

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN *BALANCED SCORECARD* DAN *OBJECTIVE MATRIX* DI PT. XYZ

Muhammad Diaz Prasedio¹⁾, Akmal Suryadi²⁾

^{1,2)}Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik,
Universitas Pembangunan Nasional Jawa Timur

Jl. Raya Rungkut Madya Gunung Anyar Surabaya 60294

Telp. (031) 8706369 (Hunting). Fax. (031) 8706372

e-mail diazprasedio5@gmail.com¹⁾, akmal.suryadi65@gmail.com²⁾,

ABSTRAK

PT XYZ adalah sebuah perusahaan manufaktur yang memproduksi karung sak semen dan woven bag. Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 1981 serta mempunyai visi menjadi perusahaan bertaraf internasional. Namun pengukuran kinerja yang digunakan selama ini hanya terbatas pada pengukuran keuangan, sehingga terdapat kinerja faktor lain yang belum terukur seperti prespektif pelanggan, proses bisnis internal maupun dalam bidang pembelajaran, dan pertumbuhan. Sedangkan perkembangan perusahaan menuntut adanya pengukuran yang lebih menyeluruh. Hal ini perlu dilakukan agar perusahaan dapat melihat faktor - faktor kinerja yang berhubungan dengan perusahaan, agar kinerja perusahaan semakin meningkat. Hasil Penilaian Kinerja PT XYZ dengan metode Balance Score Card, melakukan pembobotan 14 key performance indicator (KPI) dengan Objective Matrix (OMAX) menghasilkan KPI yang masuk ke dalam kategori hijau artinya pada KPI tersebut sudah mencapai target sehingga kinerjanya dapat dipertahankan, lalu 2 KPI masuk ke dalam kategori kuning KPI ini perlu dilakukan perbaikan agar kinerja dapat meningkat dan sesuai dengan target yang diharapkan, dan 4 KPI masuk ke dalam katepori merah memerlukan perhatian khusus untuk dilakukan perbaikan guna meningkatkan kinerja perusahaan.

Kata kunci: *Balance Scorecard, Kinerja, Indikator*

ABSTRACT

PT XYZ is a manufacturing company that manufactures cement sacks and woven bags. This company has been established since 1981 and has a vision to become an international company. However, the performance measurement used is only limited to financial measurements, so there are other performance factors that have not been measured such as the customer perspective, internal business processes and in the field of learning, and growth. While the development of the company requires a more comprehensive measurement. This needs to be done so that the company can see the performance factors related to the company, so that the company's performance is increasing. The Performance Assessment Results of PT XYZ using the Balance Score Card method, weighting 14 key performance indicators (KPI) with Objective Matrix (OMAX) produce KPIs that fall into the green category meaning that the KPI has reached the target so that its performance can be maintained, then 2 KPI in the yellow category KPI needs to be improved so that performance can improve and meet expected targets, and 4 KPIs included in the red category require special attention to be made to improve company performance.

Keywords: *Balance Scorecard, Kinerja, Indikator.*

I. PENDAHULUAN

Untuk memasuki lingkungan bisnis secara kompetitif, manajemen kinerja yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan sebuah perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai tuntutan lingkungan persaingan bisnis, dengan menggunakan sistem manajemen yang terintegritas sehingga perusahaan mampu bersaing dan berkembang dengan baik. PT. XYZ adalah sebuah perusahaan manufaktur yang memproduksi karung sak semen dan woven bag. Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 1981 serta mempunyai visi menjadi perusahaan bertaraf internasional. Namun pengukuran kinerja yang digunakan selama ini hanya terbatas pada pengukuran keuangan, sehingga terdapat kinerja faktor lain yang belum terukur seperti prospektif pelanggan, proses bisnis internal maupun dalam bidang pembelajaran, dan pertumbuhan. Sedangkan perkembangan perusahaan menuntut adanya pengukuran yang lebih menyeluruh. Hal ini perlu dilakukan agar perusahaan dapat melihat faktor - faktor kinerja yang berhubungan dengan perusahaan, agar kinerja perusahaan semakin meningkat. (Sudiyatno, 2010)

