
ANALISA PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN XYZ DENGAN *BALANCED SCORECARD*

Christopher Steven

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
christopher.117222003@stu.untar.ac.id

Mohammad Agung Saryatmo

Program Studi Teknik Industri, Universitas Tarumanagara
mohammads@ft.untar.ac.id (*corresponding author*)

Masuk: 04-10-2024, revisi: 04-11-2024, diterima untuk diterbitkan: 06-11-2024

Abstract: PT. XYZ is a trading company in Indonesia which operates in the distribution of plastic pellets, with the products distributed namely PP (Polypropylene) & PE (Polyethylene). In order to achieve the Company's Vision & Mission, a performance measurement is needed so that the company's desired strategic targets can be achieved. The objective of this study are (1) Design the company performance of PT. XYZ based on Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Perspective, Learning and Growth Perspective; (2) Create a Balanced Scorecard Strategy Map for the PT. XYZ Company. The performance measurement used is the Balanced scorecard, while the data processing uses the Analytical Hierarchy Process (AHP). This research was conducted using questionnaires, internal company data and interviews with management. The result of the questionnaire were processed using SPSS. The results of this research show that the AHP scores obtained are as follows, Financial Perspective 9.58%, Customer Perspective 27.63%, Internal Business Process Perspective 18.89%, and Learning and Growth Perspective with a score of 43.9%. The overall results of the Balanced scorecard score obtained by PT. XYZ has a very good score, 92.76.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard, AHP.

Abstrak: PT. XYZ adalah sebuah perusahaan dagang di Indonesia yang bergerak di bidang distribusi biji plastik, dengan produk yang didistribusikan yaitu PP (*Polypropylene*) & PE (*Polyethylene*). Agar tercapainya Visi & Misi Perusahaan ini dibutuhkan suatu pengukuran kinerja agar sasaran strategis yang diinginkan perusahaan dapat tercapai. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah (1) Membuat perancangan kinerja perusahaan PT. XYZ berdasarkan Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan; (2) Membuat Peta Strategi *Balanced Scorecard* pada perusahaan PT. XYZ. Pengukuran Kinerja yang digunakan adalah dengan menggunakan *Balanced scorecard*, sedangkan untuk analisa data menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan penyebaran kuesioner, data internal perusahaan serta wawancara dengan manajemen. Hasil kuesioner diolah menggunakan aplikasi SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa skor AHP yang diperoleh sebagai berikut, Perspektif keuangan 9,58%, Perspektif Pelanggan 27,63%, Perspektif Proses Bisnis Internal 18,89%, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan skor 43,9%. Untuk perolehan hasil keseluruhan skor *Balanced scorecard* yang diperoleh oleh PT. XYZ memiliki skor yang amat baik yaitu di angka 92,76.

Kata Kunci: *Performance Measurement, Balanced Scorecard, AHP.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam dinamika bisnis yang terus berubah di era globalisasi saat ini, perusahaan-perusahaan di seluruh dunia berhadapan dengan tantangan yang semakin kompleks. Persaingan

yang ketat, perubahan teknologi, dan dinamika pasar yang cepat menuntut perusahaan untuk memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengelola kinerja mereka. Dengan adanya tantangan seperti ini, perusahaan membutuhkan suatu cara untuk meningkatkan inovasi agar mampu bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya. Dengan persaingan yang ketat membuat PT. XYZ harus mampu untuk mengembangkan manajemen strategi yang terbaik untuk dapat meningkatkan potensinya. Potensi yang ada pada perusahaan XYZ dapat ditingkatkan apabila kita menerapkan sistem manajemen yang berfokus pada sasaran strategis dan dapat diterapkan dengan mudah dan terukur. PT. XYZ harus memiliki sistem pengukuran kinerja yang baik sehingga PT. XYZ dapat mengukur dimana posisi PT. XYZ saat ini dibandingkan dengan pesaing dan mengukur potensi yang dapat diraih pada masa depan.

