

Usulan rancangan *key performance indicator* menggunakan pendekatan *Balance scorecard* pada perusahaan tekstil

Lucky Setiawan¹, Yuliani Fauziah²

¹Kaizen Department, PT. Furukawa Optical Solution Indonesia

²Lean Departement, PT. Panarub Dwi Karya

Corresponding email: lucky_setiawanita@yahoo.co.id

Abstrak. Penelitian ini mengadopsi Visi dan Misi salah satu perusahaan tekstil yang berkantor pusat di Tangerang. Perusahaan ini memproduksi *polo shirt, golf shirt, track suit, sweat shirt, dan pants* menggunakan bahan seperti *single jersey, pique, fiece in cotton, polyester*, dan lain-lain. Visi dan misi perusahaan tersebut dapat mewakili perusahaan tekstil lainnya yang memiliki proses dan produk yang sama. Karakteristik perusahaan tekstil adalah memiliki proses yang dominan menggunakan faktor *skill* manusia. Faktor *skill* manusia menjadi poin kritical dan sulit digantikan dengan teknologi robot. Penggunaan *skill* manusia yang lebih dominan berdampak terhadap kebutuhan jumlah sumber daya manusia yang sangat banyak dalam industri ini. Peningkatan biaya buruh yang selalu meningkat setiap tahunnya memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap biaya produksi, sehingga ekspansi merupakan salah satu faktor kritical untuk dijadikan strategi jangka panjang *top* manajemen dalam menentukan item KPI saat ini. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode penilaian kinerja yang dapat memenuhi ekspektasi melalui 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Perancangan *key performance indicators* (KPI) perusahaan dalam penelitian ini diawali dengan menjabarkan visi dan misi perusahaan. Langkah kedua, membuat usulan strategi perusahaan menggunakan pendekatan PQCDMSME (*Profit, Quality, Cost, Delivery, Service, Moral, Environment*). Langkah ketiga, mengklasifikasikan strategi perusahaan ke dalam perspektif *balanced scorecard*. Langkah keempat, proses pengambilan keputusan untuk menentukan item KPI menggunakan metode *brainstorming* dan diskusi dengan seorang ahli dalam penilaian kinerja perusahaan yang sudah berkerja minimal 10 tahun. Langkah kelima, penentuan *critical success factor* dan *key performance indicator*. Faktor lainnya juga dilakukan pembandingan antara pencapaian KPI tahun sebelumnya sebagai gambaran penentuan sebuah target, sehingga target yang diberikan akan sesuai dengan kaidah SMART (*Speciefic, Measurable, Achievable, Realistic dan Timely*). Hasil rancangan KPI yang diperoleh berdasarkan 4 kriteria (keuangan, konsumen, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan). Pengukuran kinerja ini menghasilkan 19 buah *key performance indicator*, yang terdiri dari 6 indikator perspektif keuangan, 1 indikator perspektif pelanggan, 7 indikator perspektif proses bisnis internal, dan 5 indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Kata kunci: *Balanced Scorecard, Critical Success Factor, Key Performance Indicator*

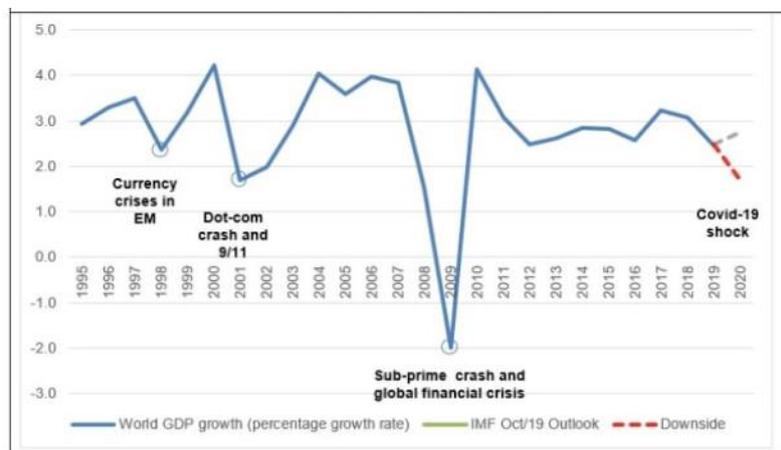
Abstrak. This research adopts the Vision and Mission of a textile company headquartered in Tangerang. This company produces polo shirts, golf shirts, track suits, sweat shirts, and pants using materials such as single jersey, pique, lace in cotton, polyester, and others. The company's vision and mission can represent other textile companies that have the same processes and products. Characteristics of textile companies are having a dominant process using human skill factors. The human skill factor becomes a critical point and is difficult to replace with robot technology. The use of more dominant human skills has an impact on the need for an enormous amount of human resources in the industry. The increase in labor costs that always increases every year has a very significant impact on production costs, so expansion is one of the critical factors to be used as a long-term strategy for top management in determining the current KPI items. The Balanced Scorecard is a method of performance appraisal that can meet expectations through 4 perspectives, namely financial, customer, business processes, and growth and learning. The design of the company's key performance indicators (KPI) in this study began by outlining the company's vision and mission. The second step, making a proposed corporate strategy using the PQCDMSME approach (*Profit, Quality, Cost, Delivery, Service, Moral, Environment*). The third step, classifying the company's strategy into the perspective of the balanced scorecard. The fourth step, the decision making process to determine KPI items using brainstorming methods and discussions with an expert in evaluating company performance that has worked for at least 10 years. The fifth step, determining the critical success factor and key performance indicator. Other factors are also compared between the achievement of KPI in the previous year as an illustration of determining a target, so that the target given will be in accordance with

the SMART rules (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timely). KPI design results obtained are based on 4 criteria (financial, consumer, internal business processes, learning and growth). This performance measurement produced 19 key performance indicators, consisting of 6 financial perspective indicators, 1 customer perspective indicator, 7 internal business process perspective indicators, and 5 growth and learning perspective indicators

Kata kunci: *Balanced Scorecard, Critical Success Factor, Key Performance Indicator*

1. Pendahuluan

Saat ini, dunia secara berkala sedang menghadapi situasi krisis sebagai akibat adanya pandemi/wabah penyakit Covid-19 (*Corona Virus Disease 19*). Covid-19 (*Corona Virus Disease 19*) telah menimbulkan dampak sosial ekonomi yang sangat masif secara global. Beberapa laporan menunjukkan bahwa pandemi ini telah menimbulkan dampak sosial ekonomi yang sangat besar. Melihat pertumbuhan industri di Indonesia yang sedang mengalami penurunan selama pandemi Covid-19 menyebabkan perubahan besar dalam hal bisnis. Sektor yang paling terdampak yaitu industri makanan, akomodasi, retail, jasa, dan manufaktur (Mas'udi & Winanti, 2020).