Peneliti menerapkan metode BSC (*Balance Score Card*) berdasarkan prospektif keuangan, prospektif pelanggan, proses bisnis internal maupun dalam bidang pembelajaran, dan pertumbuhan. (Lestari, 2013) Perubahan paradigma bisnis, mengendalikan ukuran-ukuran kinerja keuangan saja, yang merupakan indikator-indikator jangka pendek menyebabkan pengukuran kinerja perusahaan menjadi kurang komprehensif. (Nurjaman, 2013) *Balance Scorecard* dengan penambahan tiga perspektif lain melingkupi aspek-aspek organisasi yang tidak hanya menunjukkan bagaimana kondisi perusahaan saat ini tetapi juga bagaimana keberlanjutannya Ghosh and Mukherjee dalam Tiffany dan Devi (2015). Peneliti menjadikan model permasalahan ini sebagai alat mengukur kinerja suatu perusahaan maka diperlukan pemecanaan sistem pengukuran kinerja terhadap aktivitas perusahaan di PT. XYZ menggunakan metode BSC. Sehingga sistem pengukuran kinerja perusahaan diharapkan menjadi terukur serta mengevaluasi kinerja secara berkesinambungan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. (Hanuma, 2011) Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Apabila kinerja tidak dapat diukur, tidak dapat dikelola. Untuk dapat memperbaiki kinerja, perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini. Apabila deviasi kinerja dapat diukur, dapat diperbaiki. (Sumarsan, 2013)

Pengukuran hanya berkepentingan untuk mengukur apa yang penting dan relevan. Untuk itu, perlu jelas tentang apa yang dikatakan penting dan relevan sebelum menentukan ukuran apa yang harus digunakan. (Handayani, 2011) Hal-hal yang diukur tergantung pada apa yang dianggap penting oleh *stakeholders* dan pelanggan. Pengukuran mengatur keterkaitan antara strategi berorientasi pelanggan dan tujuan dengan tindakan.

Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi;
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan;
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian;
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas;

6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya;
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

B. *Balance Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan alat manajerial yang dirancang untuk membantu perusahaan-perusahaan individu yang memiliki kinerja keuangan jangka pendek menurut (David, 2014 :513). Atkison *et al.* (2012 :105) juga berpendapat bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat manajerial memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan pandangan yang lebih komprehensif dan memberikan cara yang jelas bahwa perusahaan-perusahaan yang harus mengukur untuk mengevaluasi implikasi yang timbul dari tujuan strategis.

Menurut definisi dari Kaplan dan Norton dalam Firdanis (2015) mengatakan *Balanced Scorecard* yaitu mengacu pada kinerja perusahaan antara langkah-langkah eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan, dan langkah-langkah seperti financial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga seimbang antara hasil dari upaya terakhir dan langkah-langkah yang mendorong kinerja perusahaan. Jadi *Balanced scorecard* yaitu seimbang antara tujuan, dan hasil yang mudah diukur dan subjektif sehingga kinerja dapat diukur. (Hamzah, 2015)

C. *Analytical Hierarchy Process*

AHP merupakan suatu model pendukung model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki, menurut Thomas L. Saaty dalam Alazhar (2017), hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level akhir dari alternatif. (Darmanto, 2014) Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis. (Lemantara, 2013)

AHP sering digunakan sebagai metode pemecahan masalah disbanding dengan metode yang lain karena alasan-alasan sebagai berikut:

1. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada subkriteria yang paling dalam.
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi in konsistensi berbagai kriteria dan alternative yang dipilih oleh pengambil keputusan.

Memperhitungkan daya tahan *output* analisis sensitivitas pengambilan keputusan (Firdaus, 2016)

D. *Struktur Metode Objective Matrix (OMAX)*

Struktur dasar penyusunan matriks OMAX dipengaruhi oleh beberapa tahapan Rohmah dalam (Nurdin, R., 2008) (Soares,2018) dan (Kholil, 2006) yaitu :

- *Pendefenisian (defining)*
Pada bagian atas matriks terdapat indikator produktivitas yang merupakan perbandingan, dimana yang menyatakan efisiensi untuk kerja produktif suatu unit kerja. Indikator produktivitas tersebut tidak saling satu sama lainnya dan merupakan faktor yang dapat diukur. Ukuran-ukuran mengenai jumlah dan waktu harus ditentukan terlebih dahulu. Metode pengukuran harus benar-benar mempertimbangkan indikator produktivitas sebagai sesuatu yang akan dikembangkan.

