

**NO. TUGAS AKHIR**  
**122 07 42/2203/2022**

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN**  
**MENGUNAKAN METODE *TOTAL PERFORMANCE SCORECARD***

(Studi kasus di CV Deschino *Sport* Gatak, Bokoharjo, Prambanan, Sleman)

**TUGAS AKHIR**

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan Menyelesaikan Studi Strata Satu (S1)  
dan Memperoleh Gelar Sarjana Teknik (S.T.)



Disusun oleh:

**Evin Nuraini Oktaviyantina**  
**122160096**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI**  
**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI**  
**FAKULTAS TEKNIK INDUSTRI**  
**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"**  
**YOGYAKARTA**  
**2022**

# HALAMAN PENGESAHAN

## TUGAS AKHIR

### PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGUNAKAN METODE *TOTAL PERFORMANCE SCORECARD* ( Studi kasus di CV Deschino Sport Gatak, Bokoharjo, Prambanan, Sleman)

Oleh:  
**Evin Nuraini Oktaviyantina**  
122160096

Telah disetujui dan disahkan  
pada tanggal: 18 JULI 2022

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II



**Dr. Sadi, S.T., M.T.**  
NIP 19710313 202121 1 002



**Ir. Dyah Rachmawati L., M.T.**  
NIP 19651219 199103 2 001

Mengetahui,  
**Ketua Jurusan Teknik Industri**  
**Fakultas Teknik Industri**  
**Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta**



**Dr. Sadi, S.T., M.T.**  
NIP 19710313 202121 1 002

## LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

**Nama** : Evin Nuraini Oktaviyantina

**NPM** : 122160096

**Jurusan** : Teknik Industri FTI UPN "Veteran" Yogyakarta

menyatakan bahwa karya ilmiah saya dengan judul **PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *TOTAL PERFORMANCE SCORECARD*** adalah hasil karya ilmiah saya dan bebas dari plagiarisme.

Apabila pernyataan ini terbukti tidak benar, saya bersedia untuk mempertanggungjawabkan secara pribadi tanpa melibatkan institusi dan menerima sanksi sesuai hukum yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Yogyakarta, Juli 2022

Yang menyatakan



Evin Nuraini Oktaviyantina

NPM 122160096

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat, hidayah dan karunia Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *TOTAL PERFORMANCE SCORECARD*” di CV *Deschino Sport*. Selama penyusunan Tugas Akhir ini, penulis banyak mendapat bantuan dan masukan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Sadi, S.T., M.T. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta, dan selaku Dosen Pembimbing I yang telah berkenan meluangkan waktu dan memberi arahan serta bimbingan selama proses pengerjaan Tugas Akhir ini.
2. Ibu Ir. Dyah R.L, M.T selaku Dosen Pembimbing II yang telah berkenan meluangkan waktu dan memberi arahan serta bimbingan selama proses pengerjaan Tugas Akhir ini.
3. Seluruh karyawan CV *Deschino Sport* khususnya Pak Chino, Teh Gina, dan Mbak Evi yang telah membimbing dan memberikan banyak informasi selama penelitian.
4. Orang tua dan keluarga yang selalu memberi dukungan, kasih sayang, serta semangat tanpa henti.
5. Sahabat dan teman-teman yang memberikan banyak bantuan dan motivasi dalam penyelesaian Tugas Akhir ini.

Penulis menyadari sepenuhnya atas kekurangan dalam penulisan Tugas Akhir ini. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Demikian semoga laporan ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Yogyakarta, Juli 2022

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR .....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
ABSTRAK.....	ix
<i>ABSTRACT</i> .....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Batasan Masalah dan Asumsi .....	3
1.4 Tujuan Penelitian .....	3
1.5 Manfaat Penelitian .....	3
1.6 Sistematika Penulisan .....	4
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
2.1 Kinerja.....	II-1
2.2 Pengukuran Kinerja.....	II-1
2.2.1 Pengukuran Kinerja dari Empat Perspektif .....	II-2
2.2.2 <i>Personal Balanced Scorecard Owner (A)</i> .....	II-7
2.2.3 <i>Personal Balanced Scorecard Karyawan (B)</i> .....	II-11
2.2.4 <i>Organizational Balance Scorecard (C)</i> .....	II-14
2.2.5 <i>Organizational Balance Scorecard Departemen Produksi (D)</i> .....	II-18
2.3 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja .....	II-21
2.4 Syarat dan Indikator Pengukuran Kinerja .....	II-22
2.5 Model-Model Sistem Pengukuran Kinerja.....	II-23
2.6 Langkah Pengukuran Kinerja .....	II-24
2.7 <i>Balance Scorecard</i> .....	II-24
2.8 <i>Total Performance Scorecard (TPS)</i> .....	II-27
2.8.1 Prinsip <i>Total Performance Scorecard</i> .....	II-29
2.8.2 Tahap <i>Total Performance Scorecard</i> .....	II-31
2.9 <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> .....	II-39
2.10 Penelitian Terdahulu.....	II-40

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1	Objek Penelitian .....	III-1
3.2	Teknik Pengumpulan Data .....	III-1
3.3	Pengumpulan Data.....	III-1
3.4	Kerangka Penelitian.....	III-2
3.5	Teknik Pengolahan Data.....	III-4
3.6	Tahap Analisis Hasil.....	III-7
3.7	Kesimpulan dan Saran .....	III-7

