

## PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PT TRIE MUKTY PERTAMA PUTRA MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*

### DESIGN OF PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM IN PT TRIE MUKTY PERTAMA PUTRA USING *BALANCED SCORECARD* METHOD

Rio Cahya Agustin<sup>1</sup>, Christanto Triwibisono<sup>2</sup>, Budhi Yogaswara<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup> Program Studi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

<sup>3</sup> Program Studi S1 Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri,

<sup>1</sup> [riocahya95@gmail.com](mailto:riocahya95@gmail.com), <sup>2</sup> [christanto@telkomuniversity.ac.id](mailto:christanto@telkomuniversity.ac.id), <sup>3</sup> [budhiyogas@telkomuniversity.ac.id](mailto:budhiyogas@telkomuniversity.ac.id)

#### Abstrak

PT Trie Mukty Pertama Putra merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *general supplier* dan konstruksi. Perusahaan harus mengikuti perkembangan yang ada dan memerlukan perancangan sistem pengukuran kinerja untuk dapat mengukur serta meningkatkannya dengan penerapan strategi yang tepat. Pada kondisi aktual perusahaan hanya mengukur dari aspek keuangan, sedangkan pengukuran secara komperhensif yang dibutuhkan, mencakup aspek keuangan dan non keuangan yaitu dengan metode *balanced scorecard*.

Perancangan pengukuran kinerja dimulai dengan penentuan sasaran strategis perusahaan bersama pihak manajemen, lalu merumuskan *Key Performance Indicators* yang terbagi menjadi *lag indicators* dan *lead indicators*, selanjutnya dilakukan pembobotan untuk setiap indikator menggunakan metode AHP, dan terakhir penilaian kinerja menggunakan metode *rating scale*. Dari perancangan yang dilakukan menghasilkan 14 KPI, dan hasil pembobotan menunjukkan prioritas utama perusahaan adalah perspektif keuangan dengan bobot bobot 33.75%, lalu perspektif pelanggan dengan bobot 27.12%, selanjutnya perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan bobot 20.70%, dan perspektif proses bisnis internal pada urutan ke empat dengan bobot 18.43%. Penilaian pada KPI, terdapat satu KPI dengan skor 2 yang menunjukkan kriteria kurang baik, dua KPI dengan skor 3 yang menunjukkan kriteria cukup, empat KPI dengan skor 4 yang menunjukkan kriteria baik, dan tujuh KPI dengan skor 5 yang menunjukkan kriteria sangat baik.

**Kata Kunci:** Pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicators*.

#### Abstract

PT Trie Mukty Permata Putra is a company that works in general supplier and construction. The company has to keep up the existing development and needs performance measurement system to be able to measure and improve them using the proper strategy. In actual condition, the company only measure the financial aspect, meanwhile the requires comprehensive measurement includes the financial aspect and non-financial aspect which is using balanced scorecard method.

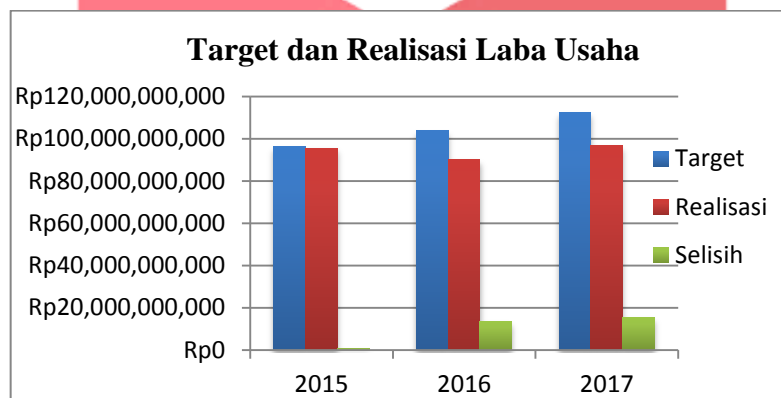
The performance measurement design begins with the determination of corporate strategic targets with the management party, then formulates the Key Performance Indicators which is divided into lag indicators and lead indicators, after that each indicator is weighted using the AHP method, and the last performance appraisal using the rating scale method. The design results 14 KPI and the weighting result which shows the main priority of the company is the financial perspective with weight of 33.75%, then the customer perspective with weight 27.12%, then growth and learning perspective with weight 20.70%, and internal business process perspective is on the fourth sequence with a weight of 18.43%. In assessment on KPI, there is one KPI with score 2 which indicates less good criterion, two KPI with score 3 which indicate enough criterion, four KPI with score 4 which show good criterion, and seven KPI with score 5 which indicate very good criterion.