- Pengukuran (*quantifying*)
Badan matriks menunjukkan tingkat pencapaian untuk indikator produktivitas. Tingkatan tersebut ditunjukkan dengan skala 10. Nilai 3 menunjukkan tingkat matriks pengukuran dimulai. Kurang dari hasil minimum yang dapat diterima dianggap nol. Tujuan-tujuan nyata untuk periode evaluasi dinyatakan dalam tingkatan 10. Hasil pengukuran bagian-bagian dari unit kerja yang dikembangkan harus disertakan dalam masukan yang dicatat pada baris 0, 3 dan 10.
- Pencatatan (*Monitoring*)
Dasar dari matrik adalah perhitungan dari *performance indicator* yang hasil perhitungan ini terletak di bagian bawah matriks. Tingkat operasi yang berlangsung dimasukkan ke dalam baris unjuk kerja di atas badan matriks. Angka pada baris bobot (*weight*) menunjukkan hubungan dari setiap indikator (kriteria) produktivitas. Nilai (*scores*) yang diperoleh dikalikan dengan bobot dan dimasukkan ke dalam baris nilai (*value*). Kemudian penjumlahan dari seluruh *value* adalah indeks produktivitas.

Dalam bukunya tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Masram dan Mu'ah (2017) mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan organisasi. Di samping itu, juga untuk menentukan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan. Tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi dari SDM organisasi tersebut. (Sinuhaji, 2019)

Dewasa ini, manajemen prestasi kerja SDM banyak mendapat perhatian dari organisasi atau perusahaan. Banyak istilah yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja, seperti manajemen prestasi kerja, penilaian prestasi kerja dan lain sebagainya. Biasanya manajemen prestasi kerja merupakan salah satu wilayah manajemen SDM yang paling sensitif sebab menyangkut prestasi kerja itu sendiri, penilaian prestasi kerja berikut dampaknya pada suasana kerja, dan pemberian kompensasi serta berbagai bentuk penghargaan lainnya pada SDM yang bekerja dalam satu organisasi.

E. Kriteria Pengukuran Skor

Kriteria pengukuran skor di sini mengacu pada jurnal Adapun ukuran-ukuran yang digunakan dalam mengetahui *rating* kinerja adalah sebagai berikut: (Riana, 2107).

TABEL I
RATING KINERJA

Range kinerja	Rate	In Score
<0%	D	1
0-50%	C	2
51-100%	B	3
>100%	A	4

III. METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. XYZ yang bergerak dalam bidang manufaktur pembuatan sak semen dan karung woven. Perusahaan ini berlokasi di Jalan Tropdo No. 1, Sidoarjo. Pada bulan April 2019 sampai dengan waktu yang dibutuhkan.

B. Identifikasi Variabel

1. Variabel Eksogen (Variabel Bebas)
 - Perspektif Keuangan
 - Perspektif Pelanggan
 - Perspektif Proses Bisnis Internal
 - Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
2. Variabel Endogen (Terikat)
 - Nilai Kinerja Perusahaan

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyusunan Kuesioner

Proses penyusunan pertanyaan kuesioner ditentukan dengan berpacuan terhadap indikator-indikator. Pertanyaan tersebut disusun dengan kategori yang sudah ditentukan. Berikut ini adalah tabel variabel perspektif dan KPI (Key Performance Indicator).

TABEL II
VARIABEL PERSPEKTIF DAN KPI

Perspektif	Key Performance Indikator
Financial (P1)	ROE (KPI-1)
	ROA (KPI-2)
	TATO (KPI-3)
	PMoS (KPI-4)
Pelanggan (P2)	Customer Retention (KPI-5)
	On Time Delivery (KPI-6)
	Number Of New Customer (KPI-7)
	Number Of Complains (KPI-8)
Proses Bisnis Internal(P3)	Percentage Sales Of New Product (KPI-9)
	Yield Rate (KPI-10)
	Employee Turn Over (KPI-11)
Learn & Growth (P4)	Percentage Lost Time (KPI-12)
	Number of Suggestion (KPI-13)
	Employee Training Total (KPI-14)

B. Penyebaran Kuesioner

Setelah kuesioner dibuat maka penulis menyebarkan kuesioner kepada manajer-manajer yang ada di PT. XYZ yang mengerti tentang masalah pengukuran kinerja

Pengumpulan Data Kuesioner

Data penelitian ini didapat dari penyebaran kuesioner Kuesioner pada penelitian ini disebarkan secara langsung kepada para karyawan. Sehingga data pada kuesioner dapat dipastikan terisi seluruhnya.