### **BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

4.1	Pengumpulan Data.....	IV-1
4.1.1	Perumusan Visi, Misi dan Faktor penentu keberhasilan.....	IV-1
4.1.2	Data Perusahaan.....	IV-3
4.2	Pengolahan Data.....	IV-13
4.2.1	Kode Tolak Ukur.....	IV-13
4.2.2	Perhitungan <i>Personal Balanced Scorecard Owner</i> (A).....	IV-14
4.2.3	Perhitungan <i>Personal Balanced Scorecard</i> Karyawan (B) .....	IV-21
4.2.4	Perhitungan <i>Organizational Balance Scorecard</i> Perusahaan (C).....	IV-33
4.2.5	Perhitungan <i>Organizational Balance Scorecard</i> Departemen Produksi (D).....	IV-38
4.2.6	Penilaian Hasil Rekapitulasi Data.....	IV-44
4.3	Analisis Hasil .....	IV-45

### **BAB V KESIMPULAN**

5.1	Kesimpulan.....	V-1
5.2	Saran.....	V-2

DAFTAR PUSTAKA  
LAMPIRAN

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Menghubungkan OBSC.....	II-36
Gambar 2.2	Siklus Proses Perbaikan.....	II-37
Gambar 2.3	Siklus Pengembangan.....	II-38
Gambar 3.1	Diagram alir penelitian .....	III-3
Gambar 3.2	Diagram alir penelitian .....	III-6

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Data Internal CV Deschino <i>Sport</i> Prambanan.....	IV-3
Tabel 4.2	KPI <i>Personal Balanced Scorecard Owner</i> .....	IV-4
Tabel 4.3	KPI <i>Personal Balanced Scorecard</i> Karyawan .....	IV-6
Tabel 4.4	KPI <i>Organizational Balanced Scorecard</i> Perusahaan .....	IV-9
Tabel 4.5	KPI <i>Organizational Balanced Scorecard</i> Departemen Produksi ..	IV-11
Tabel 4.6	Kode tolak ukur <i>Balanced Scorecard</i> .....	IV-13
Tabel 4.7	Kode tolak ukur perspektif.....	IV-13
Tabel 4.8	Hasil penilaian dan skor KPI A.....	IV-21
Tabel 4.9	Hasil penilaian dan skor KPI B .....	IV-32
Tabel 4.10	Hasil penilaian dan skor KPI C .....	IV-38
Tabel 4.11	Hasil penilaian dan skor KPI D.....	IV-43
Tabel 4.12	Rekapitulasi Data .....	IV-44
Tabel 4.13	Rekapitulasi skor pengukuran kinerja berdasarkan perspektif.....	IV-45
Tabel 4.14	Rekapitulasi Data Nilai Faktor KPI dibawah 3 .....	IV-47



## ABSTRAK

CV Deschino *Sport* adalah perusahaan yang bergerak dibidang industri sarung tangan yang berlokasi di Prambanan, Sleman, Yogyakarta. Pada tahun 2020 perusahaan mampu memproduksi sarung tangan sebanyak 12.500 pasang. Perusahaan mengalami pergantian manajemen pada awal tahun 2020 sehingga perlu adanya penyesuaian manajemen baru terhadap karyawan dan sistem kerjanya. Perusahaan mencatat adanya penurunan pendapatan pada tahun 2020 sebesar 10%. Persentase tingkat pergantian karyawan perusahaan pada tahun 2020 sebesar 18,87% sedangkan batasan yang ditetapkan perusahaan adalah tidak lebih dari 5% dalam satu tahun. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui skor kinerja perusahaan dan mengetahui tindakan perbaikan kinerja CV Deschino *Sport*.

Penelitian ini melakukan pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Total Performance Scorecard* (TPS) dengan langkah awal mengidentifikasi visi, misi, faktor penentu keberhasilan dari karyawan, pimpinan perusahaan, *owner* perusahaan dan departemen produksi dengan menggunakan 4 perspektif. Selanjutnya penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) dari masing-masing faktor penentu keberhasilan, kemudian melakukan pengukuran faktor penentu keberhasilan dan menilai skor tiap faktor dengan KPI.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,31, hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja perusahaan berdasarkan 4 perspektif dinyatakan dalam keadaan baik. Namun juga diperoleh adanya faktor yang memiliki skor KPI sebesar 1 atau sangat tidak baik. Faktor tersebut adalah pendapatan, penjualan, area pasar, tingkat *turnover* karyawan, dan tingkat produksi. Sehingga perlu adanya tindakan perbaikan yaitu perusahaan perlu memperluas area pasar untuk meningkatkan penjualan perusahaan sehingga pendapatan dan produksi perusahaan juga meningkat. Selain itu perusahaan perlu menurunkan tingkat *turnover* karyawan dengan melakukan pengoptimalan manajemen sumber daya manusia (SDM), evaluasi kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

**Kata kunci:** pengukuran kinerja perusahaan, *Total Performance Scorecard*, *Key Performance Indicator*, tindakan perbaikan

## **ABSTRACT**

*CV Deschino Sport is a company engaged in the glove industry, located in Prambanan, Sleman, Yogyakarta. In 2020, the company was able to produce 12,500 pairs of gloves. The company experienced change management in early 2020. Therefore, new management adjustments to its workforce and work systems were necessary. The company recorded a decrease in revenue in 2020 by -10%. The percentage of the employee turnover rate of the company in 2020 was 18.87% while the limit set by the company was no more than 5% in a year. This study aims to determine the company's performance score and determine the performance improvement actions of CV Deschino Sport.*

*This study measured company performance using the Total Performance Scorecard (TPS) method with the first step of identifying the vision, mission, the key success factors of employees, company leaders, company owners, and production departments using 4 perspectives. Then, identify Key Performance Indicators (KPIs) from each of the key success factors, then measure the key success factors and use the KPIs to evaluate the score of each factor.*

*According to the company performance measurement results, the average obtained was 4.31, indicating that the company performed well in 4 perspectives. However, there was one more factor that has a KPI score of 1 or poor. These factors were revenue, sales, market area, employee turnover rate, and production rate. It was necessary to take improvement actions, that was, the company needs to expand the market area to increase the company sales so that the company's revenue and production also increase. In addition, the company needs to reduce employee turnover rate by optimizing human resource management, work evaluation, and creating a supportive work environment.*

**Keywords:** *company performance measurement, Total Performance Scorecard, Key Performance Indicator, improvement action*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perkembangan industri yang semakin maju membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di era globalisasi. Perusahaan dituntut lebih maksimal dalam pencapaian tujuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara optimal. Salah satu hal yang perlu dilakukan perusahaan untuk menghadapi persaingan dan meningkatkan kinerja perusahaan yaitu melakukan pengukuran kinerja. Menurut Yuwono (2002), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan untuk mencapai misi, sehingga pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui kemajuan dan perkembangan perusahaan.