**Keyword:** Performance measurement, *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicators*.

## 1. Pendahuluan

Perkembangan yang pesat dalam pembangunan infrastruktur membuat persaingan antar pelaku bisnis dalam bidang *general supplier* dan konstruksi semakin kuat. Perusahaan harus mengikuti perkembangan yang ada dan memperhatikan kinerja organisasinya supaya bisa tetap eksis dalam dunia bisnis. Untuk itu diperlukan suatu perancangan sistem pengukuran kinerja perusahaan, supaya dapat berhasil dan tumbuh dalam persaingan menggunakan sistem pengukuran yang diturunkan dari strategi manajemen dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan, karena perusahaan akan sulit dalam melakukan pengelolaan apabila tidak dapat mengukurnya (Kaplan dan Norton, 2000).

PT Trie Mukty Pertama Putra adalah perusahaan yang bergerak di bidang *general supplier* dan kontraktor yang melayani perusahaan menengah dan perusahaan besar, baik swasta maupun pemerintahan. PT Trie Mukty Pertama Putra hanya melakukan pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan saja. Adapun data laba usaha PT Trie Mukty Pertama Putra dari tahun 2015 hingga tahun 2017 dapat dilihat pada gambar 1.1 berikut:



Gambar 1 Grafik Target dan Realisasi Laba Usaha

Seperti yang dapat dilihat pada gambar 1, terjadi peningkatan selisih target dengan realisasi pada tiga tahun terakhir. Meskipun pencapaian realisasi sudah mendekati target, namun meningkatnya selisih tersebut menjadi suatu masalah bagi perusahaan. Selain itu, data perusahaan menunjukkan terjadi penurunan jumlah pelanggan pada tahun 2017. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan aspek keuangan saja tidak cukup dalam pengelolaan manajemen strategi, karena masalah yang ada mencakup aspek keuangan dan non keuangan. Pengukuran kinerja hanya berdasarkan aspek keuangan menjadikan perusahaan tidak mempunyai strategi yang jelas. Oleh karena itu diperlukan suatu perancangan pengukuran kinerja yang dipandang cukup komprehensif, yaitu dengan metode *balanced scorecard* yang menekankan bahwa semua ukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000).

Berdasarkan permasalahan diatas, akan dilakukan perancangan pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* untuk memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya melalui pengukuran kinerja yang dijabarkan dari visi, misi, dan strategi perusahaan.

## 2. Dasar Teori

### 2.1. *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang banyak digunakan oleh perusahaan, karena dipandang cukup komprehensif dengan memperhitungkan aspek keuangan dan non keuangan. *Balanced scorecard* menggunakan empat perspektif untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan menjadi suatu ukuran pencapaian (Kaplan dan Norton, 2000).

#### 2.1.1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan dapat memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan melalui perencanaan dan pelaksanaan strategi. Teori strategi bisnis yang digunakan harus sesuai dengan kondisi perusahaan, maka terdapat beberapa strategi yang berbeda sesuai dengan posisi perusahaan dalam siklus bisnis, Kaplan dan Norton (2000) menyederhanakannya hanya dengan mengidentifikasi dalam tiga tahap yaitu bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*).

#### 2.1.2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan dilakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar oleh pihak manajemen perusahaan untuk melihat kepuasan pelanggan, yang menjadi indikator utama dalam perspektif ini. Ada dua

kelompok ukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu *Customer Core Measurement* dan *Customer Value Proposition*. Untuk kelompok *Customer Core Measurement* terdiri dari retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, serta pangsa pasar. Dan untuk kelompok *Customer Value Proposition* terdiri dari atribut produk dan jasa, hubungan pelanggan, serta citra dan reputasi (Kaplan dan Norton, 2000).