Source: UNCTAD calculations based on IMF, WEO, October, 2019

Gambar 1 Pertumbuhan GDP Global Tahun 1995 s.d. 2020

Sumber: (Bisnis, 2020)

Dari Gambar 1 di atas diperoleh gambaran pertumbuhan ekonomi global selama Pandemi Covid-19 pada tahun 2020 yang mengalami penurunan. Sektor yang terdampak salah satunya perusahaan manufaktur. Perusahaan harus membuat strategi untuk dapat bangkit dari permasalahan ekonomi ini. *Key Indicator Performance* adalah indikator yang menunjukkan kinerja perusahaan yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kemajuan dan kemunduran organisasi yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan agar organisasi perusahaan dapat berjalan.

Salah satu faktor yang penting dalam mempengaruhi proses kemajuan dan kemunduran suatu industri adalah faktor kinerja dalam meningkatkan kesejahteraan dan mutu perusahaan (Zabidi & Astuti, 2020). Perusahaan harus dihadapkan dengan penentuan strategi dalam pengelolaan bisnisnya sebagai salah satu faktor penting yang harus diperhatikan untuk menghasilkan kinerja yang baik. sehingga, mampu bertahan dan bersaing dengan pelaku bisnis lainnya. Manajemen kinerja yang baik, dapat membantu perusahaan mengelola seluruh aktivitasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Performance management measurement merupakan proses yang sistematis dan berkelanjutan dalam melakukan identifikasi, pengukuran, pengembangan kinerja individu beserta tim dan menyelaraskan kinerja dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi sehingga dapat menjadi sarana untuk pencapaian target yang lebih baik. *Balanced scorecard* merupakan salah satu *tools performance management* yang cukup populer dan diminati berbagai perusahaan di dunia untuk membantu organisasi untuk menerjemahkan dan

memperjelas visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan nonfinansial yang seluruhnya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat (Nugroho & Artiawati, 2018).

Penelitian ini mengadopsi Visi dan Misi dari salah satu perusahaan tekstil divisi manufaktur yang membawahi departemen produksi, PPIC, *quality, engineering, developer* atau R&D yang berkantor pusat di Tangerang. Perusahaan ini memproduksi *polo shirt, golf shirt, track suit, sweat shirt, dan pants* menggunakan bahan seperti *single jersey, pique, piece in cotton, polyester*, dan lain-lain. Perusahaan ini sudah berorientasi 100% ekspor, dengan pangsa pasar tersebar dari mulai Amerika Serikat, Eropa Barat dan Timur, Kanada, Jepang, Australia dan di berbagai negara di dunia.

Visi dan misi perusahaan tersebut dapat mewakili perusahaan tekstil lainnya yang memiliki proses dan produk yang sama. Karakteristik perusahaan tekstil adalah memiliki proses dengan faktor *skill* manusia menjadi poin kritical dan sulit digantikan dengan teknologi robot. Hal ini berdampak terhadap kebutuhan dari jumlah sumber daya manusia yang sangat banyak dalam industri ini. Peningkatan biaya buruh yang selalu meningkat setiap tahunnya memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap biaya produksi. Sehingga ekspansi merupakan salah satu faktor kritical untuk dijadikan strategi top manajemen dalam menentukam item KPI saat ini.

Balanced Scorecard merupakan salah satu metode penilaian kinerja yang dapat digunakan sebagai pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan 4 perspektif. *Balanced Scorecard* menghubungkan antara orang, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan strategi perusahaan yang tepat berdasarkan visi dan misi perusahaan (Setyaningrum et al., 2018).

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini bertujuan untuk merancang sebuah pengukuran kinerja perusahaan tekstil divisi manufaktur yang akan diturunkan departemen dibawahnya antara lain: produksi, PPIC, *quality, engineering, developer* atau R&D yang berperan penting dalam mendukung berjalannya proses produksi yang berjudul "Usulan Rancangan *Key Performance Indicator* dengan Pendekatan *Balance Scorecard* pada Perusahaan Tekstil".

2. Tinjauan Pustaka

Kinerja

Dalam suatu organisasi, kinerja berperan penting dalam pencapaian visi dan misi organisasi tersebut. Kinerja juga mencerminkan kondisi suatu organisasi, sehingga dapat diketahui baik buruknya keadaan organisasi tersebut. Kinerja adalah seluruh tindakan yang telah dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki pada periode waktu tertentu. Hasil atau prestasi dari seluruh tindakan yang telah dilakukan dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan bahan pertimbangan untuk tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang (Putra et al., 2017).

Sistem Pengukuran Kinerja

Suatu sistem pengukuran kinerja sangat penting untuk mengetahui keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya, baik tujuan jangka panjang maupun jangka pendek seperti yang telah diterapkan dalam suatu strategi. keberhasilan suatu strategi yang diterapkan memerlukan suatu pengukuran kinerja yang merupakan alat bagi manajemen untuk mengevaluasi kinerjanya (Fikri et al., 2014). Hasil penilaian tersebut dapat digunakan sebagai bahan evaluasi perusahaan untuk memilih strategi yang tepat dan dapat dilakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan tersebut (Putra et al., 2017).

Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang pertama kali dikemukakan oleh David P. Norton sebagai CEO Nolan Norton dan Robert S. Kaplan sebagai konsultan akademis dalam sebuah proyek penelitian yang berlangsung dalam satu tahun yang melibatkan berbagai perusahaan. Setiap wakil dari perusahaan-perusahaan tersebut mengadakan pertemuan tiap dua bulan sekali pada tahun 1990 dalam upaya mengembangkan suatu model pengukuran kinerja perusahaan yang baru. Konsep *Balanced Scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam

seperangkat ukuran yang menyeluruh, memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategi.

Balanced Scorecard adalah suatu alat manajemen strategik yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan strategi menjadi aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator (finansial dan non finansial) yang terjalin dalam hubungan kausal (Yulita & Shofi, 2016).

