

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* (BSC) DENGAN PEMBOBOTAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (AHP) DI PT. ABC, TBK

Andreas Tri Panudju, Andi Hasryningsih Asfar, Fitri Fauziah
STIE BINA BANGSA

Abstrak

Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan yang meninjau kinerja perusahaan tidak hanya dari sisi keuangan, namun juga dari sisi non keuangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja (SPK) PT. ABC, Tbk yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pembobotan elemen-elemen yang terdapat dalam pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) dengan bantuan software Expert Choice. Dengan demikian, diharapkan PT. ABC, Tbk dapat mengetahui dengan tepat prioritas perbaikan yang harus dilakukan. Hasil penelitian ini adalah pada perspektif proses bisnis internal merupakan perspektif terpenting dari perspektif-perspektif yang lain, hal ini ditunjukkan dengan perspektif proses bisnis internal mempunyai bobot terbesar yaitu sebesar 0,350. Hal ini berarti PT. ABC, Tbk lebih memfokuskan pada meningkatkan bisnis internal, meningkatkan kualitas produk dan efektivitas operasi dalam menghasilkan produk serta pengembangan jaringan rantai pasok. Pada perspektif pelanggan dengan bobot 0,292 dengan fokus pada peningkatan pangsa pasar kemudian baru diikuti dengan menurunkan keluhan pelanggan. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan bobot 0,235 lebih memfokuskan pada meningkatkan kemampuan karyawan kemudian baru diikuti dengan meningkatkan produktivitas karyawan. Pada perspektif keuangan yang merupakan perspektif dengan bobot terkecil yaitu sebesar 0,123 fokusnya merata pada peningkatan keuntungan perusahaan, peningkatan efisiensi dan efektivitas aset, serta pertumbuhan penjualan.

Kata Kunci : Analytical Hierachy Process, Balance Scorecard (BSC), Kinerja, pembobotan

1. PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan salah satu metode yang digunakan untuk memantau perkembangan organisasi maupun perusahaan dalam rangka mempertahankan daya saing yang dimiliki. Pengukuran kinerja berguna untuk membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya, menyelidiki deviasi dalam rencana, mengevaluasi kinerja individu, dan menilai perkembangan yang terjadi

dalam mencapai 'tujuan yang ditetapkan. Pada umumnya sistem manajemen tradisional mengukur kinerja hanya berfokus pada anggaran (*budgets*), sehingga pelaksanaan strategi perusahaan sangat tergantung pada anggaran yang tersedia. Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan kedalam tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*). Ukuran keuangan dapat dijelaskan kedalam ukuran masing-masing perspektif sasaran strategik

(bersifat non keuangan) yang digunakan untuk mewujudkan visi. Maka dengan *Balanced Scorecard*, manajemen dapat melakukan evaluasi apakah perubahan kekayaan yang dicapai atau dialami oleh perusahaan disebabkan oleh faktor yang *sustainable* atau hanya satu keberuntungan oleh hasil tindakan yang bersifat strategik. Dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, maka dapat menyatukan seluruh proses kerja dalam sebuah perusahaan menjadi bagian dari suatu sistem yang terintegrasi. PT. ABC, Tbk belum pernah menerapkannya metode ini. Selain itu penelitian ini mengkombinasikan pengukuran kinerja metode *Balanced Scorecard* dengan metode pembobotan AHP. Sehingga diharapkan dengan AHP dapat memudahkan pembobotan perspektif BSC. Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini, adalah untuk mengetahui dan mengevaluasi peta strategi *Balanced Scorecard* yang sesuai dengan visi, misi dan strategi serta memperoleh rancangan sistem pengukuran kinerja yang sesuai dengan konsep *Balanced Scorecard* pada PT. ABC, Tbk.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Konsep *BSC* pertama kali dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000) dalam bukunya. *BSC* merupakan salah satu metode pengukuran dan manajemen *performance* untuk faktor internal dan eksternal dari suatu perusahaan. Metode *BSC* melengkapi manajemen dengan *framework* yang mentranslasikan visi dan strategi ke dalam sistem pengukuran yang terintegrasi, yaitu: *financial perspective*, *customer perspective*, *internal bisnis process perspective*, dan *learning and growth perspective*. Empat *perspective* di dalam *BSC* menyatakan adanya saling keterkaitan untuk dapat menggambarkan strategi yang dimiliki perusahaan (Singgih ,et al : 2001).

