikan dalam aktivitas sehari-hari pada setiap unit bisnis dengan menggunakan KPI yang sebelumnya telah ditentukan. *Strategy Map* dibuat dengan menghubungkan *strategic objective* organisasi secara eksplisit dengan masing-masing KPI yang dikelompokan dalam ke empat perspektif balance scorecard (*financial, customer, internal business process dan Learning & growth*).



Gambar III. 2 Strategy Map KPI

Penggambaran peta strategi berdasarkan variabel kerja ini yaitu untuk menunjukkan pengaruh antar variabel kinerja untuk mencapai tujuan strategis. Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa adanya hubungan antara masing-masing perspektif. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat KPI jumlah pelatihan pegawai yang mendukung perspektif proses bisnis internal pada *defect rate* hal ini dikarenakan pelatihan akan mengurangi tingkat *defect* yang dilakukan saat produksi.

3.5. Pembobotan AHP

Berdasarkan hasil pembobotan *analytical hierarchy process* (AHP) pada tiap perspektif dalam *balance scorecard* menunjukkan perspektif proses bisnis internal menjadi prioritas utama perusahaan dengan bobot 28%, selanjutnya prioritas kedua yaitu perspektif pelanggan dengan bobot 26%. Pada prioritas ketiga yaitu keuangan dengan bobot 24% dan terakhir yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan bobot 22%.

Tabel III.4 Rekapitulasi Pembobotan AHP

No	Perspektif	Kode	KPI
1	Keuangan (24%)	F01	<i>Return of Investment (ROI)</i> (24,41%)
		F02	<i>Revenue Growth Rate</i> (35,27%)
		F03	<i>Net Profit Margin</i> (26,47%)
		F04	Biaya Operasi Tahunan Perusahaan (13,86%)
2	Pelanggan (26%)	C01	Persentase penanganan komplain pelanggan (31,39%)
		C02	Persentase kepuasan pelanggan (47,58%)
		C03	Pertumbuhan penjualan pelanggan baru (21,03%)
3	Proses Bisnis Internal (28%)	B01	Jumlah riset yang dikembangkan (33,80%)
		B02	Persentase <i>defect rate</i> (36,76%)
		B03	Persentase jumlah produk yang memenuhi target (29,44%)
4	Pertumbuhan dan Pembelajaran (22%)	L01	Jumlah melakukan pelatihan (13,54%)
		L02	Jumlah <i>turnover</i> pegawai (23,10%)
		L03	Persentase kepuasan pegawai (19,51%)
		L04	Jumlah pegawai mencapai target (25,04%)
		L05	Persentase kehadiran pegawai (15%)

Setelah dilakukan pembobotan menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) didapatkan hasil perspektif proses bisnis internal merupakan bobot yang tertinggi yang menunjukkan perspektif tersebut merupakan prioritas utama perusahaan, berbeda dengan keadaan perusahaan saat ini yang hanya melihat perspektif keuangan untuk menilai kinerja perusahaan sedangkan setelah dilakukan perhitungan bobot hasil perspektif keuangan berada pada posisi tiga. Melihat bobot KPI persentase *defect rate* memiliki bobot tertinggi dengan 36,76% hal ini dikarenakan keadaan eksisting perusahaan yang memiliki masalah *human error* sehingga menimbulkan komplain masalah packaging dan pelayanan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT Tunggal Inti Kahuripan, maka rekomendasi yang berupa rencana aksi berdasarkan indikator-indikator kerja yang kurang pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* diharapkan menjadi tolak ukur perbaikan perusahaan agar lebih baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perancangan pengukuran kinerja dengan metode *balance scorecard* menghasilkan 15 KPI. Dari hasil olah data menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) diperoleh bahwa perspektif proses bisnis internal memiliki hasil pembobotan tertinggi dengan nilai 0,28 sedangkan perspektif pelanggan memiliki hasil pembobotan tertinggi kedua dengan nilai 0,26. Perspektif keuangan dengan hasil pembobotan 0,24 dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan hasil pembobotan 0,22. Diharapkan jika perusahaan melakukan penilaian selain perspektif finansial, perspektif lain menjadi acuan untuk penilaian kinerja seperti penilaian perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan pembelajaran. Selain itu visi dan misi perusahaan dapat tercapai dengan adanya penilaian kinerja tersebut.

Daftar Pustaka:

- [1] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard: Menetapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- [2] Saaty, T. L. (1990). *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. Multicriteria. Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, Inc.
- [3] Sumani. (2012). Pengukuran Kinerja Bisnis Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*.
- [4] Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [5] Rifky, M. R. (2015). Pengukuran Kinerja CV.Jiggy Sentosa Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.
- [6] Kaplan, R. S. dan Norton, D. P. 1996. *Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: *Harvard Business School Press*.
- [7] Abidin, Robby. (2007). Analisis Strategi Bisnis dengan Dasar hasil dari Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Destindo Putramakmur Abadi : Bina Nusantara.
- [8] Tunggal, Widjaja, Amin. (2002). *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.
- [9] Yuwono, Sony., Sukarno, Edy., & Ichsan, Muhammad. (2003). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- [10] Audina, Triwibisono, dan Aisha (2017). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Organisasi Pada PT XYZ Dengan Metode *Balanced Scorecard*. Bandung : *Jurnal Integrasi Sistem Industri*.
- [11] Wibisono, Dermawan. (2006). *Manajemen Kinerja : Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- [12] Wirjana, Bernardine R. (2007). *Mencapai Manajemen Berkualitas: Organisasi, Kinerja, Program*. Yogyakarta: Andi.
- [13] Rangkuti, Freddy. (2009). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- [14] Wahyuni, Erma dkk. (2004). *Balanced Scorecard Untuk Manajemen Publik*. Yogyakarta: YAPI.
- [15] Moeheriono. (2012). *Perencanaan, Aplikasi, dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- [16] Rangkuti, Freddy. (2011). *SWOT Balanced Scorecard : Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.