Perspektif *Balanced Scorecard*

Sistem pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* akan membantu manajer dalam melihat bisnis dari empat perspektif, yaitu (Putra et al., 2017) :

- a. Kinerja Keuangan (*Financial Performance*), mengukur kinerja perusahaan dalam memperoleh laba dan nilai pasar. Ukuran keuangan biasanya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan dan nilai pemegang saham. Alat ukur yang biasa digunakan adalah *Return on Investment (ROI)* dan *Residual Income (RI)*.
- b. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*), yang diukur dari bagaimana perusahaan dapat memuaskan pelanggan, alat ukur yang biasa digunakan adalah *Market Share*, *Customer Retention*, *Customer Acquisition*, *Customer Satisfaction* dan *Customer Probability*.
- c. Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*), kinerja perusahaan diukur dari bagaimana perusahaan dapat menghasilkan produk atau jasa secara efisien dan efektif. Ukuran yang biasa digunakan adalah kualitas, *response time*, *cost* dan pengenalan produk baru.
- d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning and Growth*), menekankan pada bagaimana perusahaan dapat berinovasi dan terus tumbuh dan berkembang agar dapat bersaing di masa sekarang maupun yang akan datang, dengan adanya sumber daya yang produktif dan terus belajar agar mempunyai kemampuan dalam berinovasi dan mengembangkan produk baru yang memiliki *value* bagi customer. Alat ukur yang dipakai adalah *Employee satisfaction* dan *Information sistem available*.

Brainstorming

Brainstorming merupakan aktivitas kelompok yang menghasilkan sejumlah besar ide. Sekelompok manusia tidak hanya akan saling melengkapi dalam pengalaman yang luas, tetapi juga menjamin pertukaran ide dan saling mengisi ide. Ide seseorang akan menolong merangsang ide orang lain dan akhirnya menjadi arus ide yang nyata. *Brainstorming* digunakan berkelompok sebagai teknik untuk meningkatkan kreativitas dan menghasilkan berbagai macam ide (Surya, 2020).

Key Performance Indicator (KPI)

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun *Balanced Scorecard* yaitu perancangan *criteria success factor* dan *key performance indicator*. *Critical success factors* (faktor keberhasilan utama) adalah suatu area yang mengidentifikasi kesuksesan kinerja unit kerja organisasi, sedangkan *key performance indicator* yaitu sekumpulan indikator yang diciptakan terfokus kepada aspek kinerja organisasi yang paling kritis untuk kesuksesan organisasi pada kondisi sekarang dan di masa datang. *Key performance indicator* atau indikator kinerja utama dapat diartikan sebagai serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi untuk mengetahui seberapa jauh sasaran strategis yang dibebankan kepada suatu organisasi tercapai (Setyaningrum et al., 2018). Penelitian terdahulu terkait *key performance indicator* dirangkum pada Tabel 1.

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun	Tujuan Penelitian	KPI
1	(Sanjaya & Rizky, 2018)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyebab <i>Return On Asset (ROA)</i> cenderung mengalami penurunan dan <i>Return On Equity (ROE)</i>	<i>Return on Aset, Return on Equity, Net Profit Margin, Gross Profit Margin</i>
2	(Harnis, 2012)	<i>Revenue per Employee Our Nation's Most Critical Number</i>	<i>Revenue per employee</i>

No	Penulis, Tahun	Tujuan Penelitian	KPI
3	(Graham et al., 2015)	<i>Performance measurement & KPIs for remanufacturing</i>	<i>Material Used</i>
4	(Ishaq Bhatti & Awan, 2014)	<i>The key performance indicators (KPIs) & their impact on overall organizational performance</i>	<i>Customer complaint, New Product development, On Time delivery, Accident rate, Employee training, Output quality, Product feature, Product performance, material, cost, labor cost, return on asset, Analysis of absenteeism, Employees certified for job position</i>
5	(Budijanto & Iftadi, 2014)	Perancangan Key Performance Indicators (KPI) Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> di PT. Aston System Indonesia	Meningkatkan <i>profit</i> , Meningkatkan pemanfaatan <i>asset</i> , Efisiensi biaya operasional, Pertumbuhan pendapatan, Meningkatkan kepuasan pelanggan, Meningkatkan kepuasan karyawan

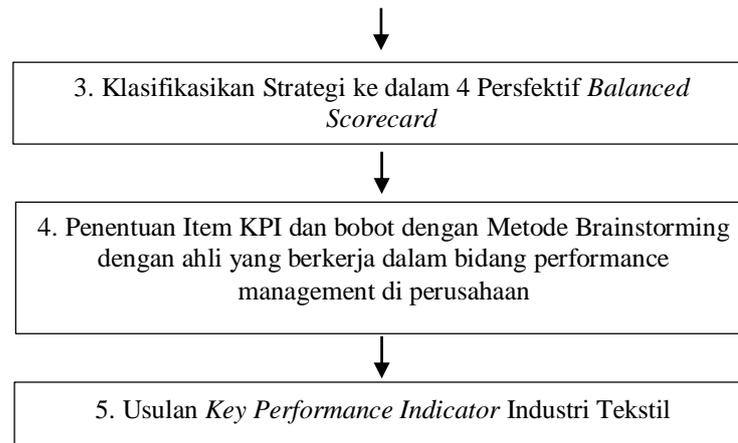
3. Metode

Penelitian ini tergolong penelitian kualitatif yang bersifat *literature review*. Penelitian dilakukan dengan mengadopsi salah satu perusahaan tekstil di Indonesia terkait dengan Visi dan Misi perusahaan yang bertujuan untuk merancang sebuah kerangka penilaian kinerja pada industri tekstil.

Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data berupa visi dan misi dari salah satu perusahaan tekstil terbesar di Indonesia melalui laporan tahunan 2018. Studi pustaka dilakukan dengan mempelajari metode yang akan dipilih yaitu dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yang menggunakan 4 perspektif dalam mendefinisikan item KPI. Penelitian ini mengumpulkan beberapa pendukung seperti penelitian terdahulu untuk memperkaya item item KPI yang pada umumnya dipakai oleh industri manufaktur dari ke 4 perspektif metode *balanced scorecard*.