Pembobotan dengan AHP (*Analytical Hierarchy Process*)

Pembobotan didasarkan dari hasil kuesioner penelitian yang berisi penilaian tingkat kepentingan setiap indikator KPI. Dimana dalam pembobotan ini menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Berikut ini merupakan tahapan dalam perhitungan pembobotan ini menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yaitu :

C. Pembobotan pada KPI

TABEL III
PERHITUNGAN PERKALIAN MATRIKS PERSPEKTIF

Perspektif	P1	P2	P3	P4
P1	1(2,28)=2,28	3(0,95)=3,450	5(0,51)=3,650	7(0,26)=2,751
P2	0,33(2,28)=0,830	1(0,95)=1,15	3(0,51)=2,190	3(0,26)=1,179
P3	0,20(2,28)=0,503	0,33(0,95)=0,380	1(0,51)=0,73	3(0,26)=1,179
P4	0,14(2,28)=0,352	0,33(0,95)=0,380	0,33(0,51)=0,240	1(0,26)=0,26

Dari hasil perhitungan perkalian matriks perspektif maka nilai tersebut dimasukkan di tabel pengujian perspektif

TABEL IV
PENGUJIAN PERSPEKTIF DENGAN MENGGUNAKAN UJI KONSISTENSI

KPI	P1	P2	P3	P4	Jumlah
P1	2,28	2,84	2,56	1,83	9,51
P2	0,75	0,95	1,54	0,78	4,02
P3	0,46	0,31	1,0	0,78	2,55
P4	0,32	0,31	0,17	0,26	1,06

Dilakukan uji konsistensi dengan membagi hasil jumlah Matriks Hasil Normalisasi pada Tabel 4 dengan jumlah Pengujian Perspektif dengan menggunakan uji konsistensi total kolom dengan diagonal matriks berikut ini:

9,51	:	2,28	=	4,17
4,02	:	0,95	=	54,23
2,55	:	1,0	=	5
1,06	:	0,26	=	4,08

$$\lambda_{maks} = \sum (4,17 + 4,23 + 5 + 4,08) / n$$

$$= 16,48 / 4 = 4,12$$

$$CI = (\lambda_{maks} - n) / (n-1)$$

$$= (4,12 - 4) / (4-1) = 0,04$$

Berdasarkan nilai *Indeks Random* pada tabel 3.1 diperoleh nilai RI adalah 1.12 sehingga:

$$CR = CI / RI$$

$$= 0,04 / 0,9 = 0,044$$

Bila $CR < 0,1$ dikatakan matriks konsisten, karena $CR = 0,04 < 0,1$ maka matriks konsisten

D. Perspektif Keuangan

Dari hasil perbandingan berpasangan tabel 1 didapatkan dari data hasil penilaian antar kepentingan dilakukan dilakukan dengan cara memberikan kuisioner kepada karyawan, hasil penilaian responden kemudian dijadikan sebuah nilai tunggal dengan menghitung rata-rata geometriknya. Hasil perhitungan rata-rata geometrik dengan menggunakan formula yaitu :

$$G = \sqrt[n]{X1 \times X2 \times X3 \dots \times Xn}$$

Dengan memasukkan nilai masing-masing KPI maka diperoleh perbandingan berpasangan perspektif yang ditampilkan pada tabel 2. sebagai contoh untuk menilai antar P1-P1 yaitu :

