

PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA INDUSTRI KONVEKSI SABLON KAOS DI HOME INDUSTRY 35 SCREEN PRINTING

Yuda Dwi Febrianto¹⁾, Dayal Gustopo²⁾, Emmalia Adriantantri³⁾

^{1,3)} Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Nasional Malang

²⁾ Program Studi Teknik Industri S-2, Program Pascasarjana, Institut Teknologi Nasional Malang

Email : yudad7850@gmail.com

Abstrak, Industri konveksi sablon kaos salah satu industri kecil dan menengah yang lumayan populer di Indonesia. Konveksi ialah proses mengubah kain, yang merupakan bahan setengah jadi menjadi pakaian siap pakai (benda jadi). Konveksi sablon kaos di Turen adalah 35 Screen Printing. 35 Screen Printing merupakan home industry yang bergerak dalam bidang konveksi sablon. Industri rumahan ini dibentuk pada tahun 2017 yang berlokasi di Dusun Trimono, Desa Sawahan, Kecamatan Turen, Malang, Jawa Timur. Adapun produk yang dihasilkan oleh home industry 35 Screen Printing selain produk utama berupa kaos adalah, masker, hoodie, tas spunbond, dll. Fenomena yang terjadi pada home industry 35 Screen Printing di Turen Kabupaten Malang, adalah masih menggunakan profitabilitas atau hanya mengandalkan perspektif keuangan tanpa melihat pada indikator lainnya seperti individu karyawan. Perumusan strategi dimulai dengan analisa kondisi kekinian perusahaan menggunakan analisis SWOT. Selanjutnya analisa matriks TOWS dilakukan untuk menghasilkan strategi. Rumusan strategi tersebut selanjutnya dipetakan ke dalam 4 perspektif *Balanced Scorecard*. Perancangan sistem pengukuran kinerja dengan penyusunan indikator strateginya yang dianggap penting untuk melihat capaian tujuan-tujuan *home industry* disusun kedalam Key Performance Indicators (KPI). Hasil dari penelitian ini memperlihatkan bahwa Home Industri 35 Screen Printing Turen berada pada kuadran III dengan kata lain, kondisi internal Home Industri 35 Screen Printing Turen masih buruk dan belum bisa mengambil peluang eksternal yang ada. Berdasarkan kondisi tersebut dirumuskan 12 sasaran strategis dimana 2 terpetakan pada perspektif keuangan, dua pada perspektif pelanggan, 5 pada perspektif internal bisnis, dan 3 pada perspektif learning & growth. Sementara itu, untuk pengukuran kinerja diperoleh 27 Key Performance Indicators (KPI).

Kata kunci : Konveksi Penyablonan Kaos, Sistem Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Industri konveksi sablon kaos salah satu industri kecil dan menengah yang lumayan populer di Indonesia. Konveksi ialah proses mengubah kain yang merupakan bahan setengah jadi menjadi pakaian siap pakai (benda jadi). Proses mengubah bahan baku setengah jadi menjadi pakaian pada industri konveksi sablon kaos terdiri dari empat bagian besar, ialah proses memotong (*cutting*) bahan baku kain menurut pola pakaian, proses penyablonan pada bagian kaos, proses menjahit (*making*) sehingga menciptakan sebuah produk pakaian dan proses merapikan (*trimming*) seperti merapikan pakaian jadi dari sisa - sisa jahitan yang kurang rapi ataupun benang yang masih tertinggal didalam pakaian tersebut. Pakaian termasuk ke dalam salah satu bagian dari kebutuhan primer manusia. Kebutuhan primer yang dimaksudkan yaitu kebutuhan pokok atau utama yang seharusnya dipenuhi

dalam kehidupan sehari-hari. Dilihat dari semakin bertumbuhnya industri ini, maka pasar yang dimiliki oleh industri ini tentunya sangat besar. Permintaan akan produk-produk yang dihasilkan pelaku usaha di industri ini juga semakin tinggi.

Konveksi sablon kaos di Turen adalah 35 *Screen Printing*. 35 *Screen Printing* merupakan home industry yang bergerak dalam bidang konveksi sablon. Industri rumahan ini dibentuk pada tahun 2017 yang berlokasi di Dusun Trimono, Desa Sawahan, Kecamatan Turen, Malang, Jawa Timur. Adapun produk yang dihasilkan oleh *home industry 35 Screen Printing* selain produk utama berupa kaos adalah, masker, hoodie, tas spunbond, dll. Produk dan desain selalu mengikuti permintaan konsumen. Dengan banyaknya produk yang dihasilkan oleh 35 *Screen Printing* membuat perusahaan ini dikenal luas oleh masyarakat.

Fenomena yang terjadi pada *home industry 35 Screen Printing* di Turen Kabupaten Malang, adalah *home industry* mereka masih menggunakan profitabilitas atau hanya mengandalkan perspektif keuangan tanpa melihat pada indikator lainnya seperti individu karyawan, produktivitas karyawan, kepuasan pelanggan dan pengembalian assets. Kondisi ini menyebabkan perspektif non keuangan dilupakan, padahal dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini, pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan pada tolak ukur laporan keuangan saja sudah tidak lagi memadai untuk menjadi penentu kinerja *home industry* karena mempunyai banyak kelemahan, antara lain:

1. Pemakaian yang hanya memakai kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong pemilik *home industry* untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjangnya. Misalnya, untuk menaikkan profit (keuntungan) atau ROI, seorang pemilik *home industry* bisa saja mengurangi komitmennya terhadap pengembangan atau pelatihan bagi karyawan, termasuk investasi-investasi dalam sistem dan teknologi untuk kepentingan perusahaan masa depan. Dalam jangka pendek kinerja keuangan bisa meningkat, tetapi dalam jangka panjang kinerja keuangan dapat menurun.
2. Diabaikannya aspek pengukuran nonfinansial dan intangible asset pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan tetapi dapat memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa datang.
3. Kinerja keuangan yang hanya bertumpu pada kinerja masa lalu tanpa memikirkan masa yang akan datang dapat membuat *home industry* kurang mampu untuk sepenuhnya menuntun *home industry* ke arah tujuan yang diinginkan. Dalam mendapatkan *Project, Home Industry 35 Screen Printing* bersaing dengan perusahaan konveksi lain yang mulai bermunculan. Supaya dapat berkompetisi dengan pesaing, *Home Industry 35 Screen Printing* harus memahami kondisi terkini agar dapat merumuskan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan. Ketercapaian tujuan ini

dapat dilihat dari kinerja organisasi *home industry* secara keseluruhan, baik aspek finansial maupun non finansial. Akan tetapi, saat ini *Home Industry 35 Screen Printing* masih fokus pada aspek finansial saja. Padahal jika dilaksanakan sebuah analisis yang lebih dalam, ketercapaian aspek finansial bisa dicapai jika aspek lain seperti proses bisnis dan sumber daya manusia juga diperhatikan lebih mendalam. Dikarenakan kondisi tersebut, *Home Industry 35 Screen Printing* membutuhkan perumusan strategi untuk mengetahui langkah perbaikan yang tepat dalam perancangan sistem pengukuran kinerja *Home Industry 35 Screen Printing*.