Penelitian ini dilakukan pada industri tekstil yang dibatasi dengan karakteristik jenis *Bussiness to Bussiness* (B2B). Karakteristik perusahaan ini menjual produknya kepada perusahaan (*brand*) yang memberikan *order*-nya. Industri tekstil memiliki karakteristik dengan jumlah pekerja yang cukup banyak (Ayuningtyas, 2019). Kedua faktor penting itu yang dijadikan acuan dalam memilih item-item KPI. Proses perancangan KPI diawali dengan penggunaan Visi dan Misi perusahaan yang diambil dari salah satu perusahaan tekstil terbesar di Indonesia. Kedua, membuat strategi untuk mencapai target dari visi perusahaan menggunakan pendekatan PQCDSE (*Profit, Quality, Cost, Delivery, Service, Moral, Environment*). Ketiga, pengambilan keputusan dalam menentukan item KPI dan pembobotan dengan metode *brainstorming* dan hasil diskusi dengan ahli yang berkerja dalam bidang *performance management* selama 10 tahun (profil ahli dijelaskan pada tabel 2). Metode *Balances Scorecard* melalui 4 perspektif digunakan untuk memilih KPI sebagai strategi dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini dijelaskan pada Gambar 2.





Gambar 2 Langkah-Langkah Perancangan KPI.

Tabel 2 Profil ahli dalam *Performance management*

Nama	Hasnul Ikhwan
Posisi	<i>Assisten manager</i>
Profil LinkedIn	https://www.linkedin.com/in/hasnul-ikhwan-86a75811b
PT Bali Towerindo Sentra Tbk (July 2018 – sekarang)	<i>People & Organization Development</i>
PT. Solusi Tunas Pratama Tbk (Dese 2017 – Jun 2018)	<i>Organization Development Specialist</i>
Asia Pulp & Paper (Jan 2014 – Nov 2017)	<i>Performance & Reward Managemen</i>
PT. Sinar Inti Indoraya Group (Des 2012 – Des 2013)	<i>Performance Management System</i>
Greenlife Training & Consultant (Agus 2009 – Nov 2012)	<i>Master Trainer</i>

4. Hasil dan Pembahasan

Visi dan Misi Perusahaan

Langkah awal dalam merancang KPI adalah menterjemahkan visi dan misi menjadi usulan strategi. Visi perusahaan ini adalah menjadi perusahaan pakaian yang terpadu dan mendunia. Misi perusahaan ini, antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja dan produk perseroan dengan menerapkan keahlian manajemen yang terbaik secara terus menerus.
2. Menciptakan peluang yang terbaik bagi para karyawan untuk berkembang dan mencapai potensi maksimal.
3. Meningkatkan secara maksimal nilai investasi para pemegang saham dan memberikan kesempatan yang menarik.
4. Meningkatkan tata kelola perseroan yang baik dan senantiasa berusaha mencapai yang terbaik.
5. Memanfaatkan sumber-daya keuangan secara efisien.
6. Menjadi pemimpin di bidang penyuplai *apparel* serta memasok produk-produk bermutu.
7. Menjadi pemimpin di bidang penyuplai *apparel* dengan memaksimalkan kepuasan pelanggan.
8. Menjadi perusahaan yang mempunyai tanggung jawab sosial serta ramah lingkungan.
9. Memberikan kontribusi aktif untuk pembangunan perekonomian Indonesia.

Berdasarkan dari 9 Misi perusahaan (Brother, 2019), didefinisikan ke dalam strategi perusahaan dengan pendekatan sebagai berikut:

- a. *Profit* : Memberikan keuntungan kepada pemegang saham
- b. *Quality* : Peningkatan kualitas produk
- c. *Cost* : Biaya yang rendah
- d. *Delivery* : Pengiriman tepat waktu
- e. *Service* : Tingkat kepuasan pelanggan
- f. *Moral* : Meningkatkan sumber daya manusia
- g. *Environment* : Menciptakan lingkungan yang Aman

Penerapan *Balanced Scorecard*

Strategi perusahaan diterjemahkan ke dalam perspektif *balanced scorecard*, antara lain sebagai berikut:



Gambar 3 Strategi Perusahaan dalam perspektif *Balance Score Card*.

Gambar 3 menjelaskan hubungan sebab akibat dari 4 perspektif *balanced scorecard*. Menciptakan lingkungan yang aman akan berdampak pada peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia yang meningkat akan mendorong pencapaian kualitas yang baik melalui perbaikan *skill* untuk memberikan produk yang berkualitas. Menghasilkan produk yang berkualitas akan memberikan pencapaian target yang tepat waktu sehingga akan berdampak terhadap pengiriman produk tepat waktu ke pelanggan. Indikator kualitas dan pengiriman yang baik akan memberikan kepuasan terhadap pelanggan sehingga pelanggan akan timbul kepercayaan dan selalu memberikan order kepada perusahaan. Inovasi secara terus menerus dapat menekan biaya sehingga dapat memberikan keuntungan kepada perusahaan.

Menentukan *Critical Succes Factor* dan *Key Performance Indicators*

Langkah selanjutnya adalah menentukan *Critical Succes factor* dan *Key Performance Indicators* dengan menggunakan metode *brainstorming* yang dijabarkan pada Tabel 3. Tabel 3 adalah hasil dari proses *brainstorming* yang digunakan untuk industri tekstil berdasarkan 4 perspektif yaitu:

a. Perspektif keuangan

Secara umum dalam melakukan pemilihan Item KPI berdasarkan perspektif keuangan dimana dalam perspektif ini terdapat 3 tahapan yaitu *growth* (pertumbuhan), *sustain* (bertahan) dan *harvest* (kedewasaan). Karakteristik industri tekstil akan mengalami 3 tahapan ini seiring dengan peningkatan biaya tenaga kerja (gaji karyawan) yang terus meningkat setiap tahunnya. Sebuah kebijakan relokasi pabrik dalam kurun beberapa tahun akan menjadi perencanaan manajemen dalam menentukan strategi setiap tahunnya dan termasuk dalam menentukan sebuah penilaian kerja KPI dalam perspektif keuangan yang dijadikan acuan sebagai pemilihan item KPI dari perspektif keuangan adalah:

- *Return on Aset*

Tingkat pengembalian aset merupakan rasio profitabilitas untuk menilai persentase keuntungan (laba) yang diperoleh perusahaan terkait sumber daya atau total aset sehingga efisiensi suatu perusahaan dalam mengelola asetnya bisa terlihat dari persentase rasio ini. Item ini perlu digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam pengambilan keputusan perusahaan berkaitan dengan pengadaan ekspansi dan mempermudah mengambil sebuah keputusan dalam membeli aset, melakukan pendanaan dalam proyek atau program khusus, maupun saat memutuskan dalam melakukan suatu investasi.