$$P1 - P1 = \sqrt[4]{1 \times 1 \times 1 \times 1} = 1$$

TABEL V
PERBANDINGAN MATRIK BERPASANGAN PADA PRESPEKTIF KEUANGAN

KPI	KPI-1	KPI-2	KPI-3	KPI-4
KPI-1	1	3	3	5
KPI-2		1	3	5
KPI-3			1	3
KPI-4				1

Sumber : Data Primer diolah

TABEL VI
PENGUJIAN KPI DENGAN MENGGUNAKAN UJI KONSISTENSI

Financial	KPI-1	KPI-2	KPI-3	KPI-4	Jumlah
KPI-1	1,97	3,49	1,8	1,34	8,6
KPI-2	0,65	1,16	1,8	0,34	4,96
KPI-3	0,65	0,38	0,6	0,8	2,44
KPI-4	0,39	0,23	0,2	0,27	1,09

Dilakukan uji konsistensi dengan membagi hasil jumlah Matriks Hasil Normalisasi pada Tabel 6 dengan jumlah Pengujian perspektif dengan menggunakan uji konsistensi total kolom dengan diagonal matriks berikut ini:

8,6	:	1,97	=	4,37
4,96	:	0,16	=	4,28
2,44	:	0,6	=	4,06
1,09	:	0,26	=	4,19
0,667	:	0,334	=	1,997

$$\lambda_{\text{maks}} = \sum (4,37 + 4,28 + 4,06 + 4,19) / n$$

$$= 16,9 / 4 = 4,23$$

$$CI = (\lambda_{\text{maks}} - n) / (n-1)$$

$$= (4,23 - 4) / (4-1) = 0,07$$

Berdasarkan nilai *Indeks Random* pada tabel 6 diperoleh nilai RI adalah 0.09 sehingga:

$$CR = CI / RI$$

$$= 0,07 / 0,9 = 0,08$$

Bila $CR < 0,1$ dikatakan matriks konsisten, karena $CR = 0,08 < 0,1$ maka matriks konsisten

E. ROE "Return On Equity"

(KPI-1) didapatkan dari data sekunder perusahaan. Rasio yang digunakan untuk menghitung laba bersih sesudah dipotong pajak dengan modal. Berikut adalah presentase laba bersih sesudah dipotong pajak dengan modal :

TABEL VII
RETURN ON EQUITY

Tahun	ROE
2014	20 %
2015	20,4 %
2016	21,76 %
2017	31,16 %
2018	22,4 %

F. *Scoring System*

Berdasarkan data KPI pada tabel 7, dapat dihitung *scoring system* sebagai berikut:

Contoh perhitungan *scoring system* untuk KPI - 1

- KPI-1

Best practice : 22,4

Realisasi 2017 : 21,16

Nilai terendah : 20

a. Interval 10-4

Level 10 = 22,4

Level 9 = $[22,4 - ((22,4 - 21,16) / (10-4))] = 22,19$

Level 8 = $[22,19 - ((22,19 - 21,16) / (9-4))] = 21,94$

Level 7 = $[21,94 - ((21,94 - 21,16) / (8-4))] = 21,63$

Level 6 = $[21,63 - ((21,63 - 21,16) / (7-4))] = 21,22$

Level 5 = $[21,22 - ((21,22 - 21,16) / (6-4))] = 20,6$

Level 4 = $[20,6 - ((20,6 - 21,16) / (5-4))] = 19,36$

b. Interval 4-0

Level 4 = 19,36

Level 3 = $[19,36 - ((19,36 - 20) / (4-0))] = 19,52$

Level 2 = $[19,52 - ((19,52 - 20) / (3-0))] = 19,68$

Level 1 = $[19,68 - ((19,68 - 20) / (2-0))] = 20$

Level 0 = 20

Selanjutnya berdasarkan hasil *Scoring System* dari metode OMAX dan traffic light system dapat diketahui bahwa KPI yang masuk dalam kategori hijau sebanyak 8 KPI, sedangkan yang termasuk kategori kuning sebanyak 2 KPI dan kategori merah sebanyak 4 KPI.