CV Deschino *Sport* merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri sarung tangan yang berdiri pada tahun 2010 dan berlokasi di Gatak, Bokoharjo, Prambanan, Sleman, Yogyakarta. Pada tahun 2020 perusahaan ini mampu membuat sarung tangan dengan rata-rata produksi setiap bulannya mencapai 12.500 pasang sarung tangan. Sarung tangan ini diproduksi hanya ketika perusahaan menerima pesanan dari konsumen, sehingga sistem produksi yang digunakan CV Deschino *Sport* adalah *make to order*.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan kepada pimpinan dan karyawan CV Deschino *Sport*, perusahaan telah mengalami pergantian manajemen pada awal tahun 2020 sehingga terjadi perubahan sistem di perusahaan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Perlu adanya pengukuran kinerja untuk mengetahui dan mengevaluasi kinerja manajemen sebelumnya sehingga manajemen baru bisa membuat strategi yang tepat untuk perusahaan. CV Deschino *Sport* juga belum memiliki kesesuaian visi dan misi antara karyawan dengan perusahaan. Visi dan misi yang belum sesuai antara karyawan dan perusahaan berdampak pada perbedaan cara pandang harapan, tujuan kerja, dan perbedaan motivasi kerja, sehingga dengan adanya hal tersebut perusahaan perlu membangun

dan memperbaiki manajemen perusahaan serta melakukan sosialisasi manajemen baru kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. CV *Deschino Sport* mencatat pendapatan perusahaan pada tahun 2020 sebesar Rp900.000.000,00. Jika dibandingkan dengan pendapatan perusahaan pada tahun sebelumnya yaitu tahun 2019 diperoleh pendapatan perusahaan sebesar Rp1.000.000.000,00, sehingga persentase pendapatan CV *Deschino Sport* pada tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 10%. Penurunan pendapatan perusahaan ini terjadi karena tingkat permintaan konsumen yang berkurang, apabila hal ini terus dibiarkan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan kedepannya, sehingga perusahaan perlu meningkatkan pendapatan perusahaan agar kinerja perusahaan juga semakin meningkat. Pada tahun 2020 diperoleh juga data persentase pergantian karyawan CV *Deschino Sport* sebesar 18,87% sedangkan target tingkat persentase yang ditetapkan perusahaan maksimal sebesar 5% dalam satu tahun. Tingginya tingkat *turnover* karyawan mempengaruhi tingkat pengeluaran perusahaan karena perlu adanya proses rekrutmen dan pelatihan bagi karyawan baru, dimana hal ini juga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, sehingga perusahaan perlu mengurangi tingkat *turnover* karyawan dengan melakukan evaluasi kinerja perusahaan.

Metode *Total Performance Scorecard* (TPS) merupakan konsep pengukuran kinerja perusahaan yang berfungsi untuk merencanakan, mengevaluasi, melaksanakan, memperbaiki, dan meningkatkan kinerja perusahaan. Metode ini juga bersifat timbal balik antara perusahaan dan karyawan dimana tidak hanya melihat dari sudut pandang perusahaan namun juga melihat dari sudut pandang individu. Metode tersebut sesuai dengan permasalahan yang terjadi di CV *Deschino Sport*, sehingga perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode TPS.

Hasil dari pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Total Performance Scorecard* (TPS) di CV *Deschino Sport* akan diperoleh nilai pengukuran kinerja perusahaan dan tindakan perbaikan kinerja perusahaan, sehingga dengan adanya pengukuran kinerja dapat mengevaluasi dan meningkatkan kinerja perusahaan serta adanya tindakan perbaikan dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam pembuatan strategi kedepannya.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut:

1. Berapa skor pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Total Performance Scorecard* (TPS).
2. Apa tindakan perbaikan yang tepat untuk CV Deschino *Sport*.

## 1.3 Batasan Masalah dan Asumsi

Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian di CV Deschino *Sport* adalah sebagai berikut:

1. Data yang digunakan adalah data pada tahun 2019 dan 2020.
2. Pengukuran kinerja dilakukan pada karyawan, departemen produksi, pimpinan perusahaan dan *owner* CV Deschino *Sport*.

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Visi, Misi dan tujuan perusahaan tidak berubah hingga penelitian selesai.
2. Kemampuan atau keterampilan tenaga kerja disetiap divisinya diasumsikan sama.

## 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang ada, tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui skor kinerja perusahaan menggunakan metode *Total Performance Scorecard* (TPS).
2. Mengetahui tindakan perbaikan yang tepat untuk CV Deschino *Sport*.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Meningkatkan *performance* perusahaan CV Deschino *Sport*.
2. Hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan dalam evaluasi kinerja CV Deschino *Sport*.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Langkah-langkah yang dilalui didalam penelitian ini dibagi menjadi beberapa bagian, dimana pembagiannya dibatasi oleh tiap bab yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menyajikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini memuat tentang teori-teori yang digunakan di dalam penelitian. Teori- teori tersebut diperoleh melalui studi literatur, buku, jurnal, dan sumber-sumber lain.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini memuat tentang objek penelitian, pengumpulan data, kerangka penelitian, tahap pengolahan data, analisis hasil, serta kesimpulan dan saran.