Pengukuran kinerja yang baik mampu mengukur kegiatan pada masa kini dan masa depan sehingga metode *Balanced Scorecard* dipilih sebagai metode yang terbaik untuk mengatasi hal tersebut dikarenakan *Balanced Scorecard* mampu mengukur kinerja finansial dan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan sasaran strategislah yang digunakan sebagai pendorong kinerja masa depan dikarenakan tujuan dan sasaran strategis akan mengacu kepada visi dan misi dari perusahaan PT. XYZ. Pada umumnya, terdapat 3 jenis metode dalam mengukur kinerja perusahaan yaitu *Balanced Scorecard*, *Performance Prism*, dan *Intergrated Performance Measurement System (IPMS)*. Pada *Balanced Scorecard* memfokuskan kepada pengukuran yang bertujuan utama pada perspektif keuangan, *Performance prism* memfokuskan kepada pengukuran yang difokuskan untuk mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan *Stakeholder*. Sedangkan untuk IPMS memfokuskan pada pengukuran kinerja berdasarkan level bisnis dan dalam proses identifikasi melibatkan *stakeholder* dan requirement. *Balanced Scorecard* dipilih sebagai pengukuran kinerja yang paling tepat untuk PT. XYZ dikarenakan berdasarkan hasil wawancara sampai saat ini, PT. XYZ membutuhkan pengukuran kinerja perusahaan yang memiliki tujuan akhir dalam meningkatkan keuangan dan PT. XYZ belum menggunakan metode pengukuran kinerja perusahaan dalam melakukan penilaian terhadap kinerja perusahaannya, selama ini pengukuran hanya dilakukan secara internal saja yang berupa KPI oleh manajemen sehingga hal tersebut masih belum mencerminkan ketercapaian kualitas yang diinginkan. Hal tersebutlah yang membuat penulis menjadi tertarik untuk mengadaptasikan metode *Balanced Scorecard* ini pada PT. XYZ. Hal ini juga dipengaruhi oleh hasil dari para penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Santos. S (2020) yang melakukan penelitian menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT. Indo-Rama Synthetics Tbk. bahwa dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* mampu mendorong kinerja perusahaan tersebut. Dan penelitian yang dilakukan oleh Kusumo, R., & Maupa, H. (2023) menjelaskan bahwa pendekatan menggunakan analisa *Balanced Scorecard* yang dipadukan dengan SWOT mampu meningkatkan keunggulan bersaing serta penelitian yang dilakukan oleh Pratikno, A., & Rahardjo, M. (2021) mengenai Analisa Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan SWOT-*Balanced Scorecard* pada PT. Ipsi Karya Abadi bahwa pengukuran kinerja dengan pendekatan SWOT dan menggunakan metode *Balanced Scorecard* baik untuk menentukan strategi perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang telah disebutkan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul analisa pengukuran kinerja perusahaan XYZ dengan *Balanced Scorecard* sehingga hal tersebut membuat penelitian ini akhirnya menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai metode untuk mengukur pengukuran kinerja pada PT. XYZ. Diharapkan dengan judul penelitian yang dibuat maka PT. XYZ dapat menemukan strategi yang terbaik dalam meningkatkan kinerjanya terutama dari sisi perseptif keuangan. Menurut Gasperz (2011:6) bahwa *Balanced Scorecard* dipilih oleh organisasi dikarenakan merupakan alat untuk mengidentifikasi kekuatan dan kesempatan untuk perbaikan dari berbagai area dalam organisasi, membentuk kerangka kerja manajemen yang terintegrasi, dapat diterapkan pada seluruh jenis organisasi baik besar atau kecil, dan terbukti merupakan praktek manajemen global yang valid untuk meningkatkan keunggulan kinerja organisasi. Menurut Gunawan (2000) *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan dibandingkan pengukuran kinerja

tradisional dikarenakan komprehensif, adaptif dan responsif, dan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan sehingga penggunaan sumber daya yang ada dapat lebih optimal agar selaras dengan tujuan menyeluruh perusahaan.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk : (1) Membuat perancangan kinerja perusahaan PT. XYZ berdasarkan Persepektif Keuangan; (2) Membuat perancangan kinerja perusahaan PT. XYZ berdasarkan Persepektif Pelanggan; (3) Membuat perancangan kinerja perusahaan PT. XYZ berdasarkan Persepektif Bisnis Internal; (4) Membuat perancangan kinerja perusahaan PT. XYZ berdasarkan Persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan; (5) Membuat Peta Strategi *Balanced Scorecard* pada perusahaan PT. XYZ.