Keunggulan pendekatan *balance scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2005: 11-15):

1. Komprehensif

BSC memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini: menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan dan memampukan organisasi untuk memasuki lingkungan lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

BSC mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.

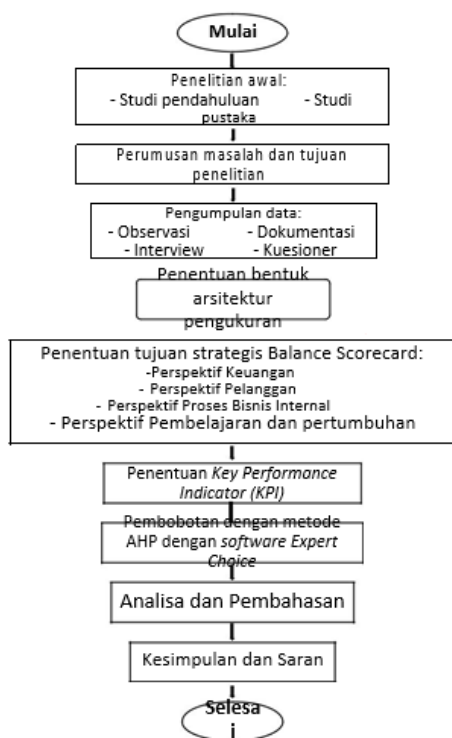
3. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

3. METODE PENELITIAN



Gambar 1. Diagram Alir Penelitian

Perancangan dilakukan dengan mengikuti metodologi perancangan sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang meliputi:

1. Menentukan Arsitektur Ukuran

Penentuan arsitektur ini dilakukan melalui dua tahap, yaitu:

- a. Tahap pertama didasarkan pada pemilihan unit bisnis yang mempunyai kontrol langsung dengan keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
- b. Tahap kedua unit bisnis yang dipilih kemudian diidentifikasi berdasarkan karakteristiknya, proses yang terjadi *stake holders* nya, dan sistem pengukuran kinerjanya.

2. Menentukan Tujuan Strategis

Merupakan tahap menentukan tujuan sebagai bahan untuk melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja, yang didasarkan hasil wawancara dan

diskusi bersama manajemen perusahaan, tentang maksud yang terkandung dalam visi, misi dan strategi perusahaan. Dimana setiap atribut ukuran kinerja harus menunjukkan pola keterkaitan antar ukuran kinerja dan mewakili keempat perspektif dalam BSC (Kaplan, dkk, 2000). Kemudian atribut ukuran kinerja yang telah dihasilkan dari diskusi tersebut diintegrasikan dengan metode AHP.

3. Memilih dan Merancang Ukuran

Pada tahap ini, untuk penentuan sasaran strategik perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya, *Key Performance Indicator* (KPI) berdasarkan tujuan-tujuan awal strategis PT. ABC, Tbk. Penentuan maupun penetapan ukuran kinerja merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Oleh sebab itu, dalam penentuannya harus benar-benar merupakan penjabaran dari visi dan misi perusahaan.

4. Menentukan Target

Penetapan target kinerja atas tujuan perusahaan didasarkan pada kinerja pada masa lalu dan potensi perusahaan. Target yang digunakan adalah target absolut sebagai acuan ideal dan target realistik untuk memantau pencapaian prestasi perusahaan.

Setelah faktor-faktor yang diinginkan telah dipenuhi, maka langkah selanjutnya adalah pengolahan data dengan menggunakan metode AHP. Metode ini digunakan untuk memberi bobot prioritas (memprioritaskan) dari berbagai faktor yang telah dipenuhi, dari faktor-faktor yang ada faktor manakah yang lebih diprioritaskan (mempunyai bobot terbesar).

4. PEMBAHASAN

Penentuan Ukuran Pencapaian Sasaran Strategis/Penentuan Ukuran Performansi (*Key Performance Indicator*)

Penentuan KPI (*Key Performance Indicator*) merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. KPI haruslah benar-benar merupakan penjabaran dari visi, misi, strategi dan tujuan-tujuan strategis PT. ABC, Tbk. KPI ditentukan berdasarkan tujuan-tujuan strategis PT. ABC, Tbk yang telah dirumuskan. Ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis, yaitu:

1. Ukuran hasil (*Outcome Measure*) sebagai *lag indicator*
2. Ukuran pemacu kinerja (*Performance Driver Measure*) sebagai *lead indicator*

Penetapan Target

Setelah masing-masing perspektif dan KPI sudah teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah menentukan target dan inisiatif strategis dari PT. ABC, Tbk dimana target-target ini diperoleh berdasarkan kebijakan dan kemampuan dari PT. ABC, Tbk untuk tahun 2014/2015.