### **BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab ini memuat tentang pengumpulan data, pengolahan data, serta analisis hasil pengolahan data.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menyajikan kesimpulan dari hasil penelitian penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kinerja**

Kinerja (*performance*) adalah suatu pencapaian dalam melakukan proses kegiatan baik secara kuantitas maupun kualitas berdasarkan standar yang telah ditentukan. Pengertian kinerja menurut Widodo (2006) dan Mulyadi (2005), kinerja adalah kegiatan menyempurnakan tanggung jawab dengan melakukan penentuan target secara berkala pada organisasi dan karyawan berdasarkan standar yang telah ditentukan sebelumnya. Pengertian lain menurut Prawirosentono (1999) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, untuk mencapai tujuan organisasi secara legal dan sesuai dengan etika yang berlaku.

Berdasarkan pengertian yang telah disebutkan oleh para ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan tingkat prestasi kerja individu atau kelompok individu dalam mencapai tujuan tertentu. Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain kemampuan karyawan, motivasi kerja karyawan, bagian kerja karyawan, hubungan antar karyawan dan hubungan karyawan dengan organisasi.

#### **2.2 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja adalah penilaian yang dilakukan terhadap kegiatan individu atau organisasi berdasarkan perhitungan dan analisa yang telah ditentukan sebelumnya. Pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui pencapaian prestasi individu atau organisasi perusahaan dalam kinerjanya, dan untuk mengevaluasi serta membuat rencana atau strategi kedepannya. Pengelompokan pengukuran kinerja menurut Hansen & Mowen (2004) terbagi menjadi dua yaitu pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja yang terjadi di lapangan dengan kinerja yang menggunakan biaya standar sesuai dengan ketentuannya sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai landasannya. Pengertian pengukuran kinerja menurut Yuwono dkk (2002) merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam pencapaian misi dengan memperlihatkan hasil yang diperoleh.

### 2.2.1 Perspektif Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja memiliki empat perspektif yang dapat dilihat, dimana perspektif tersebut memiliki pengaruh yang besar dalam keberlangsungan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sudut pandang tersebut adalah perspektif keuangan, perspektif internal, perspektif eksternal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

#### 1. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan merupakan sudut pandang dalam pengukuran kinerja perusahaan dari sisi ekonomi perusahaan, baik tingkat pendapatan maupun pengeluaran perusahaan. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk gambaran tentang kontribusi strategi perusahaan dan pelaksanaannya terhadap peningkatan keuntungan perusahaan (Kaplan & Norton, 2000). Pengukuran dalam sudut pandang keuangan yang digunakan sebagai salah satu indikator pengukuran kinerja perusahaan antara lain:

##### a. *Current Ratio* (rasio saat ini)

*Current ratio* merupakan rasio yang menilai kemampuan perusahaan untuk membayar hutang-hutang lancarnya dengan aktiva lancar yang dimiliki sesuai dengan pernyataan (Westone & Bigham, 1986). Perbandingan antara asset lancar dan kewajiban lancar menghasilkan nilai rasio saat ini. Rasio saat ini yang tinggi menunjukkan perusahaan memiliki asset lancar untuk dapat menjamin kewajiban lancar yang dimiliki perusahaan. Perhitungan *current ratio* dapat dilihat pada Persamaan 2.1.

$$\text{Current Ratio (CR)} = \frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}} \dots\dots\dots (2.1)$$

##### b. *Total Assets Turnover* (total perputaran aset)

*Total assets turnover* (TAT) adalah mengukur efisiensi pengaturan seluruh aset perusahaan (Weston & Brigham, 1986). Semakin tinggi nilai *total assets turnover* perusahaan maka aset dan penjualan perusahaan akan semakin baik. Penurunan TAT menjadi evaluasi kelayakan aset yang digunakan dalam penyesuaian dan langkah antisipasi dalam persaingan. Perhitungan *Total Asset Turnover* dapat dilihat pada Persamaan 2.2.



$$\text{Total Assets Turnover (TAT)} = \frac{\text{Net Sales}}{\text{Average Total Asset}} \dots\dots\dots (2.2)$$

c. *Profit Margin on Sales* (margin keuntungan dari penjualan)

*Profit margin* merupakan keuntungan bersih perusahaan dalam setiap penjualan. Efisiensi biaya operasi dan peningkatan harga jual merupakan faktor utama yang dapat mempengaruhi nilai margin keuntungan dari penjualan. Perhitungan *Profit Margin on Sales* dapat dilihat pada Persamaan 2.3.

$$\text{Profit Margin on Sales (PMos)} = \frac{\text{Net income}}{\text{Sales}} \dots\dots\dots (2.3)$$

d. *Return on Equity* (Pengembalian modal)

*Return on equity* adalah ukuran efisiensi perusahaan dalam mengatur investasi totalnya aktiva dan pengembaliannya untuk para pemegang saham (Weston & Brigham, 1993). Perhitungan *Return on Equity* dapat dilihat pada Persamaan 2.4.

$$\text{Return on Equity (ROE)} = \frac{\text{Net income}}{\text{Shareholder equity}} \dots\dots\dots (2.4)$$

e. *Return on Assets* (Pengembalian aset)

*Return of assets* (RoA) menghubungkan hasil kinerja perusahaan dengan investasi perusahaan tanpa melihat bagaimana perusahaan membiayai pembelian investasi tersebut. *Return of assets* mengukur keberhasilan perusahaan dalam membuat dan menjual barang dan jasa kepada konsumen serta aktivitas umumnya menjadi tanggung jawab dari departemen produksi dan departemen pemasaran (Simamora, 1999). *Return of assets* diperoleh dengan cara membandingkan jumlah keuntungan bersih dengan jumlah aktiva. Perhitungan *Return of Assets* dapat dilihat pada Persamaan 2.5.