TINJAUAN PUSTAKA

Grand Theory

Menurut Kaplan dan Norton (1996), kinerja perusahaan dapat didefinisikan sebagai sejauh mana sebuah organisasi mampu mewujudkan visi dan misinya, mencapai tujuan strategisnya, serta memenuhi harapan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) secara keseluruhan. Dengan kata lain, kinerja perusahaan mencakup berbagai indikator yang mencerminkan bagaimana perusahaan memberikan nilai tambah kepada para pemangku kepentingan, baik secara finansial maupun non-finansial. Selain itu, kinerja perusahaan juga dapat dipahami sebagai hasil dari interaksi yang kompleks antara berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi aktivitas dan operasi perusahaan. Ini mencakup strategi bisnis yang dipilih, struktur organisasi, budaya korporat, kompetensi karyawan, dan faktor-faktor eksternal seperti kondisi pasar, persaingan industri, serta regulasi dan kebijakan pemerintah. Dengan demikian, pengukuran kinerja perusahaan bukanlah sekadar tentang mencatat angka-angka atau statistik keuangan semata, tetapi merupakan refleksi dari keseluruhan aktivitas dan operasi perusahaan. Hal ini menuntut perusahaan untuk memiliki pemahaman yang komprehensif tentang kinerja mereka dan untuk terus menerus melakukan evaluasi dan perbaikan agar dapat tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terus berubah.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah suatu kerangka kerja yang dirancang untuk membantu perusahaan dalam mengukur kinerjanya dengan lebih menyeluruh. *Balanced Scorecard* mengusung pendekatan yang seimbang antara aspek finansial dan non-finansial dari kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja ini memungkinkan perusahaan untuk menerjemahkan strategi mereka menjadi serangkaian indikator kinerja yang dapat diukur, sehingga memungkinkan manajemen untuk memahami sejauh mana mereka berhasil menjalankan strategi mereka dan mencapai tujuan mereka.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu *balanced* dan *scorecard*. Pengertian *balanced* menunjukkan kinerja karyawan diukur secara seimbang yang diliput dari aspek keuangan dan non keuangan, aspek jangka pendek dan jangka panjang, aspek internal ataupun eksternal. Sedangkan pengertian *scorecard* yaitu menunjukkan kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang akan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Salah satu konsep utama dalam *Balanced Scorecard* adalah bahwa kinerja perusahaan tidak dapat diukur secara eksklusif melalui lensa keuangan. Oleh karena itu, BSC mengusulkan empat perspektif utama yang mencerminkan aspek-aspek yang berbeda dari kinerja perusahaan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Analytical Hierarchy Process(AHP)

Analisa ini dikembangkan pertama kali oleh Thomas L Saaty yang digunakan untuk memecahkan masalah kompleks dengan melakukan analisis terstruktur kepada kriteria masing-

masing yang saling berbeda dan preferensi relatif terhadap mereka. Menurut Saaty (1993) secara garis besar langkah utama dalam pembuatan AHP adalah sebagai berikut: (1) Penetapan Tujuan; (2) Pembentukan Hirarki; (3) Penilaian perbandingan berpasangan; (4) Perhitungan Bobot Relatif; (5) Konsistensi Pengambilan Keputusan; (6) Perhitungan Skor Total; (7) Analisis Sensitivitas.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif yang menjelaskan mengenai data-data yang telah di dapatkan selama penelitian yang dianalisis dan diolah dengan pendekatan teori yang dipilih.

Penelitian ini dilakukan pada PT. XYZ yang berlokasi di Jakarta Pusat. Pada penelitian ini menggunakan subjek penelitian yang merupakan manajer, karyawan dan pelanggan pada PT. XYZ dan untuk objek penelitiannya adalah data perusahaan dan hasil kuesioner yang telah dibagikan dan digunakan dalam alat ukur *Balanced Scorecard*.