G. *Traffic Lights System*

TABEL VIII
DAFTAR KPI YANG MASUK KE DALAM KATEGORI HIJAU

KPI No.	Key Performance Indikator
KPI-1	ROE (KPI-1)
KPI-2	ROA (KPI-2)
KPI-6	On Time Delivery (KPI-6)
KPI-7	Number Of New Customer (KPI-7)
KPI-10	Yield Rate (KPI-10)
KPI-11	Employee Turn Over (KPI-11)
KPI-13	Number of Suggestion (KPI-13)
KPI-14	Employee Training Total (KPI-14)

Sumber: Data Primer diolah

TABEL IX
DAFTAR KPI YANG MASUK KE DALAM KATEGORI KUNING

KPI No.	Key Performance Indikator
KPI-8	Number Of Complains (KPI-8)
KPI-9	Percentage Sales Of New Product (KPI-9)

Sumber: Data Primer diolah

TABEL X
DAFTAR KPI YANG MASUK KE DALAM KATEGORI KUNING

KPI No.	Key Performance Indikator
KPI-3	TATO (KPI-3)
KPI-4	PMoS (KPI-4)
KPI-5	Customer Retention (KPI-5)
KPI-12	Percentage Lost Time (KPI-12)

Sumber: Data Primer diolah

H. Pencatatan (Monitoring)

Di dalam tahap *monitoring* ini dilakukan penentuan level, *weight* dan *value*. Nilai tersebut digunakan untuk menghitung *index performance* total kinerja perusahaan PT. XYZ. Langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Menentukan level dari masing-masing indikator KPI
2. Menentukan bobot (*weight*) yang didapatkan dari perhitungan pembobotan dengan model AHP
3. Menentukan *value* yang dihitung dengan menggunakan mengalikan nilai *score* dan *weight*
4. Menghitung nilai *index performance* kinerja PT. XYZ yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

TABEL XI
PENGUKURAN KEY PERFORMANCE INDICATOR

Bobot Prespektif	KPI	Score	IP(A*B*C)
Finacial (0,57)	KPI-1 (0,49)	10	2,793
	KPI-2 (0,29)	10	0,47937
	KPI-3 (0,15)	0	0
	KPI-4 (0,07)	0	0
Pelanggan (0,24)	KPI-5 (0,54)	1	0,1296
	KPI-6 (0,24)	10	0,576
	KPI-7 (0,14)	9	0,3024
	KPI-8 (0,08)	7	0,1344
Proses Bisnis Internal (0,13)	KPI-9 (0,833)	4	0,43316
	KPI-10 (0,167)	10	2,171
	KPI-11 (0,51)	9	0,3213
Learn & Growth (0,07)	KPI-12 (0,29)	0	0
	KPI-13 (0,11)	10	0,077
	KPI-14 (0,08)	10	0,056
<i>Index Performance Total</i>			<i>7</i>

(Sumber: Hasil Perhitungan)

V. KESIMPULAN

Adapun kesimpulan yang dapat diambil setelah melakukan perhitungan dan analisa dari penelitian ini adalah:

1. Hasil Penilaian Kinerja PT. XYZ dengan metode Balance Score Card, dengan melakukan pembobotan 14 key performance indicator (KPI) menggunakan Analytical Hierarchy Process (AHP), scoring system dengan metode Objective Matrix (OMAX) dan traffic light system menghasilkan & KPI masuk ke dalam kategori hijau hal ini berarti bahwa pada KPI tersebut sudah mencapai target sehingga kinerjanya dapat dipertahankan, lalu 2 KPI masuk ke dalam kategori kuning KPI ini perlu dilakukan perbaikan agar kinerja dapat meningkat dan sesuai dengan target yang diharapkan, dan 4 KPI masuk ke dalam kategori merah memerlukan perhatian khusus untuk dilakukan perbaikan guna meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Hasil total indeks performa kinerja perusahaan sebesar 7 yang masuk ke dalam kategori kuning. Hal tersebut mengindikasikan kinerja perusahaan belum memenuhi target dan masih perlu dilakukan perbaikan. Khususnya pada KPI yang masih masuk dalam kategori kuning dan kategori merah..

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Nanda Wijaya. 2016, Pengaruh Balance Scorecard terhadap manajemen kinerja di BMT Bina Ihsanu Fikri Yogyakarta. UIN Sunan Kali Jaga Yogyakarta.
- Alazhar, M. Reza. 2107. Pengukuran Kinerja Supply Chain. UPN "Veteran" Jawa Timur. Surabaya
- Darmanto, E., Latifah, N. and Susanti, N., 2014. Penerapan metode AHP (Analytic Hierarchy Process) untuk menentukan kualitas gula tumbu. Simetris: Jurnal Teknik Mesin, Elektro dan Ilmu Komputer, 5(1), pp.75-82.