$$\text{ROA (\%)} = \text{Laba Bersih} : \text{Total Aset} \dots\dots\dots (1)$$

Tabel 3 Hasil Rancangan Critical Succes factor dan Key Performance Indicators

Perspektif	Usulan Strategi	CSF	KPI	Kode
Keuangan	Memberikan keuntungan kepada pemegang saham	Profitability	Return on Aset	K1
			Net Profit Margin	K2
			Revenue per employee	K3
	Biaya yang rendah	Cost Reduction	Additional Material	K4
			Produktifitas Jam lembur	K5
Pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan	Kepuasan Pelanggan	Customer complaint	P1
Proses Bisnis Internal	Mengembangkan Model Baru	Model Baru	Jumlah model baru	PBI1
	Peningkatan kualitas Produk	Quality	Inspection pass rate	PBI2
			Defect product	PBI3
			Rework	PBI4
	Pengiriman tepat waktu	Delivery Kuantitas produksi	On time delivery	PBI5
			Output Produksi	PBI6
	Menciptakan lingkungan yang aman	Safety	Jumlah kecelakaan kerja	PBI7
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan kualitas sumber daya manusia	Kompetensi dan Motivasi karyawan	Training operator	PP1
			Multi skill matrix	PP2
			Jumlah operator grade A,B,C	PP3
			Kepuasan karyawan	PP4
			Tingkat kehadiran karyawan	PP5

- *Net Profit Margin*
Net profit margin atau margin laba bersih merupakan rasio profitabilitas untuk menilai persentase laba bersih yang didapat setelah dikurangi pajak terhadap pendapatan yang diperoleh dari penjualan. Margin laba bersih ini disebut juga *profit margin ratio*. Rasio ini mengukur laba bersih setelah pajak terhadap penjualan. Semakin tinggi *net profit margin* semakin baik operasi suatu perusahaan. *Net profit margin* dihitung dengan rumus berikut ini.
Net Profit Margin (%) = Laba Bersih Setelah Pajak : Penjualan (2)
- *Revenue per Employee*
Rasio yang dihitung pada penjualan sebuah perusahaan dalam kaitanya dengan jumlah karyawan yang dimiliki, sehingga nilai ini juga menggambarkan performa produktifitas setiap pekerjanya.
RPE (Rupiah) = Pendapatan sebelum pajak : jumlah karyawan (3)
- *Additional material*
Rasio yang dihitung dari aktual pemakaian material dengan standar material yang sudah ditentukan oleh RnD
Add. Material (%)= Aktual pemakaian : standar konsumsi material (4)
- *Productivity*
Rasio jumlah output yang dihasilkan per karyawan, jumlah karyawan dan pemakaian jumlah jam kerja dalam periode tertentu.
Produktifity (pasang/orang/jam) = $(\text{Output} \times \text{Standard Time}) / (\text{Jumlah Tenaga Kerja} \times \text{Waktu Kerja}) \times 100$ (5)
- *Overtime*
Rasio jumlah aktual pemakaian waktu kerja dengan standar kerja.
Overtime (rupiah) = berapa rupiah yang dihasilkan dari kelebihan jam kerja (6)

b. Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi perusahaan terkait dengan kepuasan produk yang berkualitas sesuai dengan ekspektasi pelanggan dan ketertarikan terhadap perusahaan dalam mengembangkan produk baru. KPI yang digunakan untuk menilai adalah:

- *Customer Complaint*

Penilaian dilakukan dengan jumlah klaim yang diberikan dari pelanggan terkait dengan produk yang tidak sesuai dengan pelanggan. Pengukuran berdasarkan jumlah klaim yang masuk dalam periode tertentu (*Claim/month*).

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi kepuasan pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. *Balanced scorecard* membagi dalam tiga jenis yaitu:

- Inovasi

Pada proses inovasi sebuah unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R&D, sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas R&D ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang. KPI yang menjadi penilaian inovasi adalah

a. Jumlah Model Baru

Penilaian kinerja dilakukan dengan jumlah model baru yang dihasilkan oleh perusahaan dalam periode tertentu. Model baru sangat penting dalam mengembangkan perusahaan terkait dengan negosiasi harga yang diberikan untuk keuntungan perusahaan. Pelanggan memilih negosiasi harga dengan model yang baru dibandingkan dengan model lama (jumlah model baru/bulan).

- Proses Operasi dan Layanan Purna Jual

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan, Sedangkan layanan purna jual merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahap ini, misalnya: penanganan garansi dan perbaikan; penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan; serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Pengukuran kinerja terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada: waktu, kualitas, dan biaya. KPI yang menjadi penilaian Proses operasi dan layanan purna jual adalah:

a. *Quality*

Inspection Pass rate adalah hasil bebas cacat pertama kali tanpa dikerjakan ulang

$IPR (\%) = \text{Jumlah produk yang berkualitas} / \text{jumlah produk yang di periksa} \dots\dots\dots (7)$

Rework adalah jumlah barang yang dihasilkan dari proses dengan minimal satu kali *rework*

$Rework (\%) = \text{Jumlah Produk yang dikerjakan ulang} / \text{jumlah produk yang diperiksa} \dots\dots\dots (8)$

Defect product adalah jumlah barang yang ditolak

$Defect (\%) = \text{Jumlah produk yang ditolak} / \text{Jumlah produk yang diperiksa} \dots\dots\dots (9)$

b. *Delivery*

Delivery adalah mengirimkan produk kepada pelanggan sesuai dengan waktu dan kuantitas yang diinginkan pelanggan

$Delivery (\%) = \text{Waktu pengiriman aktual} / \text{waktu pengiriman yang dijanjikan} \dots\dots\dots (10)$

c. *Quantity*

Aktual *Output* Produksi adalah jumlah hasil produksi yang dihasilkan dalam satu periode.