Dalam proses pengambilan data, peneliti menggunakan 3 teknik pengambilan data yaitu Pengamatan, Wawancara, Penyebaran Kuesioner. Pada proses pengamatan, peneliti melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian dan hal-hal yang berhubungan dengan masalah tersebut. Pada teknik wawancara, pengumpulan data dilakukan dengan cara melakukan komunikasi dan tatap muka langsung melalui proses tanya jawab secara lisan kepada responden yang terpilih. Dan untuk penyebaran kuesioner, peneliti melakukan penyebaran kuesioner kepada responden untuk melakukan pengisian. Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan melalui data kuesioner sedangkan data sekunder merupakan data yang langsung diambil dari perusahaan.

Teknik Pengumpulan Data Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Kuesioner kepuasan pelanggan terdiri dari 53 pelanggan yang merupakan pembeli rutin yang telah melakukan repeat order berturut – turut selama tahun 2023, dari jumlah pelanggan tersebut diolah dengan menggunakan rumus slovin dengan tingkat margin error sebesar 10% sehingga menghasilkan responden sebanyak 35 pelanggan. Data tersebut kemudian diolah dengan menggunakan SPSS.

Teknik Pengumpulan Data Kuesioner Kepuasan Karyawan

Kuesioner kepuasan karyawan terdiri dari 33 orang yang merupakan karyawan yang diberikan oleh atasan masing-masing divisi sebagai perwakilan untuk dijadikan sampel, dari jumlah karyawan tersebut diolah dengan menggunakan rumus slovin dengan tingkat margin error sebesar 10% menjadi 25 Responden. Data tersebut kemudian diolah dengan menggunakan SPSS.

Metode Analisa Data

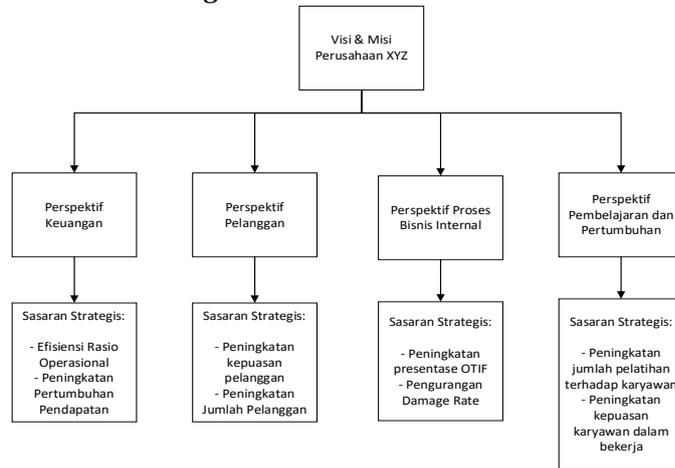
Dalam pembuatan *Balanced Scorecard* yang baik, diperlukan penentuan prioritas mengenai perspektif yang paling penting untuk dapat menentukan perspektif mana yang paling prioritas untuk dapat mencapai visi dan misi dari perusahaan. Pada pemilihan prioritas perspektif dapat menggunakan pembobotan dengan metode *Analytical Hierarchy Process*. Dengan menggunakan metode ini bertujuan untuk membantu dalam memprioritaskan inisiatif berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditentukan dalam pengisian *Balanced Scorecard* dan dapat digunakan untuk memperkuat analisis risiko yang terintegrasi dengan *Balanced Scorecard* sehingga membantu manajemen dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan strategis.

HASIL

Penentuan Sasaran Strategi Perusahaan

Penentuan sasaran strategi perusahaan dilakukan dengan melakukan wawancara dengan manajer PT. XYZ perihal sasaran yang mau dicapai pada masing-masing perspektif agar perspektif dapat dijalankan dengan baik. Sasaran ini penting untuk diketahui agar visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Sasaran strategi perusahaan dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1
Sasaran Strategis Perusahaan

