

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DAN AHP PADA PERUSAHAAN JASA PENGIRIMAN (STUDI KASUS DI PT. XYZ)

Tika Adinda Putri^{1*}, Chriswahyudi²

Program Studi Teknik Industri, Institut Sains dan Teknologi Al-Kamal Jakarta,
Kota Jakarta Barat, Jl. Kedoya Raya No. 2, Kode pos 11520.

*Corresponding Author :tikaadinda40@gmail.com

Abstrak

Jasa pengiriman menjadi salah satu sektor bisnis yang sangat berpengaruh pada saat ini. Peningkatan penggunaan jasa pengiriman mengalami peningkatan yang cukup signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Diikuti dengan peningkatan jumlah penyedia jasa pengiriman, persaingan pada bidang ini menjadi semakin ketat dan padat. PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang Jasa Pengiriman Barang. Tujuan penelitian ini untuk mengukur kinerja PT. XYZ. Metode yang digunakan adalah pendekatan *Balanced Scorecard* dan *Analitycal Hierarchy Process* (AHP). Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Beberapa teknik pengumpulan data yaitu dengan wawancara dan kuesioner. Berdasarkan hasil pengumpulan data didapatkan 14 sasaran strategi dan 16 indikator KPI yang dapat diolah untuk menghitung skor akhir dan menentukan kriteria kinerja perusahaan. Hasil penelitian didapatkan skor akhir perusahaan sebesar 98,988% yang berarti PT. XYZ sudah berada dalam kategori kinerja sangat baik (AAA). Dari pengukuran kinerja ini dapat disimpulkan bahwa berdasarkan nilai skor akhir dapat diketahui bahwa perspektif proses bisnis internal dengan skor akhir 9,480 belum memenuhi capaian target terutama berkaitan dengan waktu pengiriman dan penyelesaian komplain pelanggan. Adapun perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki skor akhir 25,954 telah mendekati target yang ditentukan. Perspektif keuangan dengan skor akhir 14,602 dan perspektif pelanggan dengan skor akhir 48,958 telah mencapai target yang ditentukan.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, AHP dan KPI.

Abstract

Shipping services are one of the most influential business sectors at this time. The use of shipping services has increased significantly in recent years. Followed by an increase in the number of delivery service providers, competition in this field is becoming increasingly tight and dense. PT. XYZ is one of the companies engaged in Freight Forwarding Services. The purpose of this study to measure the performance of PT. XYZ. The method used is the *Balanced Scorecard* and *Analytical Hierarchy Process* (AHP) approach. This type of research is descriptive quantitative. Some of the data collection techniques are interviews and questionnaires. Based on the results of data collection obtained 14 strategic objectives and 16 KPI indicators that can be processed to calculate the final score and determine the company's performance criteria. The results of the study obtained the company's final score of 98,988%, which means PT. XYZ is already in the very good performance (AAA) category. From this performance measurement, it can be concluded that based on the final score, it can be seen that the internal business process perspective with a final score of 9,480 has not met the target achievement, especially with regard to delivery time and settlement of customer complaints. The growth and learning perspective has a final score of 25,954 which is close to the specified target. The financial perspective with a final score of 14,602 and the customer perspective with a final score of 48,958 have reached the specified target.

Keywords: *Balanced Scorecard*, AHP and KPI.

PENDAHULUAN

Jasa pengiriman merupakan suatu bentuk pelayanan yang menawarkan kemudahan dalam proses pengiriman suatu barang secara aman dan nyaman serta dapat dipertanggungjawabkan oleh pihak jasa tersebut. Penggunaan jasa pengiriman mengalami peningkatan ketika pandemi terjadi pada dua tahun terakhir. Sehingga semakin meningkatnya pengguna jasa pengiriman maka semakin padat dan ketat pula persaingan yang terjadi. Setiap perusahaan akan saling bersaing dengan keunggulan masing-masing untuk memberikan pelayanan terbaik demi mendapatkan kepuasan dan loyalitas pelanggannya.