Perumusan strategi dapat dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan metode identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan yang didasarkan pada logika untuk memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Agar sebuah strategi yang direncanakan dapat berjalan sesuai ekspektasi, maka dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk merumuskan manajemen kinerja adalah *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* merupakan metode yang digunakan untuk mengukur suatu kinerja perusahaan dengan menerjemahkan visi dan misi strategi perusahaan kedalam 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan. Alasan penggunaan BSC dikarenakan sejauh ini *home industry 35 Screen Printing* belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang memadai, sehingga diharapkan hasil dari *Balanced Scorecard* dari penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan pengukuran kinerja *home industry 35 screen printing*. Sebagai alat pengukuran kinerja, tercapainya kinerja pada *Balanced Scorecard* dihitung berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI). Diharapkan dengan dilakukannya penelitian ini, maka dapat dihasilkan sistem pengukuran kinerja di *home industry 35 screen printing* yang relevan dan komprehensif dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* sehingga *home industry 35 screen printing* dapat bersaing dan bertahan di

kondisi pandemi covid 19 saat ini. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk merumuskan sistem pengukuran kinerja yang relevan untuk *Home Industri 35 Screen Printing* yang selaras dengan visi, misi serta fungsi *Home Industri 35 Screen Printing*.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yakni mengimplementasikan variable *balanced scorecard* untuk peningkatan sistem pengukuran kinerja di *Home Industri 35 Screen Printing*. Berikut cara bagaimana penelitian ini dilakukan :

a. Studi Pendahuluan

Studi pendahuluan terdiri dari studi lapangan *home industry 35 screen printing* dan studi literatur terkait. Pada studi lapangan akan dilihat mengenai kondisi terkini *home industry 35 screen printing*. Studi lapangan dilakukan dengan wawancara dan observasi dengan pihak terkait yaitu *home industry* tersebut. Tujuan wawancara dan observasi adalah untuk mendapatkan *strength*, *weakness*, *opportunity* dan *threat* pada *home industry 35 screen printing*. Sedangkan untuk studi literatur, peneliti mencari referensi terkait dengan analisis SWOT, matriks TOWS, dan *Balanced Scorecard* baik berupa buku, artikel ilmiah, ataupun jurnal. Tidak hanya itu, studi literatur terkait dengan *home industry* konveksi sablon kaos juga dikaji untuk mengetahui karakteristiknya. Pengkajian studi literatur juga bertujuan untuk menentukan konsep dan teori yang relevan untuk digunakan dalam penyelesaian permasalahan.

b. Identifikasi Visi, Misi, dan Strategi

Setelah dilakukan studi lapangan dan studi literatur, selanjutnya dilakukan pengkajian terhadap visi, misi, dan struktur organisasi *home industry 35 screen printing*. Pengkajian ini dilakukan agar dapat memberikan suatu gambaran dasar dalam sebuah perumusan sistem pengukuran kinerja yang akan dikerjakan.

c. Penyusunan Sistem Pengukuran Kinerja

Penyusunan sistem pengukuran kinerja terdiri dari beberapa langkah. Langkah pertama adalah melakukan penyusunan SWOT yang dilakukan oleh peneliti dengan

memperhatikan kondisi dan fakta yang ada pada *home industry 35 screen printing*. Fakta-fakta diperoleh melalui wawancara dan observasi dengan pihak terkait, seperti pekerja, pelanggan dan pemilik *home industry 35 screen printing*. Setelah SWOT tersusun, dilakukan pembobotan pada masing-masing elemen SWOT. Hasil dari pembobotan nantinya akan digunakan sebagai input dalam penyusunan kuadran matriks SWOT. Dari kuadran matriks SWOT ini nantinya akan diketahui posisi *home industry 35 screen printing* saat ini berdasarkan pembagian kuadran dalam SWOT.

Langkah selanjutnya adalah penyusunan matriks TOWS. Matriks TOWS berisi alternatif-alternatif strategi yang dirumuskan berdasarkan analisis SWOT. Analisa ini dilakukan dengan cara mengkombinasikan elemen internal dan elemen eksternal. Terdapat 4 kombinasi yang diperoleh dari matriks TOWS, yakni SO, WO, ST, dan WT. Setelah itu dilanjutkan dengan melakukan *mapping* strategi bisnis yang telah terbentuk menggunakan *balanced scorecard*. Pembuatan *strategy map balanced scorecard* dibagi dalam empat perspektif *balanced scorecard* dengan memperlihatkan hubungan sebab akibat dari masing-masing perspektif tersebut. Sasaran strategis yang telah dihasilkan merupakan gabungan beberapa alternatif strategi yang diperoleh dari matriks TOWS yang memiliki fokus yang sama.

Kemudian menentukan KPI untuk masing-masing strategi yang telah terbentuk. KPI tersebut akan menjadi ukuran dari kinerja *Home Industri 35 Screen Printing*. Untuk mengetahui nilai dari keseluruhan kinerja *Home Industri 35 Screen Printing*, maka perlu dilakukan pembobotan KPI untuk menentukan KPI mana yang lebih penting dibandingkan KPI lainnya. Pembobotan KPI ini akan dilakukan dengan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Penilaian dalam kuisisioner AHP untuk membobotkan KPI akan diberikan kepada pemilik *Home Industri 35 Screen printing*. Kuisisioner AHP ini kemudian diolah menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Pada bagian ini tidak hanya item KPI saja yang ditentukan

tetapi juga disertai keterangan cara mengukurnya. Hal ini bertujuan untuk memudahkan dalam proses pengukuran kinerja nantinya.