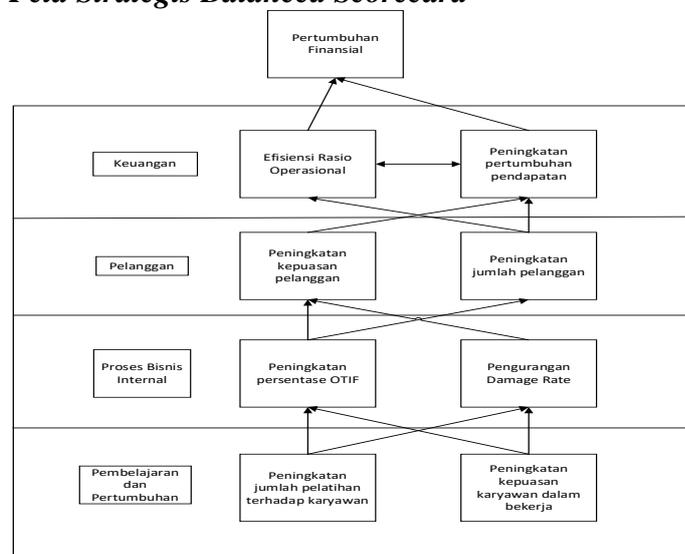


Sumber: Peneliti (2024)

Pembuatan Peta Strategis *Balanced Scorecard*

Peta strategi *Balanced Scorecard* menjelaskan mengenai visualisasi yang digunakan untuk menggambarkan strategi *Balanced Scorecard* secara komprehensif. Pada peta ini menghubungkan antara visi dan misi perusahaan, sasaran strategis yang ingin dicapai dan indikator – indikator yang ada. Pada peta ini menunjukkan bahwa pencapaian pertumbuhan finansial dipengaruhi oleh efisiensi rasio operasional yang saling berhubungan dengan peningkatan pertumbuhan pendapatan, semua peningkatan tersebut dipengaruhi oleh hal lainnya pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan. Gambar Peta Strategis *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 2
Peta Strategis *Balanced Scorecard*



Sumber: Peneliti (2024)

Penentuan Ukuran Strategis

Setelah peta strategis *Balanced Scorecard* dibuat, maka akan dilakukan pembuatan ukuran strategis dan penetapan target pencapaian dari masing-masing sasaran strategis. Target pencapaian tersebut diperlukan oleh perusahaan untuk dapat mencapai visi dan misi yang diinginkan perusahaan. Dalam menentukan ukuran strategis perusahaan dibagi menjadi 2 kategori yaitu ukuran pendorong (*Lead Indicator*) dan ukuran hasil (*Lag Indicator*). Ukuran pendorong (*Lead Indicator*) yang merupakan indikator yang digunakan untuk memprediksi arah dari suatu sasaran strategis sedangkan ukuran hasil (*Lag Indicator*) yang merupakan indikator berdasarkan data-data historis yang digunakan untuk mengkonfirmasi sasaran strategis yang sedang berlangsung saat ini. Keberhasilan dalam suatu sasaran strategis merupakan sinergitas dari dua ukuran tersebut. Penentuan ukuran strategis ini diperlukan agar sasaran strategis perusahaan dapat tercapai. Tabel mengenai ukuran strategis dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1
Ukuran Strategis

No	Sasaran Strategis	Ukuran Strategis		
		Ukuran Hasil (<i>Lag Indicator</i>)	Ukuran pendorong (<i>Lead Indicator</i>)	Target Pencapaian
1	Efisiensi Rasio Operasional	Penurunan Biaya Operasional	Efektifitas dan Efisiensi Proses Operasional	5%
2	Peningkatan pertumbuhan pendapatan	Pertumbuhan pendapatan	Peningkatan pendapatan tahunan	10%
3	Peningkatan kepuasan pelanggan	Indeks kepuasan pelanggan	Survei kepuasan pelanggan	4 (Skala Likert)
No	Sasaran Strategis	Ukuran Strategis		
		Ukuran Hasil (<i>Lag Indicator</i>)	Ukuran pendorong (<i>Lead Indicator</i>)	Target Pencapaian
4	Peningkatan jumlah pelanggan	Peningkatan jumlah pelanggan	Peningkatan pelanggan baru	5%
5	Peningkatan persentase OTIF	Tingkat rasio OTIF	Rasio OTIF dalam setahun	98%
6	Pengurangan <i>Damage rate</i>	Tingkat rasio <i>damage rate</i>	Rasio <i>damage rate</i> dalam setahun	< 0,01%
7	Peningkatan jumlah pelatihan terhadap karyawan	Pelatihan yang diterima oleh karyawan	Banyaknya jumlah pelatihan	6x /Tahun
8	Peningkatan kepuasan karyawan dalam bekerja	Indeks kepuasan karyawan dalam bekerja	Survei kepuasan karyawan dalam bekerja	4 (Skala Likert)