Para perusahaan harus mengetahui sejauh mana kinerja perusahaan mereka agar dapat melakukan perbaikan untuk menghadapi persaingan pada jasa pengiriman ini. Kinerja perusahaan yang unggul akan memberikan gambaran bahwa proses bisnis yang dijalankan dengan baik.

PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan penyedia jasa pengiriman barang. Dengan meningkatnya perkembangan jasa pengiriman, PT. XYZ harus menghadapi persaingan dengan para penyedia jasa pengiriman lainnya.

PT. XYZ harus memberikan kinerja yang baik untuk menghadapi persaingan. Maka dari itu PT. XYZ harus melakukan pengukuran kinerja perusahaannya agar dapat melakukan perbaikan untuk mencapai tujuan dan menghadapi persaingan. Pengukuran kinerja pada PT. XYZ menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka tujuan diadakan penelitian ini untuk mengukur kinerja perusahaan menggunakan 4 perspektif *Balanced Scorecard*.

Adapun penelitian ini dilandasi pada teori sebagai berikut:

a. Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Menurut Moerdiyanto (2010), kinerja perusahaan adalah hasil dari serangkaian proses bisnis yang mana dengan pengorbanan berbagai macam sumber daya dan keuangan perusahaan. Sementara kinerja menurut Helfert dalam Hafizurrachman (2007), adalah suatu keadaan perusahaan secara utuh selama periode waktu tertentu hasil yang dipergaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam menfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki.

b. Pengukuran Kinerja

Menurut Anderson & Donald (1991), pengukuran kinerja didefinisikan sebagai umpan balik yang dapat memberikan informasi tentang seberapa baik tindakannya tentang pencapaian suatu rencana dimana perusahaan memerlukan penyesuaian–penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Menurut Mulyadi dan Setiawan (1999), pengukuran kinerja bermanfaat untuk memperoleh informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi dalam perusahaan.

c. *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Sistem manajemen ini menggambarkan kondisi perusahaan baik secara keuangan dan non keuangan yang menjadi pemicu tercapainya ukuran keuangan, yaitu ukuran pada perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Semua ukuran ini saling berkaitan untuk membentuk suatu hubungan sebab akibat yang seimbang. Menurut Sony Yuwono (2003), *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, senagn melakukan pengukuran dan pengendalian secara cepat, tepat serta komprehensif sehingga dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performa bisnis yang dijalankan.