$$\text{Return of Assets (RoA)} = \frac{\text{Net income}}{\text{Total Assets}} \dots\dots\dots (2.5)$$

## 2. Perspektif eksternal

Perspektif eksternal merupakan sudut pandang yang dilihat dari luar perusahaan yang memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana penilaian konsumen terhadap produk atau jasa yang dihasilkan. Penilaian yang dilihat berupa atribut produk atau jasa, hubungan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, citra dan reputasi perusahaan. Kategori yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan konsumen serta keputusan yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan antara lain:

a. *Customer Retention* (Pemeliharaan hubungan terhadap pelanggan)

*Customer Retention* adalah perkembangan pemasaran perusahaan dan hubungan baik dengan konsumen secara berkelanjutan. Mempertahankan konsumen yang dimiliki bertujuan untuk menjaga dan mengembangkan pangsa pasar.

b. *Number of New Customer* (Jumlah pelanggan baru)

*Number of New Customer* merupakan perkembangan pemasaran dari perusahaan yang diperoleh dari perbandingan jumlah pelanggan pada periode tertentu dengan pelanggan saat ini.

c. *On Time Delivery Performance* (Kinerja pengiriman tepat waktu)

*On Time Delivery Performance* (OTD) merupakan pengukuran pelaksanaan pengiriman produk atau jasa dikirimkan sesuai dengan waktu yang telah disepakati bersama. Perhitungan kinerja pengiriman tepat waktu dapat dilihat pada persamaan 2.6.

$$\text{OTD} = \frac{\text{Jumlah pesanan yang dikirim tepat waktu}}{\text{Jumlah pesanan yang dikirim}} \dots\dots\dots(2.6)$$

d. *Sales Return* (pengembalian penjualan)

*Sales Return* merupakan produk yang dikembalikan ke perusahaan dimana ketidakmampuan perusahaan dalam memenuhi pesanan konsumen sesuai dengan spesifikasi yang telah dijanjikan. *Ratio Sales Return* diperoleh dari perhitungan Persamaan 2.7.

$$\text{Ratio Sales Return} = \frac{\text{Jumlah return penjualan}}{\text{Jumlah pesanan yang dikirim}} \dots\dots\dots(2.7)$$

e. *Number of Complaints* (Jumlah keluhan)

*Number of Complaints* (NoC) menunjukkan bahwa konsumen kurang puas dengan produk yang dihasilkan perusahaan karena produk cacat, keterlambatan pengiriman dan hal lainnya. Jumlah keluhan yang rendah dapat meningkatkan kepercayaan dan persepsi konsumen terhadap produk perusahaan. Persentase nilai *Number of Complain* (NoC) dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.8.

$$\text{NoC} = \frac{\text{Jumlah keluhan}}{\text{Jumlah transaksi}} \times 100\% \dots\dots\dots(2.8)$$

3. Perspektif Proses Bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan aktivitas yang ada di dalam

perusahaan dalam menghasilkan produk yang memiliki nilai jual. Penilaian dalam sudut pandang proses bisnis internal perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa *variable* pengukuran, antara lain :

a. *Percentage Sales of New Product* (persentase penjualan produk baru)

*Percentage Sales of New Product* merupakan perbandingan penjualan produk baru dengan produk yang sudah ada. Semakin tinggi persentase penjualan produk baru suatu perusahaan artinya produk baru dapat diterima dan direspon baik oleh konsumen.

b. *Yield Rate* (tingkat hasil)

*Yield Rate* adalah pengukuran kualitas perusahaan yang dilihat dari kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk. Nilai *Yield Rate* (YR) diperoleh dari perbandingan produk baik yang dihasilkan dengan jumlah total produk yang dihasilkan. Nilai *Yield Rate* dapat diperoleh menggunakan Persamaan 2.9.

$$YR = \frac{\text{Jumlah produk baik yang dihasilkan}}{\text{Jumlah total produk yang dihasilkan}} \dots\dots\dots(2.9)$$

c. *Supplier Lead Time*

*Supplier Lead Time* merupakan waktu rata-rata yang diperlukan *supplier* untuk mengirim barang yang dipesan. Lamanya waktu tersebut dimulai dari adanya permintaan bahan baku pada *supplier* hingga bahan baku tiba. Apabila terjadi keterlambatan dalam pengiriman barang dari *supplier* maka dapat terjadi keterlambatan pula dalam proses produksi perusahaan yang bisa menyebabkan keterlambatan pengiriman produk ke konsumen.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki lingkup pada sumber daya dimana lebih berfokus pada sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Sudut pandang ini mencakup perkembangan sumber daya manusia yang kompeten sesuai dengan bidangnya. Pengukuran yang dapat dilakukan pada perspektif ini yaitu:

a. *Employee Turnover* (pergantian karyawan)

*Employee turnover* adalah tingkat perpindahan karyawan dari perusahaan. Persentase nilai *employee turnover* dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.10.

$$ET = \frac{\text{Number of Total separator Unavoidable}}{\text{Average Number of Employee}} \times 100\% \dots\dots\dots(2.10)$$

b. *Absenteeism* (Ketidakhadiran)

*Absenteeism* adalah lamanya waktu kerja yang hilang pada saat pekerja tidak hadir. *Absenteeism is the frequency or duration or both work time lost when employee do not come to work* (Milkovich & Bodreau, 1997). Persentase nilai *absenteeism* dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.11.

$$\text{Absenteeism} = \frac{\text{Days lost absenteeism for a period}}{\text{Average number of employee} \times \text{total days}} \times 100\% \dots\dots(2.11)$$

PLT : *Percentage Lost Time*

c. *Number of Suggestion* (Jumlah saran)