Sumber: Peneliti (2024)

Perhitungan Prioritas dengan menggunakan Analytical Hierarchy Process

Setelah ukuran strategis berhasil dikumpulkan, akan dilakukan perhitungan prioritas yang digunakan untuk melihat perspektif mana yang terpenting dalam *Balanced Scorecard*. Perhitungan Prioritas dilakukan berdasarkan hasil *brainstorming* dengan pihak manajer PT. XYZ. Hasil perhitungan prioritas dengan menggunakan AHP dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 2
Perhitungan prioritas dengan menggunakan AHP

Perspektif	Skor	Sasaran Strategis	Skor
Perspektif Keuangan	9,58 %	Efisiensi Rasio Operasional	25 %
		Peningkatan pertumbuhan pendapatan bersih	75 %
Perspektif Pelanggan	27,63 %	Peningkatan kepuasan pelanggan	50 %
		Peningkatan jumlah pelanggan	50 %
Perspektif Bisnis Internal	18,89 %	Peningkatan Presentasi OTIF	50 %
		Pengurangan <i>Damage rate</i>	50 %

Perspektif	Skor	Sasaran Strategi	Skor
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	43,90 %	Peningkatan jumlah pelatihan terhadap karyawan	25 %
		Indeks kepuasan karyawan dalam bekerja	75 %

Sumber: Peneliti (2024)

Setelah perhitungan pembobotan prioritas di kelola dengan menggunakan AHP maka dilanjutkan dengan perhitungan pengolahan data pada masing-masing perspektif dengan data primer dan data sekunder sehingga akan menghasilkan perhitungan hasil akhir skor *Balanced Scorecard*.

Perhitungan Skor *Balanced Scorecard* Perusahaan XYZ

Hasil skor *Balanced Scorecard* PT. XYZ dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 3

Hasil Skor *Balanced Scorecard* PT XYZ

Perspektif (a)	Sasaran Strategis (b)	Ukuran Hasil	Realisasi (c)	Target (d)	Pencapaian Target (c/d)	Bobot (a*b)	Skor ((c/d)*(a*b))
Keuangan (9,58%)	Efisiensi Rasio Operasional (25%)	Penurunan Biaya Operasional	6%	5%	100%	2,4	2,40
	Peningkatan pertumbuhan pendapatan (75%)	Pertumbuhan pendapatan	9,40%	10%	94,00%	7,2	6,75
Pelanggan (27,63%)	Peningkatan kepuasan pelanggan (50%)	Indeks kepuasan pelanggan	3,41	4	85,25%	13,8	11,78
	Peningkatan jumlah pelanggan (50%)	Peningkatan jumlah pelanggan	5,74%	5%	100%	13,8	13,82
Proses Bisnis Internal (18,89%)	Peningkatan persentase OTIF (50%)	Tingkat rasio OTIF	98,38%	98%	100%	9,4	9,45
	Pengurangan Damage rate (50%)	Tingkat rasio damage rate	0,0036%	< 0,01%	100%	9,4	9,45
Pembelajaran dan Pertumbuhan (43,9%)	Peningkatan jumlah pelatihan terhadap karyawan (25%)	Pelatihan yang diterima oleh karyawan	6x / Thn	6x / Thn	100%	11,0	10,98
	Peningkatan kepuasan karyawan dalam bekerja (75%)	Indeks kepuasan karyawan dalam bekerja	3,42	4	85,50%	32,9	28,15
						Total Skor	92,76

91 s.d 100	Amat Baik
76 s.d 90	Baik
61 s.d 75	Cukup
51 s.d 60	Sedang
0 s.d 50	Kurang

Sumber: Peneliti (2024)

Hasil skor menunjukkan bahwa perusahaan saat ini sudah dalam kondisi yang amat baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa terdapat 3 sasaran strategis yang masih membutuhkan peningkatan agar target dari sasaran strategis tersebut dapat dicapai, yaitu peningkatan pertumbuhan pendapatan pada perspektif keuangan, peningkatan kepuasan pelanggan pada perspektif pelanggan, peningkatan kepuasan karyawan dalam bekerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan; (2) Hasil pada *Balanced Scorecard* menjelaskan bahwa pengukuran sasaran strategis pada perusahaan PT. XYZ mempunyai hasil yang amat baik dengan perolehan skor total yaitu di angka 92,76; (3) Dari hasil AHP menjelaskan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah yang mendapatkan nilai tertinggi sebagai hal yang terpenting dibandingkan dengan perspektif lainnya dengan angka 43,9% dan diikuti oleh perspektif pelanggan dengan angka 27,63%, kemudian proses bisnis internal dengan perolehan angka 18,89% dan terakhir pada perspektif keuangan dengan angka 9,58%.