- David, Fred R. 2014. *Strategic Management (manajemen Strategis Konsep)*. Salemba Empat
- Dermawan, Wibisono. 2006. *Manajemen Kinerja*. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Firdanis Setyaning Handika dan Swiatmanto. 2015. *Analisis Kinerja Perusahaan dengan pendekatan Balance Scorecard pada PDAM Kota Malang*. Universitas Brawijaya
- Firdaus, I. H., Abdillah, G., & Renaldi, F. (2016). *Sistem Pendukung Keputusan Penentuan Karyawan Terbaik Menggunakan Metode Ahp Dan TOPSIS*. In *Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Komunikasi (SENTIKA 2016)* Yogyakarta (pp. 18-19).
- Gaspers, V. 2006. *Sistem manajemen Kinerja Terintegrasi Balacnce Socrecard*
- Hamzah, H., Suyoto, S., & Mudjihartono, P. (2015, July). *Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Dosen Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus: Universitas Respati Yogyakarta)*. In *Seminar Nasional Informatika (SEMNASIF)* (Vol. 1, No. 5).
- Handayani, B.D., 2011. *Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada RSUD Kabupaten Kebumen*. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1).
- Hanuma, S. and Kiswara, E., 2011. *Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor)* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS DIPONEGORO).
- Kaplan, RS dan Norton, D.P. 2000. *The Balance Scorecard: Measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, Vol 70, no 1. pp. 71-79
- Kasmir. 2014. *Analisis Laporan Keuangan*. Raja Grafindo Persada
- Kholil, Muhammad (2006). *Analisa Pengukuran Produktivitas Model Objective Matrix pada Departemen Produksi Pabrik Furniture Garden PT. QUARTINDO SEJATI FURNITAMA*, Skripsi. Universitas Mercu Buana Jakarta.
- Lemantara, J., Setiawan, N. A., & Aji, M. N. (2013). *Rancang Bangun Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Mahasiswa Berprestasi Menggunakan Metode AHP dan Promethee*. *Jurnal Nasional Teknik Elektro dan Teknologi Informasi*, 2(1), 13-21.
- Lestari, A. S. (2013). *Analisis Penilaian Kinerja Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Metode Balanced Scorecard: Penerapannya Dalam Sistem Manajemen Strategis (Studi Kasus Pada Universitas Brawijaya Malang)*. In *Makalah disajikan dalam 2nd International Seminar on Quality and Affordable Education (ISQAE)*.
- Nurdin, R., (2008). *Pengukuran dan Analisis Produktivitas Lini Produksi PT. XYZ Dengan Menggunakan Metode Omax*. http://www.stta.ac.id/Jurnal/Omax/Sinar_Semesta.Pdf. Tanggal Akses 19-11-2011.
- Nurjaman, S., 2013. *Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard*. *TRIKONOMIKA*, 12(2), pp.113-124.
- Pratikto dan Erawaty. 2011. *Penentuan KPI dan toleransinya untuk operasi plan 11 di PT. Indocement Tunggul Prakarsa*. Tbk. Laporan Penelitian. LPPM. Universitas Parahyangan.
- Putri Inggitana Widya Kumala dan Dadang Surjasa, 2018. *Pengukuran kinerja AHP dan OMAX*. *Jurnal Teknik Industri*
- Riggs, James L., *Productivity by Objectives* Printice Hall. Inc engle Wood Cliffs, 2005
- Sinuhaji, E. (2019). *Pengaruh Kepribadian, Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja SDM Outsourcing pada PT. Catur Karya Sentosa Medan*. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1).
- Sudiyatno, B. (2010). *Peran Kinerja Perusahaan Dalam Menentukan Pengaruh Faktor Fundamental Makroekonomi, Risiko Sistematis, Dan Kebijakan Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Empirik Pada Perusahaan Manufaktur Di Bursa Efek Indonesia)* (Doctoral dissertation, Universitas Diponegoro).
- Sumarsan, T., 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*.