d. *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

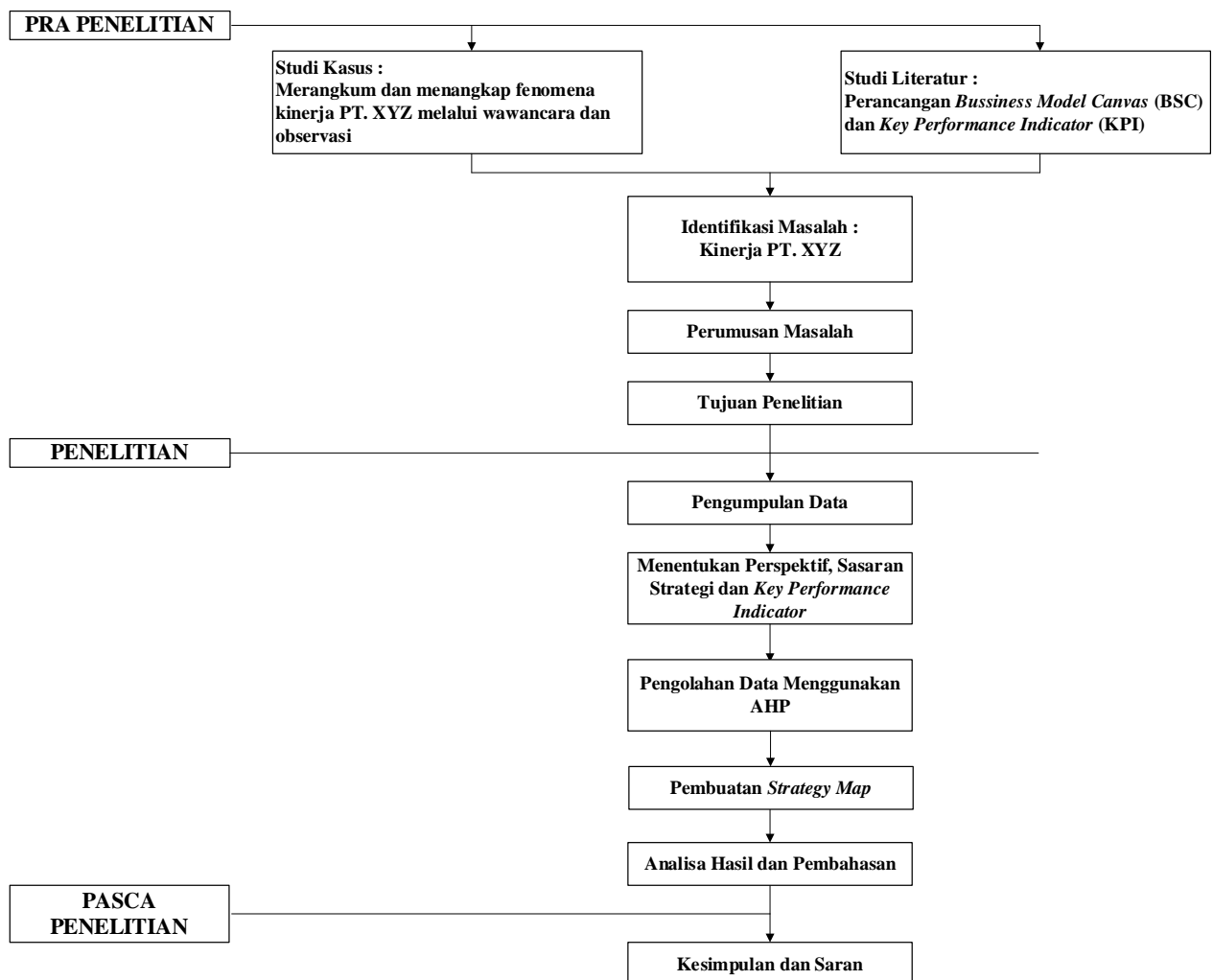
Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Menurut Syukron (2014) *Analytical Hierarchy Process* (AHP) merupakan sebuah hirarki fungsional dalam pengambilan keputusan dengan input utamanya adalah persepsi manusia. Adapun langkah-langkah dalam metode AHP menurut kursini (2007) yaitu, mengidentifikasi masalah dan menentukan solusi, menentukan prioritas elemen, sitiesis, mengukur konsistensi, dan memeriksa konsistensi hierarki.

e. *Key Performance Indicator* (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) adalah alat navigasi penting yang digunakan oleh para manajer untuk memahami apakah perusahaan mereka sedang mengarah pada kesuksesan atau sedang menjauhi jalur kesuksesan (Bernard Marr, 2015). Menurut Banerjee dan Buoti (2012), *Key Performance Indicator (KPI)* adalah ukuran berskala dan kuantitatif yang berguna untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam tujuan mencapai target yang ditetapkan oleh organisasi. *Key*

Performance Indicator (KPI) merupakan suatu ukuran kinerja yang bersifat kuantitatif, yang indikatornya disetujui sebelumnya oleh para manajer dan menjadi cerminan faktor-faktor penentu keberhasilan sebuah perusahaan.