*Number of suggestion* merupakan tingkat partisipasi tenaga kerja yang dilihat dari saran yang diberika untuk perusahaan. Keterlibatan tenaga kerja dalam mengambil keputusan melalui usulan yang diberikan dapat meningkatkan rasa kepemilikan tenaga kerja terhadap pekerjaannya di perusahaan tersebut yang dapat memacu semangat tenaga kerja.

d. *Employee Training Total* (Total pelatihan karyawan)

Kualitas tenaga kerja sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga perlu adanya pelatihan untuk tenaga kerja baik sesuai dengan bidangnya atau pelatihan lain yang bisa menunjang produktivitasnya. Perhitungan persentase *Employee Training Total* (ETI) dapat menggunakan Persamaan 2.12.

$$ETI = \frac{\text{Jumlah training}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\% \dots\dots\dots(2.12)$$

5. Pengukuran dengan Kuisisioner

Menurut Umar (2003) kuisisioner adalah kumpulan pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden yang memuat hal yang diketahui responden. Pertanyaan yang termuat dalam kuesisioner merupakan pertanyaan yang mudah dimengerti responden untuk mengurangi penafsiran yang berbeda dengan hal yang ditunjukkan. Kuisisioner dibedakan menjadi beberapa jenis, yaitu :

a. Pertanyaan terbuka

Pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang memiliki jawaban bebas dari responden. Responden memberikan jawaban sesuai dengan pendapatnya tanpa perlu memilih pilihan jawaban benar atau salah, dan sudah atau belum.

b. Pertanyaan tertutup

Pertanyaan tertutup merupakan pertanyaan dimana responden cukup memilih salah satu jawaban yang telah tersedia. Pertanyaan tertutup dapat berupa skala atau pilihan ganda.

c. Pertanyaan semi terbuka

Pertanyaan ini diberi pilihan jawaban seperti pada pertanyaan tertutup, namun responden diberi kesempatan untuk memberikan jawaban tambahan.

d. Pertanyaan kombinasi terbuka dan tertutup

Pertanyaan ini telah disediakan pilihan jawaban skala atau pilihan ganda namun juga diberikan pertanyaan terbuka.

e. Nilai indeks

Nilai indeks adalah perhitungan yang digunakan untuk menilai interpretasi responden. Persamaan indeks menjadi tolak ukur yang ada pada setiap perspektif. Perhitungan nilai indeks menggunakan persamaan 2.13.

$$\text{Nilai indeks} = \frac{\text{Total skor}}{Y} \times 100\% \dots\dots\dots(2.13)$$

Y : Skor tertinggi likert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5) “perhatikan bobot nilai”.

X : Skor terendah likert dikali dengan jumlah responden (angka terendah 1) “perhatikan bobot nilai”.

### 2.2.2 *Personal Balance Scorecard Owner (A)*

a. Keuangan (**A-1**)

Dalam *perspektif* keuangan, *owner* menginginkan kesehatan keuangan yang lebih baik untuk masa depannya. *Owner* berharap pendapatan mengalami peningkatan dalam setiap tahunnya serta rasio pendapatan terhadap pengeluaran yang berharap mengalami peningkatan. Tolak ukur yang digunakan untuk perspektif ini adalah:

1) **A-1** : Pendapatan perusahaan

Pendapatan merupakan hasil dari penjualan produk perusahaan dalam periode tertentu. Pendapatan menjadi penilaian faktor keuangan kemajuan perusahaan. Perhitungan pendapatan perusahaan menggunakan Persamaan 2.14.

$$\text{Pendapatan} = \frac{\text{Pendapatan tahun } x - \text{pendapatan } x1}{\text{Pendapatan tahun } x1} \times 100\% \dots \dots \dots (2.14)$$

2) **A-1** : Rasio pendapatan terhadap pengeluaran

Rasio pendapatan merupakan perbandingan pendapatan terhadap pengeluaran perusahaan. Perhitungan rasio pendapatan terhadap pengeluaran dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.15.

Rasio pendapatan terhadap pengeluaran

$$= \frac{\frac{\text{Pendapatan tahun } x}{\text{Pendapatan tahun } x1} - \frac{\text{Pendapatan tahun } x1}{\text{Pendapatan tahun } x1}}{\frac{\text{Pengeluaran tahun } x}{\text{Pengeluaran tahun } x1} - \frac{\text{Pengeluaran tahun } x1}{\text{Pengeluaran tahun } x1}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.15)$$

b. *External (A-2)*

Dalam perspektif *external*, *owner* menginginkan frekuensi *refreshing*, diperhatikan oleh keluarga (pasangan atau anak), teman dekat, jumlah pelanggan meningkat dan tingkat *turnover* menurun. Tolak ukur yang digunakan untuk perspektif ini adalah :

1) **A-2** : Frekuensi *refreshing*

Frekuensi *refreshing* adalah waktu seberapa sering seseorang berada pada waktu merasa nyaman dan bahagia.

2) **A-2** : Menghabiskan waktu bersama pasangan atau anak

Waktu yang dihabiskan bersama pasangan atau anak dalam seminggu.

3) **A-2** : Jumlah teman dekat

Jumlah teman dekat yang dimiliki baik secara fisik atau tidak. Hal ini menjadi salah satu faktor pendukung kesehatan mental seseorang.

4) **A-2** : Jumlah pelanggan

Persentase perusahaan memiliki peningkatan pelanggan dalam setiap tahunnya. Persentase jumlah pelanggan dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.16.