Penyusunan Struktur Hirarki Sistem Pengukuran Kinerja

Penyusunan struktur hirarki sistem pengukuran kinerja menjadi struktur hirarki permasalahan pada metode AHP dilakukan dengan mengacu pada model Vanany (Palcic and Lalic, 2009). Model Vanany menempatkan sistem pengukuran kinerja sebagai level 0, perspektif pada level I, tujuan strategis pada level II, dan indikator kerja pada level III.

Pembobotan

Pembobotan perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif, serta tingkat kepentingan dari masing-masing tujuan strategis. Hal ini diguganakan sebagai acuan dalam proses penilaian kinerja organisasi (perusahaan). Penentuan bobot berdasarkan pada hasil kuesioner yang telah diisi oleh pihak manajemen. Dari hasil kuesioner tersebut selanjutnya diolah dengan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) (Palcic and Lalic, 2009) dengan bantuan *software expert choice*.

Pembobotan tingkat perspektif

Pada pembobotan antar perspektif kuosioner diisi oleh General Manajer selaku pengambil keputusan pada perusahaan. Adapun hasil pembobotan antar perspektif dapat dilihat dalam tabel 1 dibawah ini :

No	Perspektif	Bobot
1	Keuangan (finansial)	0,0854167
2	Pelanggan (<i>customer</i>)	0,2027778
3	Proses bisnis internal	0,2430556
4	Pembelajaran dan pertumbuhan	0,1631944
	<i>Inconsistency Ratio</i>	0,0069444

Sumber: Olah data dengan *Expert Choice*

Dari tabel 1 dapat diketahui bahwa perspektif proses bisnis interl mendapatkan bobot tertinggi diikuti perspektif pelanggan, kemudian diikuti perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan terakhir adalah perspektif keuangan.

Pembobotan tingkat tujuan strategis

Pada pembobotan antar tingkat tujuan strategis kuesioner ini diisi oleh responden yang dipandang memiliki kapabilitas untuk membuat penilaian terhadap permasalahan yang sedang dibahas. Adapun responden yang dilibatkan pada pembobotan tingkat tujuan strategis adalah sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan

Pada pembobotan antar tingkat tujuan strategis pada perspektif keuangan, kuesioner diisi oleh Kadiv Keuangan dan Supervisor Keuangan. Adapun hasil pembobotan pada tingkat tujuan strategis perspektif keuangan dapat dilihat pada table 2 dibawah ini:

Tabel 2 Hasil Pembobotan Tingkat Tujuan Strategis Pada Perspektif Keuangan

No	Tujuan strategis	Bobot
1	Meningkatkan keuntungan perusahaan	0.333
2	Meningkatkan efisiensi dan efektifitas aset dalam menghasilkan penjualan	0.333
3	Pertumbuhan penjualan	0.333
<i>Inconsistency Ratio</i>		0.00

Sumber: Olah data dengan *Expert Choice*

2. Perspektif pelanggan

Pada pembobotan antar tingkat tujuan strategis pada perspektif pelanggan, kuesioner diisi oleh Kadiv Pemasaran dan dua orang Supervisor Pemasaran . Adapun hasil pembobotan pada tingkat tujuan strategis perspektif pelanggan dapat dilihat pada tabel 3 dibawah ini:

Tabel 3 Hasil Pembobotan Tingkat Tujuan Strategis Pada Perspektif Pelanggan

No	Tujuan strategis	Bobot
1	Meningkatkan pangsa pasar	0.833
2	Menurunkan keluhan pelanggan	0.167
<i>Inconsistency Ratio</i>		0.00

Sumber: Olah data dengan *Expert Choice*

3. Perspektif proses bisnis internal

Pada pembobotan antar tingkat tujuan strategis pada perspektif proses bisnis internal, kuesioner diisi oleh Kadiv Produksi dan dua orang Supervisor Produksi. Adapun hasil pembobotan pada tingkat tujuan strategis perspektif proses bisnis internal dapat dilihat pada tabel 4 berikut ini:

Tabel 4 Hasil Pembobotan Tingkat Tujuan Strategis Pada Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Tujuan strategis	Bobot
1	Meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan	0.413
2	Mengefektifkan proses operasi	0.327
3	Pengembangan jaringan rantai pasok	0.260
<i>Inconsistency Ratio</i>		0.05

Sumber: Olah data dengan *Expert Choice*

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pada pembobotan antar tingkat tujuan strategis pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kuesioner diisi oleh Kadiv

Penelitian dan Pengembangan/ Kabag HRD dan supervisor HRD. Adapun hasil pembobotan pada tingkat tujuan strategis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat pada tabel 5 dibawah ini:

Tabel 5 Hasil Pembobotan Tingkat Tujuan Strategis

Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Tujuan strategis	Bobot
1	Meningkatkan produktifitas karyawan	0.125
2	Meningkatkan kemampuan karyawan	0.875
<i>Inconsistency Ratio</i>		0.00

Sumber: Olah data dengan *Expert Choice*

Analisis dan Pembahasan

Sistem pengukuran dan penilaian kerja yang selama ini dilakukan oleh PT. ABC, Tbk hanya berfokus pada aspek finansial dan aspek penjualan saja, belum mencakup aspek aspek yang lain misalnya, aspek proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran dan penilaian kinerja yang dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi dengan target.

Oleh sebab itu, maka diperlukan sesuatu perubahan terhadap sistem pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan dengan melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja yang benar-benar menjiwai visi, misi, tujuan dan strategis PT. ABC, Tbk. Sehingga seluruh *stake holder* dari perusahaan dapat merasakan dampaknya.

Sistem pengukuran kinerja dengan model *Balanced Scorecard* terdiri dari empat aspek yaitu aspek finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta

pertumbuhan dan pembelajaran. Berdasarkan visi, misi, tujuan dan strategi PT. ABC, Tbk telah ditentukan sasaran-sasaran strategisnya (*strategic objectives*) untuk masing-masing perspektif tersebut.

Pada perspektif proses bisnis internal merupakan perspektif terpenting dari perspektif-perspektif yang lain, hal ini ditunjukkan dengan perspektif proses bisnis internal mempunyai bobot terbesar yaitu sebesar 0,350. PT. ABC, Tbk lebih memfokuskan pada meningkatkan proses bisnis internal, meningkatkan kualitas produk dan efektivitas proses operasi dalam menghasilkan produk serta pengembangan jaringan rantai pasok.

Pada perspektif pelanggan dengan bobot 0,292 lebih memfokuskan pada meningkatkan pangsa pasar kemudian baru diikuti dengan menurunkan keluhan pelanggan. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan bobot 0,235 lebih memfokuskan pada meningkatkan kemampuan karyawan kemudian baru diikuti dengan meningkatkan produktivitas karyawan.

Sedang pada perspektif keuangan yang merupakan perspektif dengan bobot terkecil yaitu sebesar 0,123 fokusnya merata pada peningkatan keuntungan perusahaan, peningkatan efisiensi dan efektivitas, dan pertumbuhan penjualan.

Ikhtisar Kondisi Saat Ini

Bercermin dari kondisi yang ada maka dapat digambarkan kondisi riil pada PT.ABC, Tbk pada saat penelitian ini dilakukan, yaitu sebagai berikut:

1. Prosentase target dan realisasi pertumbuhan pelanggan sangat fluktuatif dan masih belum mencapai target yang telah ditentukan sebesar 10%. Walaupun pada suatu waktu tertentu terdapat pencapaian melebihi target.
2. Prosentase pertumbuhan penjualan dari PT. ABC, Tbk mengalami naik turun dari tahun ke tahun, dan perusahaan belum dapat mencapai target yang telah ditetapkan yaitu sebesar 10%.
3. Prosentase rasio penanganan keluhan pelanggan dari PT. ABC, Tbk telah memenuhi target, akan tetapi perusahaan masih belum dapat mencapai target yang telah ditetapkan dalam meminimalkan keluhan pelanggan.
4. Prosentase tingkat kecacatan produk dari PT. ABC, Tbk mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun, dan perusahaan belum dapat mencapai target yang telah ditetapkan.
5. Tingkat produktivitas karyawan dari PT. ABC, Tbk mengalami kenaikan dari tahun ke tahun, namun demikian perusahaan masih belum dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