$Actual Output (\%) = \text{Actual output} / \text{Target Output} \dots\dots\dots (11)$

d. *Safety*

Safety adalah lingkungan kerja yang aman bagi karyawan dalam dalam melakukan proses pekerjaannya

Jumlah kecelakaan kerja = target dari perusahaan adalah nol kecelakaan (*zero accident*) (12)

d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Pada perspektif ini memiliki 3 tolak ukur dalam perusahaan:

- *Employee capabilities*, dimana kemampuan karyawan dalam organisasi dengan perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi. KPI yang menjadi penilaian faktor ini adalah
 - a. Training Karyawan
Memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan baik *soft skill* maupun *hard skill*.
Training karyawan (kali): jumlah training yang diadakan/ bulan (13)
- *Information system capabilities*. Diperlukan informasi-informasi terbaik untuk pencapaian tujuan perusahaan pada karyawan. KPI yang menjadi penilaian faktor ini adalah :
 - a. *Multi skill matrix*
Merupakan program perusahaan untuk karyawan dalam merotasi karyawan sehingga memiliki kemampuan lebih dari 1 proses.
Multi skill matrix (orang): jumlah karyawan yang bertambah *skill* / jumlah karyawan yang bertambah *skill* sebelumnya (14)
 - b. Operator *Skill Grade* A, B dan C
Memberikan kesesuaian *skill* sesuai dengan tingkat kesulitan proses untuk setiap karyawan
Operator *Skill* (Orang) = jumlah operator *skill* A, B dan C (15)
- *Motivation, empowerment, and alignment*. Tingkat motivasi karyawan dapat diukur melalui banyaknya sasaran yang diberikan per pekerja, jumlah saran yang dilaksanakan. KPI yang menjadi penilaian faktor ini adalah
 - a. Kepuasan Karyawan
Motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan melihat performansi tingkat kepuasan karyawan. Manajemen memberikan tingkat kepuasan karyawan melalui pemberian bonus di awal tahun.
 - b. Tingkat kehadiran
Motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan melihat performansi tingkat kehadiran karyawan dalam periode tertentu.
Tingkat kehadiran(%): jumlah aktual kehadiran / waktu hari kerja

Tabel 4 Hasil Rancangan Bobot Key Performance Indicators

Perspektif	Bobot
Finansial	30%
- <i>Return on asset</i> 5%	
- <i>Net Profit margin</i> 5%	
- <i>Revenue per employee</i> 5%	
- <i>Additional Material</i> 5%	
- <i>Produktifitas</i> 5%	
- <i>Additional material</i> 5%	
Pelanggan	10%
- <i>Customer complaint</i> 10%	
Proses bisnis internal	35%
- Jumlah model baru 5%	
- <i>Inspection pass rate</i> 5%	
- <i>Defect product</i> 5%	
- <i>Rework</i> 5%	
- <i>On time delivery</i> 5%	
- Target output produksi 5%	
- Jumlah kecelakaan kerja 5%	
Pertumbuhan dan Pembelajaran	25%
- Training operator 5%	
- <i>Multi skill matrix</i> 5%	
- Jumlah operator grade A,B,C 5%	
- Kepuasan karyawan 5%	
- Tingkat kehadiran karyawan 5%	

Tabel 4 adalah hasil brainstorming dan diskusi dengan ahli dalam menentukan pembobotan berdasarkan 4 perspektif metode *balance scorecard*. Karakteristik perusahaan tekstil yang memprioritaskan perspektif

finansial dan mengharuskan ekspansi perusahaan terkait dengan biaya tenaga kerja yang semakin tinggi setiap tahunnya menjadikan *profit margin* semakin tidak seimbang. Berdasarkan hal ini, perspektif finansial menjadi prioritas dengan diberikan bobot sebesar 30%, Perspektif pelanggan juga menjadi poin penting dalam sebagai mendukung KPI finansial dimana pelanggan merupakan pemberi order perusahaan menjadi prioritas diberikan bobot 10%.

Proses bisnis internal sebagai penggerak proses internal juga memiliki kontribusi terhadap finansial. Operasional membutuhkan proses kerja internal yang efektif dan efisien yang akan berdampak terhadap turunya biaya sehingga akan bertambahnya margin keuntungan dan akan diberikan bobot 35%. Perspektif pertumbuhan & pembelajaran memiliki KPI pendukung terkait kinerja yang berhubungan dengan manusia. Manusia sebagai salah satu penggerak perusahaan merupakan elemen penting untuk meningkatkan efektifitas dan produktifitas kinerja internal produksi akan diberikan bobot 25%, sedangkan item KPI dalam setiap perspektif diberikan bobot yang sama dengan nilai 5% dan hanya satu yang terkait perspektif pelanggan diberikan bobot 10%. Berdasarkan hal ini, seluruh item menjadi prioritas yang sama dalam divisi manufaktur. Empat perspektif selanjutnya akan diturunkan kepada setiap departemen dibawahnya dan menyesuaikan prioritas bobot dengan proses penting dalam departemen terkait untuk mendukung KPI divisi.

Penentuan Target KPI

Penentuan target pada setiap item KPI ditentukan dengan melakukan *brainstorming* kepada semua *top management*. Langkah strategi yang dilakukan disesuaikan dengan fokus kebutuhan manajemen dalam menentukan targetnya. Target disusun berdasarkan proyeksi satu tahun kedepan dengan perhitungan dari segi finansial agar perusahaan memiliki keuntungan finansial. Faktor lainnya juga melihat sumber daya yang dimiliki perusahaan sebagai maksimum kapasitas proses yang dimiliki. Penentuan sebuah target harus sesuai dengan salah satu kaidah SMART yaitu dapat dicapai (*Achievable*). Berdasarkan ini target diberikan dengan menentukan budgeting diawal dan melihat hasil pencapaian dari tahun sebelumnya. Penentuan target dapat dilihat dari Tabel 5.

Tabel 5 Penentuan Target Key Performance Indicator

Perspektif	KPI	Kode	UOM	Target
Keuangan 30%	<i>Return on Aset 5%</i>	K1	% per month	Diberikan oleh manajemen berdasarkan budget yang disusun awal tahun
	<i>Net Profit Margin 5%</i>	K2	% per month	Diberikan oleh manajemen berdasarkan budget yang disusun awal tahun
	<i>Revenue per employee 5%</i>	K3	Rupiah/man	Diberikan oleh manajemen berdasarkan budget yang disusun awal tahun
	<i>Additional Material 5%</i>	K4	% per month	Diberikan oleh manajemen dibandingkan pencapaian tahun lalu
	Produktifitas 5%	K5	<i>Pairs/Man/Hour</i>	Diberikan oleh manajemen berdasarkan budget yang disusun awal tahun
	<i>Overtime 5%</i>	K6	Rupiah/ month	Diberikan oleh manajemen dibandingkan pencapaian tahun lalu
Pelanggan 10%	<i>Customer complaint 10%</i>	P1	Klaim/month	Nol Komplain
Proses Bisnis Internal 35%	Jumlah model baru 5%	PBI1	<i>Model/month</i>	Diberikan oleh manajemen berdasarkan budget yang disusun awal tahun
	<i>Inspection pass rate 5%</i>	PBI2	% per month	100%
	<i>Defect product 5%</i>	PBI3	% per month	Diberikan oleh manajemen dibandingkan pencapaian tahun lalu
	<i>Rework 5%</i>	PBI4	% per month	Diberikan oleh manajemen dibandingkan pencapaian tahun lalu
	<i>On time delivery 5%</i>	PBI5	% per month	100%