Langkah selanjutnya adalah membuat usulan rencana capaian KPI, Rencana capaian KPI ini disusun berdasarkan pembobotan sasaran strategis dan KPI yang telah disusun sebelumnya, tujuan dari usulan rencana capaian KPI ini agar nantinya *home industry 35 Screen Printing* dapat *Stay On the Track* dengan rencana yang telah dibuat dan dapat *survive* di pandemi covid 19 ini.

d. Analisis dan Pembahasan

Analisis dilakukan terhadap hasil pengolahan data, kemudian dibahas dan diuraikan menjadi informasi yang mudah dimengerti. Analisa dilakukan terhadap SWOT, pembobotan elemen SWOT, Matriks TOWS, Sasaran Strategis, pembobotan KPI, serta usulan rencana capaian KPI-nya.

e. Kesimpulan dan Saran

Tahap terakhir dari penelitian ini adalah penarikan kesimpulan dan saran atas keseluruhan hasil dari penelitian yang telah dilakukan. Dari kesimpulan yang diambil akan dapat dilihat mengenai hal-hal apa saja yang telah diperoleh dari keseluruhan tahapan serta dapat mencapai tujuan awal dari penelitian ini. Selain itu, dalam langkah akhir ini juga akan diberikan saran-saran untuk penyusunan penelitian yang sejenis agar nantinya dapat menyempurnakan hasil dan proses dalam penelitian selanjutnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

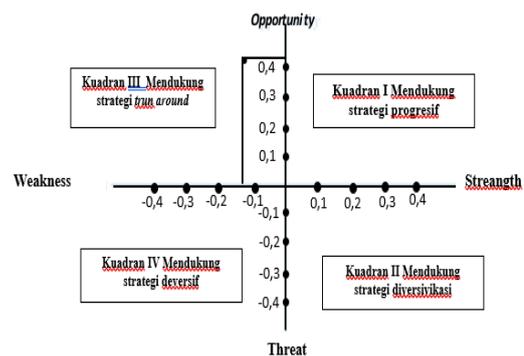
A. SWOT dan Pembobotan SWOT *Home Industry 35 Screen Printing*

Analisis kondisi eksisting eksternal maupun internal *Home Industry 35 Screen Printing* disusun berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik pekerja, dan pelanggan *Home Industry 35 Screen printing* serta hasil observasi langsung. Wawancara dengan pemilik dari *Home Industry 35 Screen Printing* dilakukan guna memperoleh data mengenai keadaan internal *Home Industry 35 Screen Printing* secara detail. Sedangkan wawancara dengan pekerja dan Pelanggan dilakukan salah satunya untuk mengetahui proses

penyampaian layanan di lapangan, seperti pengalaman kerja dan kendala yang pernah dialami oleh pelanggan di saat memesan kaos di tempat tersebut. Semua elemen SWOT dikelompokkan dalam 4 kategori sesuai perspektif *balanced scorecard* yaitu *finansial*, pelanggan, internal proses, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Semua elemen SWOT kemudian dibobotkan untuk mendapatkan nilai EFAS dan IFAS yang nantinya diploting dalam kuadran SWOT. Hasil analisis SWOT dan pembobotan elemen SWOT ditampilkan pada Tabel 1.

B. Kuadran SWOT *Home Industry 35 Screen Printing*

Hasil perhitungan nilai IFAS dan EFAS digunakan sebagai input pada pembuatan kuadran analisa SWOT. Kuadran analisa SWOT dibagi menjadi 4 bagian yang dipisahkan dengan sumbu x dan y. Dimana nilai IFAS sebagai sumbu x dan nilai EFAS sebagai sumbu y. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan sebelumnya, didapatkan nilai IFAS dan EFAS masing-masing adalah -0,124 dan 0,447. Sehingga dihasilkan kuadran analisa SWOT yang ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Letak kuadran SWOT *Home industry 35 Screen Printing*

Berdasarkan titik potong nilai IFAS dan EFAS pada Gambar 1, maka dapat disimpulkan bahwa *Home Industry 35 Screen Printing* saat ini berada di kuadran III. Kondisi pada kuadran III mendukung strategi turn around atau ubah strategi. Dalam keadaan ini, jika ditinjau dari hasil plot kuadran SWOT, maka *Home Industry 35 Screen Printing* disarankan untuk mengubah strategi yang telah ada. Hal ini dikarenakan kekhawatiran bahwa strategi

yang telah ada tidak dapat mencakup peluang bisnis. Dengan kata lain, pada dasarnya *Home Industry 35 Screen Printing* memiliki banyak peluang positif dari lingkungan eskternal, namun belum

dimanfaatkan dengan baik dikarenakan kondisi internal *Home Industry 35 Screen Printing* belum bisa menangkap peluang tersebut, sehingga *Home Industry 35 Screen Printing* perlu melakukan penguatan internal.

Tabel 1. Pembobotan Elemen SWOT Home Industry 35 Screen Printing

Strength		Bobot	Score	Total
S1	Biaya penyablonan dan pembuatan kaos yang lebih murah	0.019	2	0.038
S2	Terbuka terhadap koreksi/komplain dari pemilik/pelanggan.	0.139	4	0.556
S3	Melibatkan pelanggan dalam penentuan desain dan jenis bahan kaos.	0.134	3	0.402
S4	Mempunyai hubungan baik dengan mitra kerja dalam penyediaan berbagai macam jenis bahan kaos	0.168	4	0.672
S5	Peralatan penyablonan dan pembuatan kaos yang memadai	0.108	3	0.324
S6	Kualitas kaos, bahan, dan desain terjamin pasca penyablonan sesuai dengan yang diinginkan oleh pelanggan.	0.387	4	1.548
S7	Fleksibel dalam menentukan waktu dan biaya pekerjaan	0.045	3	0.135
Total		1		3.675
Weakness		Bobot	Score	Total
W1	Tidak mempunyai sistem pengelolaan (kontrol) keuangan yang baik	0.089	4	0.356
W2	Sistem pencatatan keuangan yang masih manual	0.092	4	0.368
W3	Kurang nyaman dengan tata krama Pegawai yang bekerja	0.116	4	0.464
W4	Kurang intens dalam pertemuan dengan pemilik	0.059	2	0.118
W5	Pembagian SDM yang tidak sesuai pada tiap tahapan pengerjaan project	0.043	3	0.129
W6	Tidak adanya pengendalian kualitas SDM	0.106	4	0.424
W7	Kurangnya manajemen pengadaan bahan baku kaos dan peralatan penyablonan	0.059	4	0.236
W8	Pembagian waktu pekerjaan yang kurang efisien	0.036	3	0.108
W9	Informasi mitra kerja potensial belum terkelola dengan baik	0.103	4	0.412
W10	Kurangnya jumlah pekerja yang dimiliki	0.077	4	0.308
W11	Pekerja yang kurang disiplin dan kurang semangat untuk menambah/memperbaiki keahlian	0.219	4	0.876
Total		1		3.799
Nilai IFAS				-0.124
Opportunity		Bobot	Score	Total
O1	Penggunaan teknologi yang berkaitan dengan keuangan	0.061	3	0.183
O2	Pengelolaan keuntungan yang dapat meningkatkan profitabilitas <i>Home Industry</i>	0.121	4	0.484
O3	Penjelasan spesifikasi kualitas pekerjaan dan bahan yang digunakan	0.031	3	0.093
O4	Mengikuti trend desain penyablonan dan pembuatan kaos yang sedang banyak diminati	0.031	3	0.093
O5	Keinginan pelanggan dalam wujud produk berkualitas dengan harga yang wajar.	0.252	4	1.008
O6	Menawarkan desain kaos yang menarik dengan harga jual yang terjangkau	0.07	3	0.21
O7	Penataan manajemen pengadaan bahan baku dan peralatan	0.067	4	0.268