Adapun alur penelitian pada penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. Alur Penelitian

Pengukuran kinerja perusahaan dimulai dengan menentukan nilai perbandingan berpasangan yang didapatkan dari hasil kuesioner yang disebarkan pada responden berdasarkan skala pembobotan sebagai berikut:

Tabel 1. Skala Perbandingan Berpasangan

Skala	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya
9	Satu elemen multak penting daripada elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan

Dari hasil pengukuran kuesioner tersebut dilakukan pengukuran nilai *Consistency Ratio* (CR) untuk menentukan konsistensi yang didapatkan dari jawaban responden dengan nilai CR yang didapatkan harus kurang dari 0,1 atau 10%. Setelah penentuan nilai CR maka dapat dilakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan total skor kinerja yang didapatkan dari rumus sebagai berikut (Rangkuti, 2011):

$$\text{Total Skor Kinerja BSC} = \frac{\text{total skor perspektif}}{\text{total bobot perspektif}} \times 100\%$$

Hasil dari total skor kinerja *Balanced Scorecard* tersebut digunakan untuk mengetahui kondisi perusahaan saat ini sesuai dengan tabel 2.

Tabel 2. Kriteria Kinerja

Kriteria	Total Skor
Sangat Sehat	AAA >= 95
	AA 80<TS<95
	65<TS<80
Kurang Sehat	BBB 50<TS<65
	BB 40<TS<50
	B 30<TS<40
Tidak Sehat	CCC 20<TS<30
	CC 10<TS<20
	C TS>10

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dengan mengumpulkan data-data yang diperlukan dan dianalisa dengan metode *Balanced Scorecard* yang diinterpretasikan sehingga dapat memberikan gambaran cukup jelas mengenai kondisi perusahaan.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Wawancara, ini dilakukan untuk mendapatkan data visi, misi, tujuan, target dan realisasi yang ada pada PT. XYZ.
2. Observasi, data yang diperoleh dari hasil observasi adalah laporan keuangan perusahaan pada PT. XYZ.
3. Kuesioner disebarakan secara manual kepada pihak manajemen perusahaan terkait untuk mengetahui tingkat kinerja perusahaan dalam bentuk perbandingan berpasangan.
4. Studi Pustaka dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari data yang relevan dari buku, artikel ilmiah, berita, pendapat para ahli yang kredibel terkait dengan topik penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

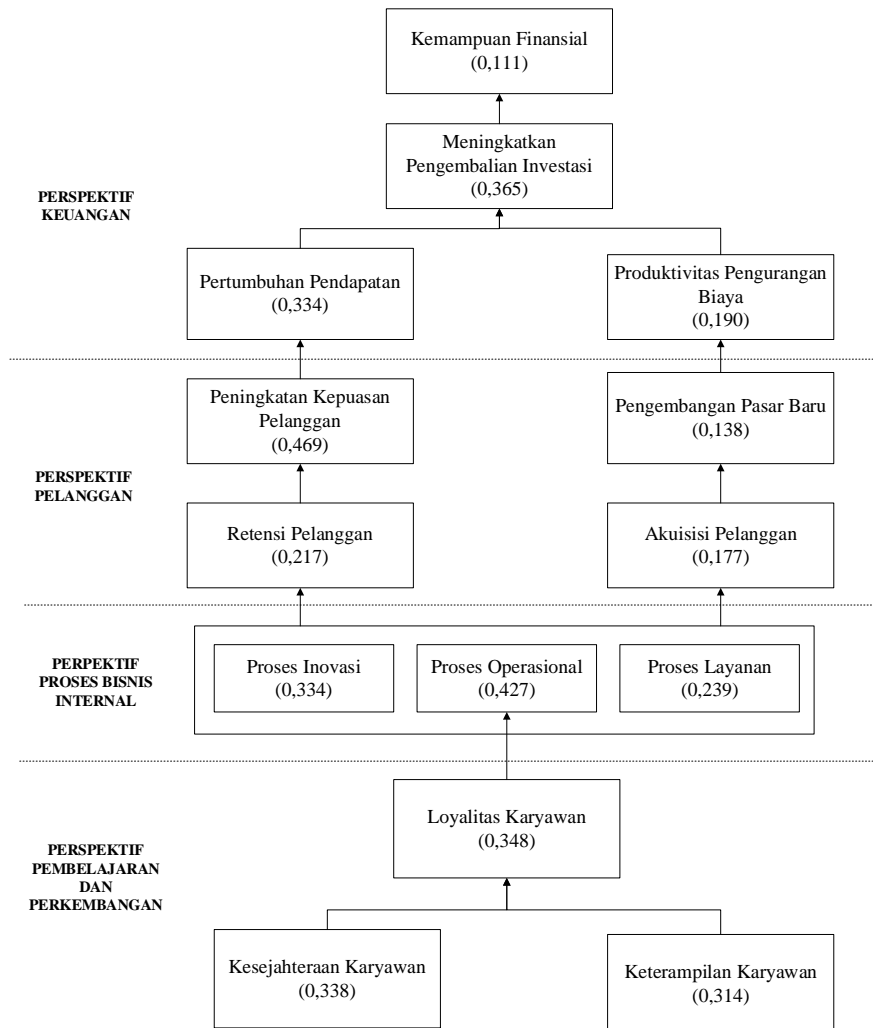
Berdasarkan hasil pengumpulan data yang didapatkan dari pengisian kuesioner yang telah disebarakan ke pihak manajemen perusahaan yang berisi hasil penerjemahan visi dan misi perusahaan yang dituangkan dalam 4 perspektif *Balanced Scorecard* disajikan dalam rancangan *Key Performance Indicator*.