Penerapan dan Manfaat Penelitian

Menurut Cullen et. all., (2003) penerapan BSC mendorong terjadinya *reinforcement* manajerial, tidak hanya sekedar memonitor kinerja. Disaat banyak

perusahaan menghadapi masalah turunnya jumlah pelanggan, dan meningkatnya biaya tindakan yang mempertegas eksistensi perusahaan. Hal-hal tersebut digambarkan dalam langkah-langkah dibawah ini:

Perspektif keuangan

Perspektif keuangan dalam konteks keuangan tradisional mengandung hasil yang terlihat. Tabel 6 menjelaskan secara ringkas tujuan dan pengukuran dari sudut pandang keuangan.

Tabel 6 Ikhtisar dari tujuan dan pengukuran pada sisi keuangan

Tema Strategis	Tujuan	Pengukuran
Meningkatkan Pendapatan Perusahaan	Meningkatkan keuntungan perusahaan	Prosentase total nilai keuntungan
	Meningkatkan efisiensi dan efektifitas aset dalam menghasilkan penjualan	Prosentase total aset turn over
	Pertumbuhan penjualan	Prosentase tingkat penjualan

Perspektif pelanggan

Keseimbangan tiap-tiap nilai dibuat untuk memenuhi kebutuhan dari setiap pelanggan. Keseimbangan tiap-tiap nilai tersebut mewakili nilai dari setiap pengan dan mewakili hasil dari proses bisnis internal. Tabel 7 menjelaskan secara ringkas tujuan dan pengukuran dari sudut pandang pelanggan.

Tabel 7 Ikhtisar dari tujuan dan pengukuran pada sisi pelanggan

Tema Strategis	Tujuan	Pengukuran
Meningkatkan Jumlah Pelanggan	Meningkatkan pangsa pasar	Prosentase jumlah pelanggan
	Menurunkan keluhan pelanggan	Pemeliharaan loyalitas pelanggan Jumlah klaim dari pelanggan Peningkatan kepuasan pelanggan

Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal menjelaskan bagian-bagian yang kritis dalam proses internal yang mempengaruhi kepuasan pelanggan dan perspektif

keuangan perusahaan. Tabel menjelaskan secara ringkas tujuan dan pengukuran dari sudut pandang proses bisnis internal.

Tabel 8 Ikhtisar dari tujuan dan pengukuran pada sisi Proses bisnis internal

Tema Strategis	Tujuan	Pengukuran
Kualitas Proses Bisnis Internal	Peningkatan kualitas produk yang dihasilkan	Prosentase jumlah produk cacat
	Efektifitas proses operasi	Lead time
	Pengembangan jaringan rantai pasok	Jumlah komitmen dengan pemasok Pemenuhan komitmen dengan pemasok Ketepatan komitmen dengan pemasok

Perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengidentifikasi kumpulan proses dan keahlian yang mempengaruhi perbaikan yang berkelanjutan didalam perusahaan. Tabel 9 menjelaskan secara ringkas tujuan dan pengukuran dari sudut pandang perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Tabel 9 Ikhtisar dari tujuan dan pengukuran pada sisi Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tema Strategis	Tujuan	Pengukuran
Meningkatkan Kualitas SDM	Meningkatkan Produktifitas Karyawan	Dana untuk pelatihan, Jenis pelatihan, Tugas Pelatihan
	Meningkatkan Kemampuan Karyawan	Jumlah Pelatihan, Jenis Pelatihan

Model Keterkaitan Tujuan Strategis – Usulan

Keterkaitan strategis menggambarkan hubungan antar tiap tujuan strategik yang dirumuskan dari visi dan misi perusahaan. Berdasarkan hasil diskusi dengan para pemangku kepentingan dalam penentuan tujuan strategis perusahaan, kemudian dilakukan pengelompokan tujuan strategis kedalam empat perspektif yang ada didalam konsep *balanced scorecard*.

Dalam penerapan konsep *balanced scorecard*, masing-masing tujuan strategis

harus memiliki pola hubungan keterkaitan yang membentuk suatu diagram model keterkaitan strategi perusahaan.