O8	Penerapan teknologi atau metode yang dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan	0.152	4	0.608
O9	Peningkatan efisiensi dalam pembuatan sebuah <i>project</i>	0.158	4	0.632
O10	Adanya peluang untuk memiliki keahlian pada masing-masing bidang	0.057	3	0.171
Total		1		3.75
Threat		Bobot	Score	Total
T1	Kurangnya sumber dana untuk <i>Home Industry</i>	0.057	2	0.114
T2	Kenaikan harga bahan kaos dari <i>supplier</i> sewaktu - waktu	0.056	3	0.168
T3	Terjadinya penundaan atau tidak terbayarnya pembayaran oleh pelanggan	0.166	4	0.664
T4	Berkurangnya <i>project</i> dari pelanggan lama	0.109	3	0.327
T5	Adanya pesaing yang menawarkan harga lebih murah	0.086	2	0.172
T6	Munculnya home industry penyablonan kaos baru	0.024	2	0.048
T7	Kurang bisa handle permintaan perubahan desain dari pelanggan	0.054	3	0.162
T8	Tidak berjalannya sistem kontrol keuangan dan pekerjaan	0.304	4	1.216
T9	Pengembangan potensi diri pekerja dari kompetitor	0.144	3	0.432
Total		1		3.303
Nilai EFAS				0.447

(Sumber : Pengolahan data *software Expert Choice*)

Pada Tabel 1 di atas memperlihatkan Internal dan External SWOT *Home Industry* 35 *Screen Printing* yakni *Strength*, *Weakness*, *Opportunity* dan *Threat* bobot sendiri diperoleh dari wawancara dengan pemilik home industry 35 screen printing semakin besar bobot yang dicantumkan semakin penting pula bobot tersebut. Score diperoleh dari wawancara pemilik perusahaan, score sendiri menggunakan skala likert dari 1-4 (1. Sangat Tidak Penting, 2. Tidak Penting, 3. Penting, 4. Sangat Penting), jika skor 1 maka tidak penting elemen tersebut dan sebaliknya jika suatu elemen diberi skor 4, maka semakin penting pula elemen tersebut.

Untuk perhitungan total sendiri yaitu:

$$\text{Bobot} \times \text{Score} = 0,019 \times 2 = 0,038$$

Nilai IFAS didapatkan dengan mengurangi nilai total bobot *strength* dan nilai total bobot *weakness*.

Untuk perhitungannya adalah:

$$\begin{aligned} &\text{Total Nilai bobot } \textit{strength} - \text{Total nilai} \\ &\text{bobot } \textit{weakness} \\ &= 3.675 - 3.799 = -0.124 \end{aligned}$$

Sementara untuk Nilai EFAS merupakan hasil pengurangan nilai total bobot opportunity dan nilai total bobot threat.

Untuk perhitungannya adalah:

$$\begin{aligned} &\text{Total Nilai bobot } \textit{opportunity} - \text{Total} \\ &\text{nilai bobot } \textit{threat} \\ &= 3.75 - 3.303 = 0,447 \end{aligned}$$

C. Matriks TOWS Home Industry 35 Screen Printing

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan, maka disusun beberapa alternatif strategi yang diharapkan dapat menjawab tantangan yang dihadapi *Home Industry* 35 *Screen Printing* saat ini maupun masa datang. Strategi yang dihasilkan ditampilkan dalam sebuah matriks TOWS pada Tabel 2.

Tabel 2. Alternatif strategi matriks TOWS *Home Industry* 35 *Screen Printing*

	Strategi W-O
W1, W2, O1	Menerapkan sistem kontrol keuangan berbasis teknologi
W3, W6, W11, O10	Mengikutsertakan pekerja dalam seminar dan pelatihan seputar penyablonan kaos

W4, O5	Meningkatkan frekuensi komunikasi dengan pelanggan mengenai progress <i>Project</i>
W5, W8, O9	Mendeskripsikan tugas dan tanggung jawab tiap pekerja pada setiap <i>project</i>
W5, W8, W10, O3, O8, O9	Menerapkan metode pengendalian manajemen produksi
W7, O7	Menerapkan metode manajemen <i>inventory</i>
W9, O2, O6	Optimalisasi keuntungan melalui kerjasama dengan mitra kerja potensial
W9, O4, O6	Merancang kerjasama dan diskusi berlanjut dengan <i>Home Industry</i> penyablonan dan Pembuatan kaos
W10, O9	Melakukan rekrutmen pekerja yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan <i>Home Industry</i>
W11, O10	Pemberian <i>reward</i> kepada pekerja dengan kinerja yang baik dan memberikan sanksi kepada pekerja dengan kinerja buruk

(Sumber : Wawancara dan diskusi dengan pemilik Home Industry 35 Screen Printing)

Pada tabel matriks ini, terdapat kelompok alternatif strategi yakni strategi W-O. Strategi - Strategi yang disusun merupakan jawaban dari kombinasi elemen *Weakness* dan *Opportunity*. Terdapat 10 alternatif strategi W-O yang terdiri dari :

- Menerapkan sistem kontrol keuangan berbasis teknologi.
- Mengikutsertakan pekerja dalam seminar dan pelatihan seputar penyablonan kaos,
- Meningkatkan frekuensi komunikasi dengan pelanggan mengenai *progress Project*.
- Mendeskripsikan tugas dan tanggung jawab tiap pekerja pada setiap *project*.
- Menerapkan metode pengendalian manajemen produksi,
- Menerapkan metode manajemen *inventory*.
- Optimalisasi keuntungan melalui kerjasama dengan mitra kerja potensial.
- Merancang kerjasama dan diskusi berlanjut dengan *Home Industry* penyablonan dan Pembuatan kaos.
- Melakukan rekrutmen pekerja yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan *Home Industry*.
- Pemberian *reward* kepada pekerja *home industry* dengan kinerja yang baik dan memberikan sanksi kepada pekerja yang melakukan kerjanya dengan buruk.