### 2.1.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal berbagai proses penting akan diidentifikasi oleh manajemen perusahaan yang bertujuan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pemegang saham serta pelanggan pada segmen sasaran. Sistem pengukuran kinerja tidak hanya berfokus pada pemantauan, perbaikan biaya, dan mutu, tapi mengikuti harapan pihak eksternal yang menjadi dasar untuk pengukuran kinerja proses internal. Untuk perspektif proses bisnis perusahaan, dikelompokkan dalam analisis rantai nilai (*value-chain*) yang terdiri dari inovasi, operasi, dan layanan purna jual (Kaplan dan Norton, 2000).

### 2.1.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ke empat ini bertujuan untuk menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja dalam jangka panjang melalui mengidentifikasi infrastruktur perusahaan dengan tiga kategori utama yaitu kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi (Kaplan dan Norton, 2000).

## 2.2. Key Performance Indicators

*Key performance indicators* adalah indikator penilaian kuantitatif berorientasi objektif, yang dianggap sebagai klasifikasi bahan utama dalam operasi perusahaan. *Key performance indicators* diperoleh dengan cara melakukan sampling, mengumpulkan, menghitung, dan menganalisis data input dari proses internal organisasi (Mei-Hsiu, Tzong-Ru, Ching-Kuei, dan Holetofth, 2015).

## 2.3. Analytical Hierarchy Process

*Analytical Hierarchy Process* (AHP) dikembangkan pada tahun 1977 oleh Thomas L. Saaty. AHP merupakan suatu model pemecahan masalah dengan cara membuat suatu kerangka dalam proses pemecahan masalah yang terorganisir tetapi kompleks dan AHP memungkinkan untuk dapat memecahkan masalah tersebut dengan memikirkan faktor-faktor secara sederhana (Saaty, 1993).

## 2.4. Rating Scale

*Rating scale* merupakan suatu metode *scoring* dengan cara mengukur pendapat *expert* dari sistem subjektif, yang kemudian dinilai secara individual dan didapat nilai keseluruhan yang dihasilkan dari kombinasi masing-masing nilai. Kemudian hasilnya dapat mengubah apa yang subjektif dan mungkin tacit menjadi nilai numerik yang terukur dan objektif (Coleby dan Duffy, 2005; Cooper dan Harper, 1969).