Peningkatan pelanggan

$$= \frac{\text{Pelanggan tahun } x - \text{Pelanggan tahun } x1}{\text{Pelanggan tahun } x1} \times 100\% \dots \dots \dots (2.16)$$

5) **A-2** : Tingkat *Turnover* Karyawan

Tingkat *turnover* karyawan adalah tingkat pergatian karyawan perusahaan. Persentase tingkat *turnover* karyawan dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.17.

$$\text{Tingkat } turnover \text{ karyawan} = \frac{\text{Jumlah } turnover}{\text{Jumlah rata-rata pekerja}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.17)$$

c. Internal (**A-3**)

Dalam perspektif *internal*, *owner* menginginkan meningkatkan Hubungan karyawan dengan perusahaan, memperbaiki kesehatan fisik dan mental. Tolak ukur yang digunakan untuk perspektif ini adalah :

1) **A-3** : Meningkatkan kepuasan karyawan

Tingkat kepuasan karyawan merupakan hal yang penting dalam menunjang kesejahteraan karyawan dalam bekerja.

2) **A-3** : Persentase permasalahan yang dapat diselesaikan

Persentase permasalahan yang dapat diselesaikan menjadi hal yang penting karena dapat melihat sejauh mana perusahaan dapat mengatasi permasalahan yang sedang dihadapi. Persentase permasalahan yang dapat diselesaikan dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.18.

$$\text{Persentase permasalahan} = \frac{\text{Jumlah masalah dapat diselesaikan}}{\text{Jumlah masalah yang ada}} \times 100\% (2.18)$$

3) **A-3** : Persentase cuti sakit terhadap hari kerja

Cuti adalah ketika seorang karyawan tidak masuk kerja dengan alasan tertentu dan diizinkan dalam jangka waktu tertentu. Persentase cuti sakit terhadap hari kerja dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.19.

$$\text{Persentase cuti sakit} = \frac{\text{Jumlah cuti sakit}}{\text{Jumlah hari kerja}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.19)$$

4) **A-3** : Persentase cuti (selain sakit) terhadap hari kerja

Persentase cuti selain sakit adalah jumlah cuti selain sakit dibandingkan dengan jumlah hari kerja karyawan. Persentase cuti (selain sakit) terhadap hari kerja dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.20.

$$\text{Persentase cuti (selain sakit)} = \frac{\text{Jumlah cuti selain sakit}}{\text{Jumlah hari kerja}} \times 100\% \dots\dots\dots(2.20)$$

d. Pengetahuan dan pembelajaran (**A-4**)

Dalam perspektif pengetahuan dan pembelajaran, *owner* menginginkan pengembangan potensi manusia serta kontribusi perusahaan terhadap pengetahuan dan pembelajaran. Tolak ukur yang digunakan untuk perspektif ini adalah :

1) **A-4** Produktivitas kerja

Produktivitas kerja merupakan perbandingan *output* dalam kurun waktu tertentu. Perhitungan persentase produktivitas kerja dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.21.

$$\text{Produktivitas kerja} = \frac{\text{Output tahun} - \text{Output tahun x1}}{\text{Output tahun x1}} \times 100\% \dots\dots(2.21)$$

2) **A-4** Pelatihan dan pengembangan kemampuan bekerja

Perlunya pelatihan dan pengembangan kemampuan kerja karyawan karena hal ini dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan.

3) **A-4** Tersedianya modul baru (manajemen, keuangan, produksi dan alat pakai mesin)

Adanya modul baru yang berkaitan dengan perusahaan seperti manajemen, keuanganm produksi dan alat mesin dapat menjadi *tools* karyawan dalam meningkatkan kualitas pengetahuan karyawan.

4) **A-4** Proposal perbaikan strategi yang diterima

Proposal perbaikan strategi yang diterima merupakan banyaknya rencana strategi yang dapat diterapkan untuk perusahaan. Persamaan yang digunakan untuk menghitung proposal perbaikan strategi yang diterima dapat dilihat pada Persamaan 2.22.

$$\text{Jumlah proposal diterima} = \frac{\text{Proposal diterima}}{\text{Proposal masuk}} \times 100\% \dots\dots\dots(2.22)$$



### 2.2.3 *Personal Balance Scorecard* Karyawan (B)

#### a. Keuangan (**B-1**)

Dalam perspektif keuangan, karyawan menginginkan kesehatan keuangan yang lebih baik untuk masa depannya. Dimana mendapatkan upah sesuai apa yang dikerjakan dan merasa aman dalam bekerja. Tolak ukur yang digunakan untuk perspektif ini adalah:

##### 1) **B-1**: Mendapat upah sesuai apa yang dikerjakan

Diharapkan karyawan mendapatkan upah atau pendapatan sesuai apa yang dikerjakan.

##### 2) **B-1**: Gaji dapat memenuhi kehidupan pribadi atau keluarga

Diharapkan gaji karyawan dapat memenuhi kehidupan pribadi atau keluarga dalam setiap bulannya hal ini menjadi penilaian kesejahteraan karyawan.

##### 3) **B-1**: Produk yang dihasilkan

Produk yang dihasilkan perusahaan meningkat menjadi salah satu tolak ukur kinerja perusahaan. Produk yang dihasilkan dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.23.

$$\text{Produk yang dihasilkan} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n}{n} \dots\dots\dots(2.23)$$

##### 4) **B-1**: Merasa aman dan nyaman dalam bekerja

Karyawan merasa aman dalam bekerja merupakan hal yang mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja karyawan.