D. Penyusunan Sasaran Strategis dan KPI

Sasaran strategis disusun berdasarkan visi, misi, dan hasil analisis kondisi eksisting *Home Industry 35 Screen Printing*. Sasaran strategis yang terbentuk ditampilkan pada Tabel 3. Setelah tersusun sasaran strategis, selanjutnya sasaran strategis tersebut dipetakan kedalam 4 perspektif *balanced scorecard*. Tahap selanjutnya adalah menghubungkan strategi yang ada, baik antar perspektif maupun perspektif yang sama. Hasil pemetaan ditampilkan pada Gambar 2.

Berdasarkan kerangka kerja *balanced scorecard*, evaluasi kinerja ditentukan dari capaian masing-masing sasaran strategis. Capaian sasaran strategis dapat diketahui dari nilai *key performance indicator (KPI)* pada masing-masing sasaran strategis. KPI merupakan indikator atau ukuran pencapaian strategi. Penyusunan KPI dirasa sangat penting karena sebuah sasaran strategis yang telah terbentuk harus selalu dipantau dan diukur pencapaiannya. Setelah terbentuk KPI, diperlukan inisiatif strategi yang merupakan inisiatif-inisiatif bersifat strategis yang disusun dan perlu dilaksanakan untuk mencapai target.

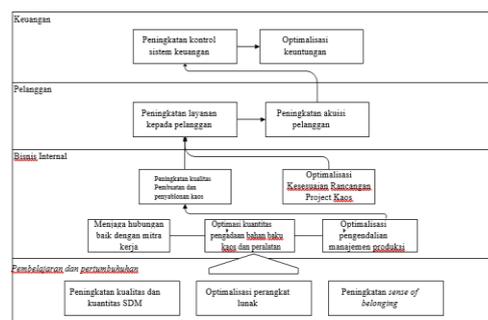
Tabel 3. Sasaran Strategis dan KPI

Perspektif	Sasaran Strategis	Key Performance Indicator (KPI)
Keuangan	Peningkatan kontrol sistem keuangan	Cost Performance Index
		Tagihan Bruto

	Optimalisasi keuntungan	Tingkat laba kotor
Pelanggan	Peningkatan akuisi pelanggan	% Jumlah pekerjaan dari pelanggan baru
	Peningkatan layanan kepada pelanggan	<i>Customer Satisfaction Index (CSI)</i>
		% Jumlah <i>complain</i> pelanggan yang sudah ditangani
		Intensitas pertemuan dengan pemilik saat <i>service</i>
		<i>Net Promoter Score</i>
Bisnis Internal	Peningkatan kualitas dan efisiensi pembuatan dan penyablonan kaos	% Pemenuhan jumlah order
		% Pengerjaan ulang saat pengerjaan
	Optimalisasi kuantitas pengadaan bahan baku dan peralatan	% Kesesuaian datangnya bahan baku kaos dan peralatan dengan penjadwalan
		% Ketersediaan bahan baku kaos di gudang
		% Ketersediaan dan kesiapan peralatan di gudang
	Menjaga hubungan baik dengan mitra kerja	Jumlah mitra kerja yang bekerja sama
		Jumlah kontrak mitra kerja yang diperpanjang
	Optimalisasi pengendalian manajemen Produksi	% Kesesuaian spesifikasi bahan dengan perjanjian
		% Kesesuaian jumlah dan keahlian yang dibutuhkan pada tiap tahapan
		Kesesuaian waktu paket - paket pengerjaan dengan jadwal (<i>Schedule Performance Index</i>)
Optimalisasi kesesuaian rancangan <i>project</i>	Tingkat Kesesuaian rancangan dengan desain yang disepakati	
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM	Jumlah SDM yang mengikuti pelatihan
		% Pemenuhan jumlah SDM yang dibutuhkan
		Jumlah pekerja karyawan masuk dan keluar
		Peningkatan keahlian pekerja
	Optimalisasi perangkat lunak	% Proses bisnis yang menggunakan teknologi informasi
		Tingkat kesuksesan perangkat lunak
	Peningkatan <i>sense of belonging</i>	Jumlah karyawan yang mengikuti kegiatan internal
		Indeks kepuasan karyawan

(Sumber: Hasil Pengolahan data *Strategy maps* 4 perspektif BSC *Home Industry 35 screen printing*)

Penyusunan KPI dirasa penting karena sasaran strategis yang telah terbentuk perlu dipantau dan diukur pencapaiannya. Setelah terbentuk KPI, diperlukan inisiatif strategi yang merupakan inisiatif-inisiatif bersifat strategis yang disusun dan perlu dilaksanakan untuk mencapai target.



Gambar 2. *Strategy maps* 4 perspektif BSC *Home Industry 35 Screen Printing*

Pada Gambar 2 tersebut merupakan hasil pemetaan dengan menghubungkan strategi yang ada baik antar perspektif maupun perspektif yang sama.

E. Pembobotan Sasaran Strategis dan KPI

Untuk mengetahui tingkat kepentingan masing-masing sasaran strategis tersebut, maka dilakukan pembobotan dengan kaidah perbandingan berpasangan AHP dengan bantuan *software Expert Choice*. Semakin tinggi tingkat kepentingan sasaran strategis, semakin tinggi pula bobot yang diberikan. Sasaran strategis yang dipentingkan merupakan sasaran strategis yang berhubungan langsung dengan tugas dan fungsi *Home Industry 35 Screen Printing* yang akan memberikan efek yang besar bagi *Home Industry 35 Screen Printing* secara keseluruhan.

Pembobotan juga dilakukan pada KPI dari sasaran strategis. Jika dalam satu sasaran strategis terdapat lebih dari satu KPI, maka perlu dilakukan pembobotan untuk mengetahui KPI yang lebih dipentingkan daripada KPI lainnya.

Selanjutnya dilakukan pembobotan perspektif dalam *balanced Scorecard*. Dari empat perspektif yang ada, akan diketahui perspektif mana yang lebih dipentingkan. Pembobotan perspektif, sasaran strategis dan KPI dilakukan karena evaluasi kinerja dilakukan pada semua pencapaian KPI, namun masing-masing KPI dianggap memiliki tingkat kepentingan yang berbeda. Oleh karena itu, output dari pembobotan ini akan menjadi bobot dan nilai pengali pada sistem pengukuran kinerja nantinya.