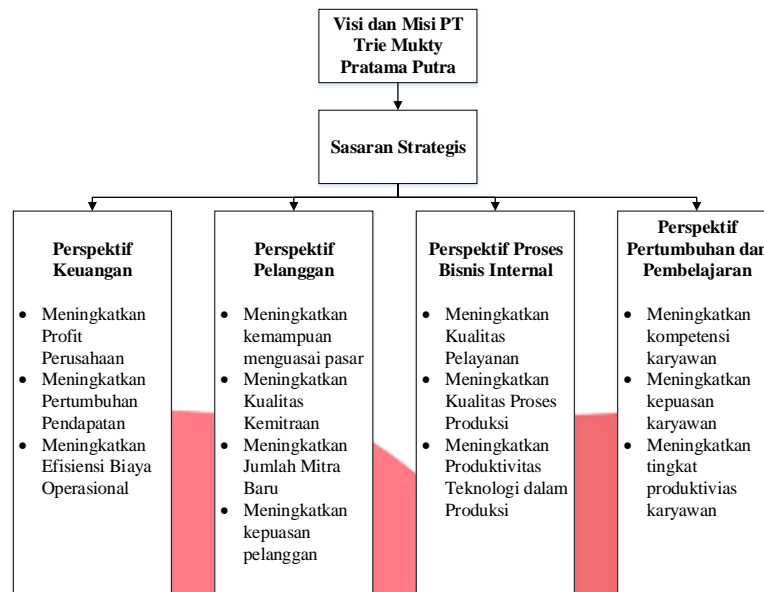
## 3. Sistematika Pemecahan Masalah

1. Tahap Penelitian Awal  
Dilakukan pengumpulan beberapa hasil penelitian dan teori-teori pendukung untuk mempelajari proses perbaikan kinerja yang akan dijadikan sebagai landasan teori dalam penelitian
2. Tahap Pengumpulan Data  
Pada tahap pengumpulan data dilakukan pengumpulan data dari sumber-sumber yang menghasilkan informasi untuk menjadi dasar kesimpulan dari sebuah penelitian. Sumber data dikompakan menjadi dua yaitu data primer melalui wawancara, diskusi, serta pengisian kuesioner, dan data sekunder melalui buku, jurnal maupun situs web.
3. Tahap Pengolahan Data  
Pada pengolahan data dilakukan penentuan sasaran strategis, KPI, dan melakukan pembobotan. Setelah itu dilakukan penilaian kinerja perusahaan pada tahun 2017 menggunakan metode *rating scale*.
4. Tahap Analisis dan Kesimpulan  
Pada tahap ini dilakukan analisis KPI, bobot setiap perspektif, dan penilaian pencapaian perusahaan. Lalu melakukan kesimpulan atas penelitian yang telah dilakukan.

## 4. Hasil

### 4.1. Penentuan Sasaran Strategis

Penentuan sasaran strategis dilakukan dengan mengadakan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan manajemen perusahaan dan didapatkan hasil sebagai berikut:



Gambar 2 Sasaran Strategis

#### 4.2. Merumuskan Key Performance Indicators

*Key Performance Indicators* dirumuskan dalam bentuk *lag Indicators* dan *lead indicators* sesuai dengan metode *balanced scorecard*. *Lag indicators* menunjukkan ukuran hasil dan *lead indicators* sebagai pemacu keberhasilan kinerja untuk setiap sasaran strategis.

Tabel 1 Rancangan *Lag Indicators* dan *Lead Indicators*

Perspektif	Sasaran Strategis	<i>Lag Indicators</i>	<i>Lead Indicators</i>
Keuangan	Meningkatkan Profit Perusahaan	Peningkatan Profit	Tingkat kenaikan laba bersih
	Pertumbuhan Pendapatan Perusahaan	Pertumbuhan Pendapatan	<i>Revenue Growth Rate</i>
	Meningkatkan Efisiensi Biaya Operasional	Efisiensi Biaya	<i>Operating Profit Margin</i>
Pelanggan	Meningkatkan Kemampuan Menguasai Pasar	Jumlah Pelanggan	Presentase Pertumbuhan Pelanggan
	Meningkatkan Kualitas Kemitraan	Retensi Mitra	Presentase Mitra yang Bertahan
	Meningkatkan Jumlah Pelanggan Baru	Akuisisi Mitra	Presentase Mitra Baru
	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	Presentase Keluhan yang Terlayani
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan Kualitas Pelayanan	Ketepatan Waktu Pengiriman Pesanan	Presentase Ketepatan Waktu Pengiriman Pesanan
		Ketepatan Waktu Menyelesaikan Proyek	Presentase Ketepatan Waktu Penyelesaian Proyek
	Meningkatkan Kualitas Proses Produksi	Produk yang Berkualitas	Presentase Produk Cacat
	Meningkatkan Produktivitas Teknologi dalam Produksi	<i>Total Productive Maintenance (TPM)</i>	Presentase Efektivitas Mesin
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan Kompetensi Karyawan	Kompetensi Karyawan	Presentase Karyawan yang Mengikuti Pelatihan
	Meningkatkan Kepuasan Karyawan	Kepuasan Karyawan	Presentase Saran Karyawan yang Diterapkan
	Meningkatkan Produktivitas Karyawan	Absensi Karyawan	Presentase Kehadiran Karyawan