Tabel 3. Indikator Ukuran Kinerja

Perspektif	Sasaran Strategis	Key Performance Indicator
Perspektif Keuangan	Pertumbuhan Pendapatan	<i>Net Profit Margin</i>
	Produktivitas Pengurangan Biaya	<i>Cost Reduction</i>
	Kemampuan Financial	Rasio Likuiditas
	Meningkatkan Pengembalian Investasi	ROA ROI
Perspektif Pelanggan	Retensi Pelanggan	Peningkatan Pangsa Pasar
	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	Kecepatan Respon CS
	Akuisisi Pelanggan	Pangsa Pasar
	Pengembangan Pasar Baru	Peningkatan Jumlah Pelanggan
Perspektif Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi	Persediaan Layanan
	Proses Operasional	Waktu Pengiriman
	Proses Layanan	Penyelesaian Komplain Pelanggan
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Loyalitas Karyawan	Kepuasan Karyawan
	Keterampilan Karyawan	Produktifitas Karyawan
		Jumlah Pelatihan Karyawan
	Kesejahteraan Karyawan	Pembayaran Gaji dan Claim Kesehatan Karyawan

Pengukuran melalui pengolahan data menggunakan bantuan metode pengukuran AHP melalui *software Super Decision* yang kemudian akan didapatkan nilai perbandingan berpasangan dan nilai *Consistency Ratio* (CR).

Proses pembobotan indikator-indikator terbagi menjadi tiga tingkatan yaitu tingkat perspektif, tingkat sasaran strategi dan tingkat KPI. Tingkat sasaran strategi digunakan untuk penyusunan *Strategy Map*. Adapun *Strategy Map* pada penelitian ini seperti berikut:



Gambar 2. Strategy Map PT. XYZ

Hasil pembobotan tingkat perspektif dan tingkat KPI menggunakan salah satu metode pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*, maka diperoleh usulan rancangan *Key Performance*

Indicator dengan hasil perhitungan presentase masing-masing KPI Sehingga didapatkan hasil pengukuran sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Pembobotan Indikator-Indikator KPI

Perspektif	Kriteria	%
Perspektif Keuangan	<i>Net Profit Margin</i>	3,655
	<i>Cost Reduction</i>	2,381
	Rasio Likuiditas	2,141
	ROA	4,109
	ROI	2,072
Total		14,4

Perspektif	Kriteria	%
Perspektif Pelanggan	Peningkatan Pangsa Pasar	7,352
	Kecepatan Respon CS	11,512
	Pangsa Pasar	17,993
	Peningkatan Jumlah Pelanggan	11,512
Total		48,4