5 KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pengolahan data dan pembahasan, maka kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini adalah:

1. Indikator-indikator yang selama ini digunakan oleh PT. ABC, Tbk dalam melakukan pengukuran kinerja adalah hanya pada perspektif keuangan dan pertumbuhan penjualan saja.
2. Peta strategi *Balanced Scorecard* yang sesuai dengan visi, misi, dan strategi pada PT. ABC, Tbk adalah sebagai berikut: strategi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan titik berat pada peningkatan kualitas SDM, strategi proses bisnis internal dengan fokus pada peningkatan kualitas proses produksi dan produk, strategi perspektif pelanggan fokusnya pada kepuasan pelanggan-peningkatan jumlah pelanggan-peningkatan jaringan, dan terakhir adalah strtaegi keuangan yang berfokus pada efektifitas dan efisiensi
3. Rancangan sistem pengukuran kinerja yang sesuai dengan konsep *Balanced Scorecard* pada PT. ABC, Tbk terbagi dalam 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dari tiap-tiap perspektif tersebut terdiri dari:
 - a.

- a. Keuangan dengan tujuan strategis pada peningkatan pendapatan perusahaan, peningkatan efisiensi dan efektifitas penggunaan asset serta pertumbuhan penjualan. Dimana indikator kerjanya adalah peningkatan laba perusahaan, presentase total *asset turn over* serta presentase tingkat penjualan.
 - b. Pelanggan dengan tujuan strategis pada peningkatan pangsa pasar, dan menurunkan keluhan pelanggan. Dimana indikator kerjanya adalah peningkatan presentase jumlah pelanggan serta jumlah komplain pelanggan.
 - c. Proses Bisnis Internal dengan tujuan strategis pada peningkatan kualitas produk, peningkatan efektifitas proses operasi serta pengembangan jaringan rantai pasok. Dimana indikator kerjanya adalah *lead time*, jumlah komitmen pemasok serta presentase jumlah produk cacat.
 - d. Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan tujuan strategis pada peningkatan produktifitas karyawan, dan meningkatkan kemampuan karyawan. Dimana indikator kerjanya adalah tingkat produktifitas karyawan serta jumlah pelatihan karyawan.
4. Dari analisis pengukuran kinerja PT. ABC, Tbk dengan pendekatan BSC menggunakan pembobotan AHP

dihasilkan pengukuran tiap perspektif sebagai berikut:

- a. Pada perspektif proses bisnis internal merupakan perspektif terpenting dari perspektif-perspektif yang lain, hal ini ditunjukkan dengan perspektif proses bisnis internal mempunyai bobot terbesar yaitu sebesar 0,350. Hal ini berarti PT. ABC, Tbk lebih memfokuskan pada meningkatkan bisnis internal, meningkatkan kualitas produk dan efektifitas operasi dalam menghasilkan produk serta pengembangan jaringan rantai pasok.
- b. Pada perspektif pelanggan dengan bobot 0,292 lebih memfokuskan pada meningkatkan pangsa pasar kemudian baru diikuti dengan menurunkan keluhan pelanggan.
- c. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan bobot 0,235 lebih memfokuskan pada meningkatkan kemampuan karyawan kemudian baru diikuti dengan meningkatkan produktifitas karyawan.
- d. Pada perspektif keuangan yang merupakan perspektif dengan bobot terkecil yaitu sebesar 0,123 fokusnya merata pada peningkatan keuntungan perusahaan, peningkatan efisiensi dan efektifitas aset, serta pertumbuhan penjualan.

DAFTAR PUSTAKA

<http://puslit.petra.ac.id/journals/industrial>).[27 Februari 2016].

Bakhtiar, I. (2005). "Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard Pada AJB Bumiputera 1912", *Tesis Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Indonesia*. Jakarta

Cullen, J.,Joyce, J.,Hassall, T.,Broadbent, M.(2003), "Quality in Higher Education From Monitoring to Management", *Quality Assurance in Higher Education*, Vol. 11, No. (1). 30-34.

Harvey, Don & Robert Bruce Bowin. (2006). *Human Resousce Management : An Experiental*

Approach. New Jersey : Prentice Hall.
Kaplan, Robert S, Norton, David P (2000), *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Mulyadi. (2005). *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Palcic & Lalic, (2009). "Analytical Hierarchy Process As A Tool For Selecting And Evaluating Projects". *International Journal Simulation Model* Vol 8 No(1), 16-26

Singgih, dkk. (2001). "Pengukuran Dan Analisa Kinerja di PT "X" Dengan Metode Balanced Scorecard",