#### 4.3. Pembobotan Menggunakan AHP

Pembobotan dilakukan setelah pengisian koefisien oleh responden, data yang didapat lalu diolah menggunakan metode AHP sampai semua perhitungan yang dilakukan dapat dinyatakan konsisten. Setelah itu dilakukan normalisasi pada setiap bobot awal sasaran strategis dan indikator kinerja berdasarkan presentase bobot empat perspektif. Berikut adalah hasil pembobotan setelah dinormalisasi:

Tabel 2 Bobot Hasil Normalisasi

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategis	Bobot	Indikator	Bobot
Keuangan	33.75%	Meningkatkan Profit Perusahaan	12.10%	Peningkatan Profit	12.10%
		Pertumbuhan Pendapatan Perusahaan	11.72%	Pertumbuhan Pendapatan	11.72%
		Meningkatkan Efisiensi Biaya Operasional	9.92%	Efisiensi Biaya	9.92%
Pelanggan	27.12%	Meningkatkan Kemampuan Menguasai Pasar	5.89%	Jumlah Pelanggan	5.89%
		Meningkatkan Kualitas Kemitraan	8.27%	Retensi Pelanggan	8.27%
		Meningkatkan Jumlah Pelanggan Baru	7.63%	Akuisisi Pelanggan	7.63%
		Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	5.33%	Kepuasan Pelanggan	5.33%
Proses Bisnis Internal	18.43%	Meningkatkan Kualitas Pelayanan	11.07%	Ketepatan Waktu Pengiriman Pesanan	4.98%
				Ketepatan Waktu Menyelesaikan Proyek	6.09%
		Meningkatkan Kualitas Proses Produksi	3.91%	Produk yang Berkualitas	3.30%
		Meningkatkan Produktivitas Teknologi dalam Produksi	3.46%	Total Productive Maintenance (TPM)	3.11%
Pertumbuhan dan Pembelajaran	20.70%	Meningkatkan Kompetensi Karyawan	6.67%	Kompetensi Karyawan	6.67%
		Meningkatkan Kepuasan Karyawan	6.59%	Kepuasan Karyawan	6.59%
		Meningkatkan Produktivitas Karyawan	7.44%	Absensi Karyawan	7.44%

#### 4.4. Pengukuran Kinerja PT Trie Mukty Pertama Putra

Pengukuran kinerja untuk menilai hasil pencapaian perusahaan menggunakan metode *rating scale*. Berikut adalah tabel kriteria penilaian skor indikator yang ditentukan oleh *expert* perusahaan:

Tabel 3 Kriteria Penilaian

Skor	Kriteria	Deskripsi	Interval Pencapaian
1	Buruk	Realisasi yang dicapai sangat kurang dari target yang telah ditetapkan	$R < 50\%(T)$
2	Kurang Baik	Realisasi yang dicapai kurang dari target yang telah ditetapkan	$50\%(T) \leq R < 70\%$
3	Cukup	Realisasi yang dicapai mendekati dari target yang telah ditetapkan	$70\%(T) \leq R < 80\%$
4	Baik	Realisasi pencapaian indikator mendekati sampai mencapai target yang telah ditetapkan	$80\%(T) \leq R < 95\%$
5	Sangat Baik	Realisasi yang dicapai melebihi dari target yang telah ditetapkan	$R \geq 95\%(T)$

Keterangan: T: Target, R: Realisasi

Dilakukan perbandingan realisasi dengan target untuk mendapatkan nilai pencapaian dari setiap indikator, lalu hasil yang didapat akan disesuaikan dengan kriteria penilaian menggunakan metode *rating scale* yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan. Hasil penilaian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4 Penilaian Pencapaian Perusahaan