Perspektif	Kriteria	%
Perspektif Proses Bisnis Internal	Persediaan Layanan	2,703
	Waktu Pengiriman	3,556
	Penyelesaian Komplain Pelanggan	4,683
Total		10,9

Perspektif	Kriteria	%
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Karyawan	5,898
	Produktifitas Karyawan	6,978
	Jumlah Pelatihan Karyawan	4,950
	Pembayaran Gaji dan Claim Kesehatan Karyawan	8,479
Total		26,3

Hasil pembobotan nilai KPI diatas memiliki nilai CR < 0,1 sehingga preferensi responden bernilai konsisten. Dari hasil pembobotan KPI selanjutnya dilakukan perhitungan pengukuran kinerja tiap perspektif

dengan nilai target yang ditetapkan dan realisasi pencapaian perusahaan. Dengan hasil perhitungan sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

Tabel 5. Pengukuran Kinerja Keuangan PT. XYZ

KPI	Bobot KPI (a)	Realisasi (b)	Target (c)	Satuan	Skor (d) = (b/c)	Skor Akhir (e) = (a*d)
<i>Net Profit Margin</i>	3,655	176,34	200	persen	0,882	3,223
<i>Cost Reduction</i>	2,381	75,65	100	persen	0,757	1,801
Rasio Likuiditas	2,141	100	80	persen	1,250	2,676
ROA	4,109	80	70	persen	1,143	4,696
ROI	2,072	127,78	120	persen	1,065	2,206

Total Skor	14,358	14,602
-------------------	---------------	---------------

Hasil uji skor kinerja pada perspektif keuangan dengan metode *Balanced Scorecard* PT. XYZ adalah 14,358% atau mencapai kinerja sebesar 101,7 (didapatkan dari membagi nilai skor akhir dengan bobot KPI dikalikan 100). Berdasarkan tabel kriteria *Balanced Scorecard* didapatkan kondisi keuangan perusahaan berada pada kategori Sangat Sehat (AAA).

Pada perspektif keuangan capaian terendah perusahaan didapatkan dari tidak tercapainya target yang ditetapkan pada *Cost Reduction*

dikarenakan ada hal yang lebih diperhatikan seiring dengan peningkatan pengguna jasa pengiriman sehingga belum bisa dilaksanakannya *Cost Reduction* secara maksimal. Adapun nilai Rasio Likuiditas, ROA dan ROI melebihi target yang ditentukan. Dan nilai *Net Profit Margin* mendekati target yang ditentukan.

b. Perspektif Pelanggan

Tabel 6. Pengukuran Kinerja Pelanggan PT. XYZ

KPI	Bobot KPI (a)	Realisasi (b)	Target (c)	Satuan	Skor (d) = (b/c)	Skor Akhir (e) = (a*d)
Peningkatan Pangsa Pasar	7,352	211,78	200	persen	1,059	7,785
Kecepatan Respon CS	11,512	56,78	70	persen	0,811	9,338
Pangsa Pasar	17,993	97,74	100	persen	0,977	17,586
Peningkatan Jumlah Pelanggan	11,512	247,54	200	persen	1,238	14,248
Total Skor	48,369					48,958

Hasil uji Skor kinerja perspektif pelanggan dengan metode *Balanced Scorecard* PT. XYZ adalah 48,369% atau mencapai kinerja sebesar 101,22 (pembagian skor akhir dengan bobot KPI dikalikan 100). Berdasarkan tabel kriteria *Balanced Scorecard* didapatkan kondisi perspektif pelanggan perusahaan berada pada kategori Sangat Sehat (AAA).