Setelah melakukan pembobotan sasaran strategis dan KPI selanjutnya yang dilakukan adalah membuat rencana capaian KPI. Rencana capaian KPI ini disusun berdasarkan pembobotan sasaran strategis dan KPI yang telah disusun di tabel 4. Usulan ini bertujuan agar nantinya *Home Industry 35 Screen Printing* dapat mengimplementasikan KPI yang telah terbentuk sebelumnya dan juga agar *home industry* tidak *lost track* dalam menjalankan KPI-nya. Hasil pembobotan pada perspektif *Balanced Scorecard*, sasaran strategis, KPI, dan usulan rancangan KPI ditampilkan pada Tabel 4, 5 dan 6.

Tabel 4. Rekapitulasi hasil pembobotan perspektif BSC, sasaran strategis dan KPI Home Industry 35 Screen Printing

Perspektif BSC	Prioritas Perspektif BSC	Sasaran strategis	Prioritas	Bobot
Keuangan	0.293	Peningkatan kontrol sistem keuangan	0.833	0.244
		Optimalisasi keuntungan	0.167	0.049
Pelanggan	0.415	Peningkatan akuisi pelanggan	0.143	0.059
		Peningkatan layanan kepada pelanggan	0.857	0.356
Bisnis Internal	0.185	Peningkatan kualitas dan efisiensi pembuatan dan penyablonan kaos	0.095	0.018
		Optimalisasi kuantitas pengadaan bahan baku dan peralatan	0.191	0.035
		Menjaga hubungan baik dengan mitra kerja	0.211	0.039
		Optimalisasi pengendalian	0.315	0.058

		manajemen Produksi		
		Optimalisasi kesesuaian rancangan <i>project</i>	0.187	0.035
Learning and Growth	0.107	Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM	0.382	0.041
		Optimalisasi perangkat lunak	0.066	0.007
		Peningkatan <i>sense of belonging</i>	0.551	0.059

Tabel 5. Lanjutan tabel 4 Rekapitulasi hasil pembobotan perspektif BSC, sasaran strategis dan KPI Home Industry 35 Screen Printing

Key Performance Indicator (KPI)	Target	Prioritas KPI	Bobot KPI
<i>Cost Performance Index</i>	Perbandingan antara Budget Cost for Work Performance (BCWP) dengan Actual Cost for Work Performance (ACWP)	0.833	0.203
Tagihan Bruto	Perhitungan selisih waktu pembayaran dengan waktu jadwal pembayaran	0.167	0.041
Tingkat laba	Perhitungan laba dapat dilakukan dengan pengurangan antara biaya perjanjian yang telah disepakati dengan biaya total pengerjaan	1	0.049
% Jumlah pekerjaan dari pelanggan baru	Data yang digunakan adalah akumulasi pengerjaan serta jumlah pekerjaan dari pelanggan baru. Perhitungan dilakukan dengan rumus (jumlah pekerjaan dari pelanggan baru / jumlah akumulasi pengerjaan) 100%	1	0.059
<i>Customer Satisfaction Index (CSI)</i>	Survei dilakukan dengan pemberian skala 1 - 4 (1 = sangat tidak puas, 2 = tidak puas, 3 = puas, 4 = sangat puas), pemberian bobot dilakukan pada 5 indikator yaitu tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy	0.152	0.054
% Jumlah complain pelanggan yang sudah ditangani	Data yang digunakan adalah akumulasi keluhan serta jumlah keluhan yang ditangani. Perhitungan dilakukan dengan rumus (jumlah penanganan keluhan / jumlah akumulasi keluhan) 100%	0.624	0.222
Intensitas pertemuan dengan pemilik saat service	Perhitungan dilakukan dengan perbandingan jumlah pertemuan dibagi jumlah rencana pertemuan	0.166	0.059
<i>Net Promoter Score</i>	Terdapat satu pertanyaan inti pada Net Promoter Score yaitu dari nilai 1 - 10 apakah Anda merekomendasikan jasa kami kepada orang lain? Untuk nilai 10 - 9 disebut promotor, 8-7 disebut passive, 6-0 disebut detractor. Sedangkan perhitungan dilakukan dengan rumus $NPS = \% Promoter - \% Detractor$	0.058	0.021
% Pemenuhan jumlah order	Data yang digunakan adalah akumulasi jumlah order serta jumlah order masuk yang dikerjakan. Perhitungan dilakukan dengan rumus (jumlah order yang dikerjakan / jumlah akumulasi order masuk) 100%	0.833	0.015
% Pengerjaan ulang saat pengerjaan	Data yang digunakan adalah akumulasi tahapan pengerjaan serta jumlah pekerjaan yang mengalami pengulangan. Perhitungan dilakukan dengan rumus (jumlah tahapan pengerjaan / jumlah pekerjaan yang mengalami rework) 100%	0.167	0.003
% Kesesuaian datangnya bahan baku kaos dan peralatan dengan penjadwalan	Perhitungan dengan (jumlah bahan baku kaos yang sesuai di tiap tahapan / jumlah jenis bahan baku kaos di tiap tahapan) 100%	0.750	0.027
% Ketersediaan bahan baku kaos di gudang	Perhitungan dengan (jumlah bahan baku kaos di gudang untuk tiap tahapan / Rancangan Bahan baku kaos yang dibutuhkan pada tiap tahapan) 100%	0.125	0.004
Ketersediaan dan kesiapan peralatan penyablonan di gudang	Jumlah ketersediaan alat yang bisa digunakan	0.125	0.004
% Kesesuaian spesifikasi bahan baku	Perhitungan dengan (jumlah bahan baku kaos yang sesuai di tiap tahapan / jenis bahan baku kaos tiap tahapan) 100%	0.124	0.005