Perspektif	Bobot	Indikator Pemacu Keberhasilan	Bobot	Nilai Pencapaian	Skor	Kriteria
Keuangan	33.75%	Tingkat Kenaikan Laba Bersih	12.10%	95.33%	5	Sangat Baik
		<i>Revenue Growth Rate</i>	11.72%	71.55%	3	Cukup
		<i>Operating Profit Margin</i>	9.92%	150.40%	5	Sangat Baik
Pelanggan	27.12%	Presentase Pertumbuhan Pelanggan	5.89%	59.35%	2	Kurang Baik
		Presentase Mitra Kerja yang Bertahan	8.27%	99.77%	5	Sangat Baik
		Presentase Mitra Baru	7.63%	87.00%	4	Baik
		Presentase Keluhan yang Dilayani	5.33%	107.14%	5	Sangat Baik
Proses Bisnis Internal	18.43%	Presentase Ketepatan waktu pengiriman	5.48%	93.52%	4	Baik
		Presentase Ketepatan Penyelesaian Proyek	6.54%	98.68%	5	Sangat Baik
		Presentase Produk Cacat	3.30%	109.50%	5	Sangat Baik
		Presentase Efektivitas Mesin	3.11%	94.38%	4	Baik
Pertumbuhan dan Pembelajaran	20.70%	Presentase Karyawan yang Mengikuti Pelatihan	6.67%	75.25%	3	Cukup
		Presentase Saran Karyawan yang Diterapkan	6.59%	100.00%	5	Sangat Baik
		Presentase Kehadiran Karyawan	7.44%	94.23%	4	Baik
Nilai Kinerja Keseluruhan					4.22	Baik

## 5. Pembahasan

Hasil pembobotan yang didapatkan adalah perspektif keuangan menjadi prioritas utama dengan bobot 33.75% menunjukkan bahwa keuntungan menjadi alasan terbesar perusahaan dapat berjalan, lalu perspektif pelanggan pada urutan kedua dengan bobot 27.12% karena pelanggan menjadi sumber pemasukan bagi perusahaan, selanjutnya adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan bobot 20.70% karena dengan karyawan yang berkualitas perusahaan dapat memberikan pelayanan yang baik terhadap pelanggan, dan yang terakhir adalah perspektif proses bisnis internal karena proses bisnis yang baik dipengaruhi oleh kualitas karyawan yang baik.

Berdasarkan hasil realisasi dari target yang telah ditentukan, terdapat tujuh KPI yang mendapatkan kriteria sangat baik, empat KPI dengan kriteria baik, dua KPI dengan kriteria cukup, satu KPI dengan kriteria kurang baik. Presentase pertumbuhan jumlah pelanggan mengalami penurunan pada tahun 2017, sehingga nilai pencapaian yang didapat rendah, perusahaan harus membuat strategi baru untuk meningkatkan jumlah pelanggan sehingga pada tahun berikutnya nilai pencapaian akan lebih baik.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT Trie Mukty Pertama Putra sebagai perusahaan yang bergerak pada bidang general supplier dan konstruksi, dapat diketahui bahwa perusahaan berfokus pada perspektif keuangan, dengan peningkatan profit sebagai bobot terbesar menunjukkan prioritas utama. Perbedaan hasil dan objek dalam penelitian yang dilakukan oleh Audina, Triwibisono, dan Aisha (2017), penelitian dilakukan pada PT Cyberlabs, merupakan perusahaan teknologi yang bergerak dalam mengembangkan solusi teknologi yang terkait dengan bisnis, menunjukkan hasil yang didapat adalah perspektif pelanggan mendapatkan bobot tertinggi karena fokus utamanya adalah meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rengganis, Yogaswara, dan El-Hadi (2017), pada Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Majalengka memiliki tujuan untuk mengembangkan UKM dengan melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard*, hasil dari penelitian yang telah

dilakukan menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal mendapatkan prioritas utama sesuai dengan tugas Dinas koperasi UKM perindustrian perdagangan untuk melakukan pengembangan UKM.

Penelitian yang dilakukan oleh Darmawanti, El-Hadi, dan Aurachman (2017), pada PT Denso Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang manufaktur komponen otomotif. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengurangi masalah perusahaan serta dapat melakukan pengembangan melalui pengukuran menggunakan metode *balanced scorecard*. Penelitian dilakukan karena perusahaan merasa belum puas dengan pengukuran sebelumnya yang hanya menggunakan kinerja karyawan saja sebagai acuan perbaikan kinerja perusahaan. Hasil yang didapatkan dari penelitian adalah sasaran strategis dan indikator kinerja perusahaan dari setiap perspektif. Ada suatu persamaan, yaitu perspektif keuangan menjadi prioritas utama bagi perusahaan dengan pendapat bahwa perspektif keuangan dapat mempengaruhi perspektif lainnya, dan perspektif keuangan sebagai tujuan utama suatu pelaku bisnis yaitu mendapatkan keuntungan.