Perspektif	KPI	Kode	UOM	Target
	Target <i>Output</i> Produksi 5%	PBI6	% per month	Diberikan oleh manajemen berdasarkan <i>budget</i> yang disusun awal tahun
	Jumlah kecelakaan kerja 5%	PBI7	<i>Accident/month</i>	0 <i>accident</i>
Pertumbuhan dan Pembelajaran 25%	Training operator 5%	PP1	<i>man/month</i>	Diberikan oleh manajemen dibandingkan pencapaian tahun lalu
	<i>Multi skill matrix</i> 5%	PP2	<i>man/month</i>	Diberikan oleh manajemen dibandingkan pencapaian tahun lalu
	Jumlah operator <i>grade</i> A,B,C 5%	PP3	<i>man/month</i>	Diberikan oleh manajemen dibandingkan pencapaian tahun lalu
	Kepuasan karyawan 5%	PP4	<i>man/year</i>	Diberikan oleh manajemen dalam bentuk bonus sebagai penghargaan terhadap kinerja karyawan
	Tingkat kehadiran karyawan 5%	PP5	% per month	100%

Batasan untuk menentukan pencapaian target KPI dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5 Sistem Pengukuran Pencapaian Target

Menilai level kinerja organisasi

Gambar 5 menjelaskan untuk menilai kinerja organisasi dalam perusahaan. Pencapaian target dikategorikan dalam 4 kategori yaitu *Favorably Exceeding Target* adalah jika pencapaian $\geq 110\%$, *Performance Target* adalah jika pencapaian $91\% \leq Performance \leq 100\%$, *Unfavorable Expectation* adalah $81\% \leq Performance \leq 90\%$, dan *Risk of Project Failure* adalah jika pencapaian $\leq 80\%$ jauh dari target biasanya ini mengakibatkan resiko kegagalan (Kerzner, 2011).

Formula penilaian sebagai pengukuran kinerja diukur dengan formula dibawah ini:

$$Performance, \% = \frac{value - Min}{Max - Min} \times 100\% \dots\dots\dots (16)$$

$$Performance, \% = \frac{Max - Value}{Max - Min} \times 100\% \dots\dots\dots (17)$$

Sumber: (<https://bscdesigner.com/calculate-metrics.htm#weight>)

Dimana:

1. *Value* adalah pencapaian nilai aktual (*performance characteristic*) yang didapat pada bulan yang berjalan (situasi saat ini).
2. *Min* adalah nilai minimal yang mungkin dalam sebuah indikator (nol merupakan nilai terendah).
3. *Max* adalah nilai maksimal yang yang mungkin dalam sebuah indikator (target maksimal yang bisa dicapai).

$$Progress, \% = \frac{value - baseline}{target - baseline} \times 100\% \dots\dots\dots (18)$$

Sumber: (<https://bscdesigner.com/calculate-metrics.htm#weight>)

Dimana:

1. *Value* adalah pencapaian nilai aktual (*performance characteristic*) yang didapat pada bulan yang berjalan.
2. *Target* adalah target yang diberikan oleh manajemen.
3. *Baseline* adalah rata rata pencapaian tahun sebelumnya.

Formula di atas menunjukkan perhitungan pencapaian di bulan yang sedang berjalan dan progress perbandingan antara bulan ini dengan rata rata tahun lalu. Formula 16 merupakan perhitungan *performance* digunakan untuk mengukur kerja dengan kriteria semakin tinggi nilai target semakin baik dan pada kasus ini digunakan untuk item KPI *return on asset, net profir margin, revenue per employee* dan lain lain. Formula 17 merupakan perhitungan *performance* digunakan untuk mengukur kerja dengan kriteria semakin rendah nilai target semakin baik dan pada kasus ini digunakan untuk KPI *additional material, overtime, customer complain* dan lain-lain. Formula 18 merupakan perhitungan progress dalam membandingkan pencapaian nilai aktual saat ini dibandingkan tahun sebelumnya dan digunakan untuk kriteria semakin tinggi nilai pencapaian aktual maka semakin baik. Formula 19 merupakan progress dengan membandingkan pencapaian nilai tahun sebelumnya, dengan kriteria semakin kecil target maka semakin baik. Perhitungan tersebut digunakan untuk setiap item KPI baik *performance* maupun *progress*, kemudian dikalikan dengan bobot total untuk KPI keseluruhan divisi tersebut. Ilustrasi perhitungan dicontohkan dalam Tabel 6.

Tabel 6 Simulasi perhitungan KPI

Perspektif	KPI	Baseline	Target	Value	Min	Max	Performance (a)	Progress	Bobot (b)	Score (axb)
keuangan	ROA	\$20	\$35	\$30	\$0	\$40	75.00% (16)	66,67% (18)	5%	3.75 %
	NPM								5%	
	RPE								5%	
	AM								5%	
	Produktifitas								5%	
	Overtime	\$25	\$15	\$17	\$0	\$40	57.50% (17)	80.00% (18)	5%	2.88%
Pelanggan	Customer complaint								10%	
	Jumlah model baru								5%	
	IPR								5%	
	Defect								5%	
Rework	Rework								5%	
	OTD								5%	
	Target Prod								5%	
	Jumlah kecelakaan								5%	
	Training								5%	
	Multi skill								5%	
	Operator grade								5%	
	Kepuasan karyawan								5%	
TOTAL SCORE									5%	80,50%

Contoh Perhitungan:

$$Performance \% (ROA) = \frac{value - Min}{Max - Min} \times 100\% = \frac{30 - 0}{40 - 0} = 75.00 \% \dots\dots\dots (16)$$

$$Performance \% (Overtime) = \frac{Max - Value}{Max - Min} \times 100\% = \frac{40 - 17}{40 - 0} = 57.5\% \dots\dots\dots (17)$$

$$Progress \% (ROA) = \frac{value - baseline}{target - baseline} = \frac{30 - 20}{35 - 20} = 66.67\% \dots\dots\dots (18)$$

$$\text{Progress \% (Overtime)} = \frac{\text{value} - \text{baseline}}{\text{target} - \text{baseline}} = \frac{17-25}{15-25} = 80.00\% \dots \dots \dots (18)$$