kaos dengan perjanjian yang telah disepakati			
% Kesesuaian jumlah dan keahlian yang dibutuhkan pada tiap tahapan	Perhitungan dengan (Realisasi pekerja di tiap tahapan / Rencana pekerja di tiap tahapan) 100%	0.359	0.014
<i>Schedule Performance Index</i>	Perbandingan antara Budget Cost for Work Performance (BCWP) dengan Budgeted Cost for Scheduled (ACWP)	0.517	0.020
Jumlah mitra kerja yang bekerjasama	Jumlah kerjasama dengan mitra kerja selama periode tertentu. Perhitungan selisih mitra kerja periode lalu dengan periode sekarang	0.200	0.012
Jumlah kontrak mitra kerja yang diperpanjang		0.800	0.047
Tingkat Kesesuaian rancangan dengan desain yang disepakati	Terdapat 3 kemungkinan yaitu spesifikasi bertambah, berkurang, berubah. Kemudian dapat dilakukan perhitungan (hasil kesepakatan / rancangan awal) 100%	1	0.035
Jumlah SDM yang mengikuti pelatihan	Jumlah SDM yang mengikuti pelatihan	0.104	0.004
% Pemenuhan jumlah SDM yang dibutuhkan	Data utama yang digunakan adalah rencana dan realisasi struktur organisasi. Perhitungan dilakukan dengan (Realisasi SDM dalam struktur organisasi / Rancangan SDM struktur organisasi) 100%	0.547	0.022
Jumlah pekerja karyawan masuk dan keluar	Akumulasi jumlah pekerja dan karyawan yang keluar dan masuk	0.059	0.002
Peningkatan keahlian pekerja	Akumulasi jumlah pekerja yang meningkat keahliannya dalam periode tertentu	0.291	0.012
% Proses bisnis yang menggunakan teknologi informasi	Perbandingan antara proses bisnis yang menggunakan teknologi informasi dengan yang direncanakan	0.143	0.001
Tingkat kesuksesan perangkat lunak	Perbandingan antara teknologi informasi yang memberi dampak positif dengan yang tidak	0.857	0.006
Jumlah karyawan yang mengikuti kegiatan internal	Jumlah karyawan dan pekerja yang mengikuti acara internal pada waktu tertentu	0.167	0.010
Indeks kepuasan karyawan	Survei dilakukan dengan pemberian skala 1 - 4 (1 = sangat tidak puas, 2 = tidak puas, 3 = puas, 4 = sangat puas), pemberian bobot dilakukan pada 5 indikator yaitu tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy	0.833	0.049

(Sumber: Soemohadiwidjojo, Arini T. (2017), kaidah perbandingan berpasangan AHP dan Pengolahan data *software Expert Choice*)

Prioritas perspektif Balanced scorecard sendiri didapat dengan wawancara dengan pemilik home industry 35 screen printing, semakin besar angka prioritas perspektif yang dicantumkan maka semakin penting pula perspektif tersebut. Tabel prioritas sendiri didapat dengan kaidah perbandingan AHP, dimana antara beberapa sasaran strategis tersebut manakah yang harus diprioritaskan, dikarenakan jumlah yang harus dipenuhi dalam setiap tabel prioritas adalah angka 1, maka mana yang harus diprioritaskan antara beberapa sasaran strategis tersebut.

Untuk bobot sendiri didapat dari hasil perkalian dari prioritas perspektif Balanced Scorecard dengan Prioritas sasaran strategis. Untuk perhitungannya sendiri adalah:

$$\begin{aligned} & \text{Prioritas perspektif balanced scorecard} \times \\ & \text{Prioritas sasaran strategis} \\ & = 0,293 \times 0,833 = 0,244 \end{aligned}$$

Untuk tabel Bobot Realisasi Prioritas KPI didapat dari kaidah perbandingan AHP, dimana antara beberapa KPI tersebut manakah yang harus diprioritaskan, dikarenakan jumlah yang harus dipenuhi setiap tabel KPI adalah angka 1 maka mana yang harus diprioritaskan antara ke beberapa KPI tersebut.

Untuk Nilai bobot KPI sendiri didapat dari hasil perkalian dari bobot sasaran strategis dengan Bobot Realisasi Prioritas KPI, untuk perhitungannya sendiri adalah:

$$\begin{aligned} & \text{Bobot sasaran strategis} \times \text{prioritas KPI} \\ & = 0,244 \times 0,833 = 0,203 \end{aligned}$$

Setelah melakukan pembobotan sasaran strategis dan KPI selanjutnya yang dilakukan adalah membuat rencana capaian KPI.

Tabel 6. Rencana Capaian KPI

Sasaran strategis	Key Performance Indicator (KPI)	Rencana Capaian KPI yang Diusulkan Per Tahun				
		2021	2022	2023	2024	2025
Peningkatan kontrol sistem keuangan	<i>Cost Performance Index</i>	1	2	3	4	5
	Tagihan Bruto	1	2	3	4	4
Optimalisasi keuntungan	Tingkat laba	1	2	3	4	4
Peningkatan Akuisi Pelanggan	% Jumlah pekerjaan dari pelanggan baru	1	2	3	4	5
Peningkatan layanan kepada pelanggan	Customer Satisfaction Index (CSI)	1	2	3	3	4
	% Jumlah complain pelanggan yang sudah ditangani	1	2	3	3	4
	Intensitas pertemuan dengan pemilik saat service	1	2	3	4	5
	<i>Net Promoter Score</i>	1	2	3	4	4
Peningkatan kualitas dan efisiensi pembuatan dan penyablonan kaos	% Pemenuhan jumlah order	1	2	3	3	4
	% Pengerjaan ulang saat pengerjaan	1	1	2	3	4
Optimalisasi kuantitas pengadaan bahan baku kaos dan Peralatan penyablonan	% Kesesuaian datangnya bahan baku kaos dan peralatan dengan penjadwalan	1	1	2	3	4
	% Ketersediaan bahan baku kaos di gudang	1	1	2	3	4
	Ketersediaan dan kesiapan peralatan penyablonan di gudang	1	1	2	2	3
Optimalisasi pengendalian manajemen produksi	% Kesesuaian spesifikasi bahan baku kaos dengan perjanjian yang telah disepakati	1	2	3	4	4
	% Kesesuaian jumlah dan keahlian yang dibutuhkan pada tiap tahapan	1	1	2	3	4
	<i>Schedule Performance Index</i>	1	2	3	3	4
Menjaga hubungan baik dengan mitra kerja	Jumlah mitra kerja yang bekerjasama	1	2	2	3	4
	Jumlah kontrak mitra kerja yang diperpanjang	1	2	2	3	4
Optimalisasi kesesuaian rancangan project	Tingkat Kesesuaian rancangan dengan desain yang telah disepakati	1	2	2	3	4
Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM	Jumlah SDM yang mengikuti pelatihan	1	1	2	2	3
	% Pemenuhan jumlah SDM yang dibutuhkan	1	1	2	3	4
	Peningkatan keahlian pekerja	1	1	2	2	3
Optimalisasi perangkat lunak	% Proses bisnis yang menggunakan teknologi informasi	1	2	2	3	4
	Tingkat kesuksesan perangkat lunak	1	1	2	3	4
Peningkatan <i>sense of belonging</i>	Jumlah karyawan yang mengikuti kegiatan internal	1	1	2	3	4
	Indeks kepuasan karyawan	1	2	3	3	4

(Sumber: hasil diskusi dengan pemilik home industry 35 screen printing)