## 6. Kesimpulan

Penelitian perancangan pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT Trie Mukty Pertama Putra mempunyai kesimpulan sebagai berikut:

1. Didapatkan 14 *Key Performance Indicators* dalam bentuk *lag indicators* sebagai ukuran hasil dari pencapaian dan *lead indicators* sebagai ukuran pemacu keberhasilan pencapaian untuk semua perspektif *balanced scorecard*, yang dihasilkan dari penjabaran visi, misi dan strategi perusahaan.
2. Didapatkan hasil pembobotan empat perspektif *balanced scorecard* menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*. Bobot tertinggi didapatkan oleh perspektif keuangan dengan bobot 33.75% yang memiliki 4 indikator yaitu peningkatan profit, pertumbuhan pendapatan, dan efisiensi biaya. Lalu yang kedua adalah perspektif pelanggan dengan bobot 27.12% yang memiliki 4 indikator yaitu pertumbuhan pelanggan, retensi mitra, akuisisi mitra, dan kepuasan pelanggan. Selanjutnya perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan bobot 20.70% yang memiliki 3 indikator yaitu, kompetensi karyawan, absensi karyawan serta kepuasan karyawan. Dan yang terakhir perspektif proses bisnis internal pada urutan ke empat dengan bobot 18.43% yang memiliki 4 indikator yaitu ketepatan waktu pengiriman pesanan, ketepatan waktu penyelesaian proyek, produk berkualitas, serta *total productive maintenance*.
3. Penilaian kinerja perusahaan dilakukan menggunakan metode *rating scale*. Didapatkan hasil dengan kriteria baik untuk pencapaian perusahaan dengan nilai kinerja keseluruhan 4.22 atau dalam skala seratus adalah 84.4. Hasil penilaian untuk empat perspektif didapatkan nilai pencapaian dengan kriteria baik pada perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal, namun pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran hanya mendapatkan kriteria cukup. Penilaian untuk KPI, terdapat satu KPI dengan skor 2 yang menunjukkan kriteria kurang baik, dua KPI dengan skor 3 yang menunjukkan kriteria cukup, empat KPI dengan skor 4 yang menunjukkan kriteria baik, dan tujuh KPI dengan skor 5 yang menunjukkan kriteria sangat baik.

## 7. Daftar Pustaka

- Agwu, M. E., Taiwo, A. K. A., Lawal, F. A. (2016). *Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device*. The International Journal of Business and Management
- Audina, G. O., Triwibisono, C., & Aisha, A. N. (2017). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Organisasi Pada PT Cyberlabs Dengan Metode Balanced Scorecard.
- Coleby, D. E., & Duffy, A. P. (2005). *A Visual Interpretation Rating Scale for Validation of Numerical Models*. The International Journal for Computation and Mathematics in Electrical and Electronic Engineering.
- Darmawanti, J., El-Hadi, R. M., & Aurachman, R. (2017). Perancangan Indikator Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus: PT Denso Indonesia).
- Kaplan, R. S., & David, N. P. (2000). *Balanced Scorecard: Menetapkan Strategi menjadi Aksi*. Jakarta : Erlangga.
- Mei-Hsiu, H. Tzong-Ru, L. Ching-Kuei, K. Hilletoft, P. (2015). *Setting Organizational Key Performance Indicators in the Precision Machine Industry*. International Journal of Management. Knowledge and Learning
- Rachana, C. Anil, K. G. (2012). *Performance Appraisal Based on A Forced Distribution System: Its Drawback and Remedies*. International Journal of Productivity and Performance Management.
- Rengganis, A. P., Yogaswara, B., & El-Hadi, R. M. (2017). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Pada Dinas Koperasi dan UKM Di Kabupaten Majalengka Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard
- Saaty, T. L. (1993). *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin*. Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo.