Pada perspektif pelanggan capaian terendah perusahaan didapatkan dari kecilnya bobot peningkatan pangsa pasar dan tidak

tercapainya target kecepatan respon CS, hal ini dikarenakan meningkatnya pengguna jasa pengiriman perusahaan menerima peningkatan komplain dan keterangan posisi barang yang diantarkan sehingga kurangnya respon yang dapat diberikan oleh CS. Adapun nilai Pangsa Pasar dan Peningkatan Jumlah Pelanggan mendekati dan melebihi target yang ditentukan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 7. Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal PT. XYZ

KPI	Bobot KPI (a)	Realisasi (b)	Target (c)	Satuan	Skor (d) = (b/c)	Skor Akhir (e) = (a*d)
Persediaan Layanan	2,703	100	100	persen	1	2,703
Waktu Pengiriman	3,556	87,23	100	persen	0,8723	3,102
Penyelesaian Komplain Pelanggan	4,683	78,47	100	persen	0,7847	3,675

Total Skor	10,942	9,480
-------------------	---------------	--------------

Hasil uji skor kinerja perspektif proses bisnis internal dengan metode *Balanced Scorecard* PT. XYZ adalah 10,942% atau mencapai kinerja sebesar 86,635 (didapatkan dari membagi nilai skor akhir dengan bobot KPI dikalikan 100). Berdasarkan tabel kriteria *Balanced Scorecard* didapatkan kondisi proses bisnis internal perusahaan berada pada kategori Sangat Sehat (AA).

Pada perspektif pelanggan capaian terendah perusahaan didapatkan dari kecilnya nilai bobot kepentingan pada persediaan layanan. Adapun nilai waktu pengiriman dan penyelesaian komplain pelanggan mendekati tercapainya

target seiring dengan peningkatan pengguna jasa pengiriman, hal ini dipengaruhi oleh peningkatan penggunaan jasa pengiriman yang menyebabkan semakin banyaknya barang yang harus dikirimkan dan sering terjadi pelonjakan permintaan yang memungkinkan terjadinya keterlambatan dalam pengiriman. Keterlambatan pengiriman ini akan memicu para pengguna jasa untuk melakukan komplain mengenai kondisi dan posisi barang yang sedang dikirimkan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 8. Pengukuran Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan PT. XYZ

KPI	Bobot KPI (a)	Realisasi (b)	Target (c)	Satuan	Skor (d) = (b/c)	Skor Akhir (e) = (a*d)
Kepuasan Karyawan	5,898	70	60	persen	1,167	6,881
Produktifitas Karyawan	6,978	89,58	100	persen	0,896	6,251
Jumlah Pelatihan Karyawan	4,950	87,62	100	persen	0,876	4,337
Pembayaran Gaji dan Claim Kesehatan Karyawan	8,479	100	100	persen	1,000	8,479
Total Skor	26,305					25,948

Hasil uji skor kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan metode *Balanced Scorecard* PT. XYZ adalah 26,305 atau mencapai kinerja sebesar 98,643 (pembagian skor akhir dengan bobot KPI dikalikan 100). Berdasarkan tabel kriteria *Balanced Scorecard* didapatkan kondisi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan berada pada kategori Sangat Sehat (AAA).

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan capaian terendah perusahaan didapatkan dari belum tercapainya target pada produktifitas karyawan dan jumlah pelatihan karyawan. Adapun nilai kepuasan karyawan dan pembayaran gaji dan claim kesehatan karyawan mencapai target yang ditentukan.

Kinerja PT. XYZTabel 9. Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* PT. XYZ

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Bobot KPI (a)	Realisasi (b)	Target (c)	Satuan	Skor (d) = (b/c)	Skor Akhir (e) = (a*d)
Keuangan	14,358	14,602	14,358	persen	1,017	14,602
Pelanggan	48,369	48,958	48,369	persen	1,012	48,958
Proses Bisnis Internal	10,942	9,480	10,942	persen	0,866	9,480
Pembelajaran dan Pertumbuhan	26,305	25,948	26,305	persen	0,986	25,948
Total Skor	100		100			98,988

Keseluruhan skor kinerja PT. XYZ dengan menggunakan metode balance scorecard didapatkan hasil sebesar 98,988%. Berdasarkan tabel kriteria BSC didapatkan kondisi kinerja PT. XYZ berada pada kategori Sangat Sehat (AAA). Secara umum, seluruh indikator persepektif perusahaan berada pada kondisi sangat sehat. Namun demikian, pada aspek finansial perlu dilakukan pembenahan terkait *Cost Reduction* dengan lebih siap dalam menghadapi pelonjakan pengguna jasa pengiriman.