Saran

Berikut merupakan saran terhadap kinerja PT. XYZ: (1) Perlunya PT. XYZ untuk lebih memperhatikan terhadap sasaran strategis yang ada sehingga membuat visi dan misi

perusahaan dapat lebih tercapai; (2) PT. XYZ perlu memperhatikan cara dalam meningkatkan perolehan nilai terhadap sasaran strategis yang masih belum dicapai.

Implikasi Manajerial

Berikut merupakan hal yang dapat dijadikan masukan bagi perusahaan PT. XYZ: (1) PT. XYZ perlu menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai acuan dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan. Dalam hal ini, manajer harus mengarahkan tim dan sumber daya untuk mendukung strategi yang telah ditetapkan dalam BSC sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional; (2) PT. XYZ perlu mengembangkan strategi pemasaran dan layanan yang lebih responsif terhadap segala kebutuhan pelanggan dan manajer yang ada perlu melakukan pengawasan ketat terhadap indikator kepuasan pelanggan; (3) PT. XYZ perlu berinvestasi terhadap pelatihan karyawan, pengembangan kompetensi dan program lainnya yang dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada penggunaan sampel dari pengisian kuesioner yang tidak terlalu besar sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi untuk perusahaan lainnya yang bergerak di bidang yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Amstrong, Michael dan Angelo Baron. (1998). *Performance Management*. London: Institute of Personal and Development.
- Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Chandra, D. (2023). *Analisis kinerja dan menyusun strategi dengan menggunakan Balanced Scorecard*. Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan, 7(1), 65-79.
- Fuad, Mas'ud. (2014). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Gaspersz, Vincent. (2011). *Total Quality Management: Untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Bogor.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26*, Edisi 10. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Sayuti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Non Sekuler*. Muhammadiyah Universitas Press and Magister Manager UMS, Surakarta.
- Helfert, Erich A. (2004). *Fokus Ekonomi*. Dalam Srimindarti
- Ittner, C.D., Larcker, D.F., (1998b). *Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction*. Journal of Accounting Research 36: 1–35.
- Kaplan, Robert S and Norton, David P. (1996). *Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Keban. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.
- L. Mathis, Robert, & H. Jackson, John. (2011). *Human Resource Management (edisi 10)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, Lexy J. (1990). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat
- Niven N. Paul. (2014). *Balanced Scorecard Evolution*, New Jersey. John Wiley and Sons, Inc.
- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta.

- Priyatno, D. (2018). *SPSS Panduan Mudah Olah Data bagi Mahasiswa dan Umum*. Yogyakarta: ANDI (Anggota IKAPI).
- Rizki, S. F. F., & Mas'ud. (2016). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Profesi Dengan Budaya Kolektivisme Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Perawat RSUD Kota Semarang)*.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saaty, T. L., (1993). *Decision Making for Leader : The Analytical Hierarchy Process for Decisions in Complex World*. University of Pittsburgh, Pittsburgh
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Setiawan, L. C., Saryatmo, M. A., & Kristina, J. H. (2023). *Analysis of Performance Measurement Using the Balanced Scorecard and Objective Matrix Method at PT XYZ*.
- Simamora. H. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ketiga, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Simanjuntak. (2015). *Manajemen Sumber Daya Insani*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta, CV: Bandung.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Soedjono. (2013). *Pengukuran Kinerja Karyawan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tunggal, Amin Widjaja. (2000). *Pengukuran kinerja dengan Balanced Scorecard*. Jakarta:Harvarindo.
- Waldman, Paul. (2014). *The press Effect*. Oxford University Press.
- Wayne Cascio dan John Boudreau (2008). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. USA: Pearson Education, Inc
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.