Dalam tabel 6 merupakan contoh simulasi dalam menentukan bobot KPI divisi ini. Perhitungan *performance* dan progress berdasarkan rumus yang sudah ditentukan sebelumnya. Item KPI dari masing-masing perspektif memberikan *score* disesuaikan dengan bobotnya dan didapatkan total *score* dari ilustrasi tersebut adalah 80.5%. Dari pengukuran untuk performansi KPI divisi ini (pada gambar 5) termasuk kedalam zona kuning (*Unfavorable Expectation*). Dari hasil kinerja tersebut semua departemen dibawahnya harus bekerja lebih giat kembali untuk mencapai performa yang lebih baik ke depannya.

5. Penutup

Menentukan sebuah KPI perusahaan ditentukan berdasarkan strategi pencapaian yang diinginkan dalam periode tertentu (misal 5 tahun) yang tergambar dalam sebuah visi dan misi perusahaan. Visi dan misi ini dilakukan pendefinisian sebuah strategi yang dapat mencapai visi dan misi tersebut. Salah satu metode untuk menentukan sebuah KPI adalah metode *Balanced Scorecard*. Metode menggunakan 4 perspektif dalam menentukan sebuah item KPI diantaranya finansial, pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan & pembelajaran. Pengukuran kinerja ini menghasilkan 19 buah *key performance indicator*, yang terdiri dari 6 indikator perspektif keuangan, 1 indikator perspektif pelanggan, 7 indikator perspektif proses bisnis internal, dan 5 indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Dengan metode *balanced scorecard* ini mempermudah dalam menentukan item sebagai menerjemah dari sisi finansial dan non finansial KPI. KPI yang dipilih haruslah sesuai dengan tujuan akhir dari usulan strategi yang menjadi sebuah target yang ditentukan oleh *top management*. Dengan adanya dampak Covid-19, perusahaan dapat menjadikan KPI sebagai alat pengambilan keputusan selama pandemi ini sebagai strategi untuk rencana pengurangan karyawan, strategi ekspansi (relokasi jangka panjang), strategi menekan biaya yang rendah, dan lain-lain.

Menentukan sebuah target *top management* melakukan proyeksi atau peramalan yang disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki untuk menggambarkan kapasitas kemampuan proses dengan membandingkan keuntungan yang ingin dicapai perusahaan. Faktor lainnya juga dilakukan pembandingan antara pencapaian tahun sebelumnya sebagai gambaran penentuan sebuah target. Sehingga target yang diberikan akan sesuai dengan kaidah SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic dan Timely*).

Referensi

- Ayuningtyas, D. (2019). *Hari Buruh, Ini Perusahaan dengan Jumlah Karyawan Fantastis*. CNBC Indonesia.
- Bisnis, K. (2020). *Berita Populer: Pertumbuhan Ekonomi RI 0 Persen dan Langkah Tak Ditagih Leasing*. KOnTen Redaksi Kumparan. <https://kumparan.com/kumparanbisnis/berita-populer-pertumbuhan-ekonomi-ri-0-persen-dan-langkah-tak-ditagih-leasing-1t7iGO2AUKu/full>
- Brother, P. P. (2019). 2018 Annual Report. In *The Textile Company Annual Report*.
- Budijanto, M., & Iftadi, I. (2014). *Perancangan Key Performance Indicators (KPI) Menggunakan Metode Balanced Scorecard di PT . Aston System Indonesia*. 13(1), 1–6.
- Graham, I., Goodall, P., Peng, Y., Palmer, C., West, A., Conway, P., Mascolo, J. E., & Dettmer, F. U. (2015). Performance measurement and KPIs for remanufacturing. *Journal of Remanufacturing*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/s13243-015-0019-2>
- Harnish, V. (2012). *Revenue per Employee*. http://www.readyratios.com/reference/profitability/revenue_per_employee.html?sphrase_id=29639
- Ishaq Bhatti, M., & Awan, H. M. (2014). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality and Quantity*, 48(6), 3127–3143. <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9945-y>

- Kerzner, H. (2011). *Key Performance Indicators*. 117–163.
- Mas'udi, W & Winanti, P,S. (2020). Tata Kelola Penanganan Covid-19 di Indonesia : Kajian Awal (Vol. 3, Issue 2). <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>
- Nugroho, B., & Artiawati. (2018). *Intervensi Organisasi melalui Penyusunan*. 2(3), 242–252.
- Putra, L. F., Triwibisono, C., & Suwarsono, L. W. (2017). *Perancangan dan pengukuran sistem manajemen kinerja menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Primarindo Asia Infrastructure , Tbk .) Design and Measurement of Performance Management System Using Balanced Scorecard Method (Case Study . 4(2)*.
- Sanjaya, S., & Rizky, M, F. (2018). Analisis Profitabilitas Dalam Menilai Kinerja Keuangan pada PT. Taspen (Persero) Medan. *Revista Brasileira de Ergonomia*, 9(2), 10. <https://doi.org/10.5151/cidi2017-06>
- Setyaningrum, E. A., Hasun, F., Widyastuti, L., Industri, F. R., Telkom, U., Scorecard, B., Indicators, K. P., & Hierarchy, A. (2018). Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. XYZ, 5(3), 6957–6964.
- Surya, R. Z. (2020). Brainstorming Business Model Canvas Pada Formulasi Strategi "RAB U K Diyang" 6(1).
- X, D. P. T., Fikri, D. A., Harsono, A., & Arijanto, S. (2014). *Pengukuran Performansi Berdasarkan MBCFPE Pada Kategori Proses Fokus Pelanggan dan Kategori Hasil Item Fokus Pelanggan*. 01(04), 47–57.
- Yulita, V. G., & Shofi, D. (2016). *Usulan Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard di PT. Brodo Ganesha Indonesia Usulan Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard di PT. PT. Brodo Ganesha Indonesia berdiri pada bulan Februari 2010. PT. Brod*. 160–166.
- Zabidi, Y., & Astuti, M. (2020). *Pengukuran dan analisis kinerja industri kreatif kerajinan batik xyz wukirsari bantu 1 1,2. 1, 1–13*.