Hasil diatas menunjukkan bahwa pengukuran BSC menunjukkan secara komprehensif hasil kinerja perusahaan yang tidak didasarkan pada aspek finansial saja. Berdasarkan data, aspek finansial perusahaan terkait *Cost Reduction* mengalami capaian yang tidak maksimal. Namun demikian, dalam pengukuran BSC aspek finansial merupakan salah satu kesatuan sistem penilaian secara komprehensif. Pada aspek pelanggan dan pertumbuhan dan pembelajaran yang dilakukan oleh perusahaan telah melebihi standar yang ditentukan. Kelebihan tersebut dapat menutupi berbagai kekurangan rasio keuangan perusahaan sehingga kinerja PT. XYZ berada pada kategori sangat sehat.

Berdasarkan tabel diatas, tidak tercapainya target *Cost Reduction* besar kemungkinan terjadi akibat perspektif proses bisnis internal yang hanya mempunyai skor akhir kecil yaitu 9,480. Mengingat pengguna layanan serta jumlah pesaing yang mulai meningkat menuntut pada perusahaan untuk lebih tepat dalam memiliki proses bisnis yang dapat diperoleh dengan

melakukan pembenahan pada proses bisnis yang dilakukan.

SIMPULAN DAN SARAN**Simpulan**

Kinerja perusahaan PT. XYZ yang diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* memiliki total skor yang diperoleh sebesar 98,988% dan masuk dalam kondisi sangat sehat dengan kategori AAA. Berdasarkan nilai skor akhir dapat diketahui bahwa perspektif proses bisnis internal belum memenuhi capaian target terutama berkaitan dengan waktu pengiriman dan penyelesaian komplain pelanggan. Adapun perspektif pertumbuhan dan pembelajaran telah mendekati target yang ditentukan. Sedangkan, perspektif keuangan dan pelanggan sudah mencapai target yang ditentukan.

Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian maka saran-saran yang diajukan bagi penelitian selanjutnya adalah melakukan penelitian lebih lanjut tentang kepuasan pelanggan, sehingga penilaian terhadap perspektif pelanggan lebih komprehensif mengingat jumlah pelanggan yang cukup banyak. Diperlukan penelitian lebih lanjut tentang strategi lanjutan yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja perusahaan yang masih belum mencapai target. Danelakukan metode pengukuran berikutnya untuk validasi KPI misalnya menggunakan AHP-TOPSIS.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, Syukron. (2014). Perencanaan Strategi Pemasaran Perhiasan Imitasi. *Jurnal Matrik*. XVIII:1.
- Anderson, L., & Donald, K. (1991). *Cost Accounting, Homewood*. Boston.
- Banerjee, J., & Buoti, C. (2012). *General specifications of KPIs*. International Telecommunication Union.
- Bernard, M. (2015). *Key Performance Indicator yang Harus Diketahui*. Jakarta: PT. Elex Meida Kompetindo.
- Hafizurahman. (2007). *Disertasi Gaya Kepemimpinan Atasan, Lingkungan Kerja, Dan Motifasi Kerja Terhadap Kinerja Kepala Program Studi Kesehatan dan Kedokteran Pada Perguruan Tinggi Swasta Wilayah Kopertis II*. Jakarta.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kusrini. 2007. *Konsep dan Aplikasi Sistem Pendukung Keputusan*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Moerdiyanto. (2010). *Tingkat Pendidikan Manajer dan Kinerja Perusahaan Go-public Hambatan atau Peluang*. Yogyakarta: FISE Universitas Negeri Yogyakarta.
- Mulyadi, & Johny, S. (1999). *Corporate Culture And Performance, Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*. Jakarta: Prenhallindo.
- Rangkuti, Freddy. (2011). *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Yuwono, S. (2003). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi, Cetakan Kedua*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.