Dari tabel 6 di atas bisa dilihat bahwa setiap tahun usulan rencana capaian KPI berubah-ubah. Score diperoleh dari diskusi dengan pemilik Home Industry 35 Screen Printing menggunakan penomoran 1 sampai 5 (1. Strategi Sudah diterapkan, 2. Strategi Sudah dilaksanakan, 3. Strategi sudah dievaluasi, 4. Strategi Sudah Dikendalikan, 5. Strategi sudah ditingkatkan). Usulan ini bisa berubah sewaktu-waktu, mengingat kondisi pandemi saat ini masih belum terkendali dan pelaksanaan ppkm yang masih berlanjut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa rancangan sistem pengukuran kinerja berdasarkan kondisi eksisting Home Industry 35 Screen Printing dapat menaikkan daya saing dengan baik, untuk Perspektif Balanced Scorecard yang paling menonjol adalah

perspektif pelanggan dengan bobot 0,415 lalu dilanjutkan dengan Perspektif Keuangan dengan bobot 0,293 lalu Perspektif Bisnis Internal dengan bobot 0,185 dan yang terakhir yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan bobot 0,107

Sementara itu untuk hasil perumusan Strategi menggunakan Analisis SWOT didapatkan bahwa plotting kuadran SWOT Home industry 35 screen printing berada pada kuadran III, dengan sasaran strategis sebanyak 12 yaitu :

- 2 pada perspektif keuangan (optimalisasi keuntungan dan peningkatan kontrol sistem keuangan)
- 2 pada perspektif customer (peningkatan layanan kepada pelanggan, peningkatan akuisisi pelanggan)
- 5 pada perspektif internal bisnis (peningkatan kualitas penyablonan dan pembuatan kaos, optimalisasi kesesuaian rancangan project, optimalisasi

pengendalian manajemen produksi, optimasi kuantitas pengadaan bahan baku kaos dan peralatan penyablonan, menjaga hubungan baik dengan mitra kerja)

- 3 pada perspektif learning & growth (peningkatan kualitas dan kuantitas SDM, optimalisasi perangkat lunak, dan peningkatan sense of belonging).

Kemudian untuk Strategy maps yang terbentuk sesuai dengan strategy maps Kaplan dan Norton, dimana perspektif keuangan berada pada posisi tertinggi, dilanjutkan dengan perspektif pelanggan, perspektif Bisnis Internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan 12 sasaran strategis yang ada, terbentuk *Key Performance Indicators* (KPI) sebanyak 27 Poin.

Saran

Berdasarkan kesimpulan, maka saran yang dapat diberikan pada Home Industry 35 Screen Printing sebagai berikut :

- Home Industry 35 Screen Printing dapat membuat template scorecard berdasarkan hasil pembobotan KPI, agar nantinya dapat memudahkan dalam proses pengukuran kinerja pada Home Industry 35 Screen Printing
- Home Industry 35 Screen Printing dapat melakukan uji coba pengukuran sistem kinerja berdasarkan KPI yang sudah dihasilkan, agar nantinya para karyawan dan pelanggan nyaman dalam memesan maupun bekerja, dan proses produksi sampai selesai produksi dapat terlaksana tanpa suatu halangan apapun.

DAFTAR PUSTAKA

- Devani, V. 2016. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Jurnal Sains, Teknologi dan Industri, 13(1), 83-90.
- Hasriani, H., Nasruddin, N., & Hidayat, M. 2018. *Analisis Kinerja STAI Al-Azhar Gowa dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Jurnal Mirai Management, 3(2), 18-35.
- Henderi, H., Rahayu, S., & Prasetyo, B. M. 2015. *Dashboard Information System Berbasis Key Performance Indicator*. In Seminar Nasional Informatika (SEMNASIF), Vol. 1, No. 4.
- Herlianingsih, E. 2018. *Analisis Pengukuran Strategik Kinerja Kepala Ruangan Menggunakan Balanced Scorecard Di Unit Instalasi Diagnostik & Intervensi Kardiovaskuler RSUD Dr. Soetomo Surabaya*.
- Hidayat, B. 2017. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard pada Koperasi Karyawan Tirta Mahakam di Bukuan*. *Ekonomia*, 6(2), 345-351.
- Jalal, Q. A., & Safitri, W. 2019. *Analisis Kinerja Gudang Dengan Pendekatan Key Performance Indicator (KPI) dan Analytical Hierarchy Process (AHP)*. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 6(2).
- Jamil, M. 2019. *Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko*. Doctoral dissertation. Universitas Mercu Buana, Yogyakarta.
- Krisna, R. 2021. *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan Suatu Organisasi*. In Scenario (Seminar of Social Sciences Engineering and Humaniora), pp. 118-126.
- Imbu, W. P., & Sisdyani, E. A. 2016. *Evaluasi Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar Berbasis Balanced Scorecard*. *E-Jurnal Akuntansi*, 15(3), 1682-1710.
- Pratiwi, U. 2016. *Balanced scorecard dan manajemen strategik*. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 11(2).
- Sari, D. R., Windarto, A. P., Hartama, D., & Solikhun, S. 2018. *Sistem Pendukung Keputusan untuk Rekomendasi Kelulusan Sidang Skripsi Menggunakan Metode AHP-TOPSIS*. *Jurnal Teknologi dan Sistem Komputer*, 6(1), 1-6.
- Sari, R. R. N. 2020. *Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Study Kasus Pada Mitra Produksi Sigaret ABC Jombang)*. *Jurnal Ekuivalensi*, 5(2), 189-203.
- Sarjono, H., Pujadi, A., & Wong, H. W. 2010. *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja pada PT Dritama*

- Brokerindo, Jakarta Timur*. Binus Business Review, 1(1), 139-154.
- SimboIon, F. 2015. *Perbandingan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan*. Binus Business Review, 6(1), 91-100.
- Soemohadiwidjojo, A. T. 2017. *KPI untuk perusahaan jasa*. Raih Asa Sukses.
- Subiyantoro, A. 2020. *Analisa Balanced Scorecard Sebagai Penilaian Kinerja Pada Rumah Sakit At-Tauroh Al Islami Sleman*. Jurnal Optimal, 17(2), 109-124.
- Utomo, D. N. P. 2015. *Analisis Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Kediri*. Doctoral dissertation. University of Muhammadiyah, Malang.
- Valeri, R., & Wahyudi, T. 2021. *Penerapan Balanced Scorecard Pada UPTD Puskesmas Mariana Banyuwasin*. Doctoral dissertation. Sriwijaya University.
- Yana, Utami Arviani, Y. U. A. 2020. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Wihdatul Ummah Medical Center Makassar*. Doctoral dissertation. Universitas Hasanuddin.