##### 5) **B-1**: Penyelesaian 1 dokumen tahunan

Penyelesaian dokumen tahunan untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan dalam penyelesaian dokumennya. Persentase dokumen dapat terselesaikan dapat dihitung menggunakan persamaan 2.24.

$$\text{Dokumen terselesaikan} = \frac{\text{Jumlah dokumen diterima}}{\text{Jumlah dokumen masuk}} \times 100\% \dots\dots\dots(2.24)$$

##### 6) **B-1**: Transaksi berjalan lancar

Transaksi berjalan lancar menjadi salah satu tolak ukur yang digunakan dalam perspektif keuangan karena dengan baiknya transaksi yang dilakukan perusahaan dapat menjadi salah satu hal yang mengindikasikan kinerja

keuangan perusahaan yang baik. Persentase transaksi lancar dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.25.

$$\text{Transaksi lancar} = \frac{\text{Jumlah transaksi} - \text{jumlah transaksi gagal}}{\text{Jumlah transaksi}} \times 100\% \dots (2.25)$$

b. *External* (B-2)

Dalam perspektif *external*, keberadaan karyawan di lingkungan kerja. Tolak ukur yang digunakan untuk perspektif ini adalah:

1) **B-2:** Memiliki waktu luang dalam sepekan dengan keluarga

Karyawan memiliki waktu luang dalam sepekan dengan keluarga.

2) **B-2:** Teman dekat

Teman dekat menjadi faktor yang mempengaruhi psikologi dan salah satu faktor yang dapat menjadi motivasi seseorang dalam melakukan aktivitas.

3) **B-2:** Meminimalisir kesalahan komunikasi

Meminimalisir kesalahan komunikasi antar karyawan karena hal ini dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

4) **B-2:** Keterlambatan dokumen tahunan

Keterlambatan dokumen tahunan perusahaan menjadi hal yang perlu diperhatikan perusahaan dalam mengoptimalkan kinerja perusahaan. Persentase keterlambatan dokumen dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.26.

$$\text{Keterlambatan dokumen} = \frac{\text{Dokumen terlambat}}{\text{Jumlah dokumen dikerjakan}} \times 100\% \dots (2.26)$$

5) **B-2:** Keluhan pelanggan dapat teratasi

Keluhan pelanggan adalah hal-hal yang dirasakan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan. Persentase keluhan pelanggan dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.27.

$$\text{Keluhan pelanggan} = \frac{\text{Keluhan pelanggan teratasi}}{\text{Jumlah keluhan pelanggan}} \times 100\% \dots (2.27)$$

c. *Internal* (B-3)

Dalam perspektif *internal*, kondisi karyawan dalam perusahaan serta jenjang karir diperusahaan. Tolak ukur yang digunakan untuk perspektif ini adalah:

1) **B-3**: Berolahraga, menjaga pola hidup dan mendekatkan diri pada tuhan.

Diharapkan karyawan perusahaan bisa berolahraga, menjaga pola hidup dan mendekatkan diri pada tuhan.

2) **B-3**: Frekuensi bersama dalam suasana yang indah

Frekuensi *refreshing* adalah waktu seberapa sering seseorang berada pada waktu merasa nyaman dan bahagia.

3) **B-3**: Tingkat permasalahan yang dapat diselesaikan

Persentase permasalahan yang dapat diselesaikan menjadi hal yang penting karena dapat melihat sejauh mana perusahaan dapat mengatasi permasalahan yang sedang dihadapi. Persentase permasalahan yang dapat diselesaikan perusahaan dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.28.

Permasalahan yang diselesaikan =  $\frac{\text{Masalah yang diselesaikan}}{\text{Jumlah masalah}} \times 100\%$ . (2.28)

4) **B-3**: Kenaikan posisi

Kenaikan posisi menjadi hal yang penting dalam menunjang kesejahteraan karyawan.

5) **B-3**: Karyawan merasa nyaman bekerja disini

Karyawan merasa aman dalam bekerja merupakan hal yang mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja karyawan.

6) **B-3**: Karyawan ditempatkan sesuai dengan keahlian

Karyawan ditempatkan ditempat yang sesuai dengan keahlian dalam bekerja agar meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

7) **B-3**: Fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan

Fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan menjadi hal penting untuk menunjang kinerja dan pemenuhan hak karyawan.

e. Pengetahuan dan pembelajaran (**B-4**)

Dalam perspektif pengetahuan dan pembelajaran, *owner* menginginkan pelatihan dan pengembangan kemampuan bekerja serta modul yang dibaca. Tolak ukur yang digunakan untuk perspektif ini adalah:

1) **B-4**: Pelatihan keterampilan

Kualitas tenaga kerja sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga perlu adanya pelatihan untuk tenaga kerja baik sesuai dengan bidangnya atau pelatihan lain yang bisa menunjang produktivitasnya.

2) **B-4**: Tersedianya modul

Adanya modul baru yang berkaitan dengan perusahaan seperti manajemen, keuanganm produksi dan alat mesin dapat menjadi *tools* karyawan dalam meningkatkan kualitas pengetahuan karyawan.

#### 2.2.4 *Organizational Balance Scorecard* (C)

a. Keuangan (**C-1**)

Dalam perspektif keuangan, *Organization* (perusahaan) menginginkan keuangan yang meningkat untuk masa depannya. Perusahaan berharap penjualan meningkat serta laba bersih meningkat pertahun. Tolak ukur yang digunakan untuk perspektif ini adalah:

1) **C-1** : Tingkat Penjualan (unit)

Tingkat penjualan adalah jumlah produk yang dapat dijual perusahaan kepada konsumen. Persamaan yang digunakan untuk menghitung penjualan perusahaan dapat dilihat pada Persamaan 2.29.

$$\text{Tingkat Penjualan} = \frac{\text{Penjualan tahun } x - \text{Penjualan tahun } x1}{\text{Penjualan } x1} \times 100\% \dots (2.29)$$

2) **C-1** : Laba bersih

Laba bersih adalah pendapatan perusahaan pada periode tertentu setelah dikurangi pajak penghasilan. Persentase perbandingan laba bersih dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.30.

$$\text{Laba bersih} = \frac{\text{Laba bersih tahun } x - \text{Laba bersih tahun } x1}{\text{Laba bersih tahun } x1} \times 100\% \dots (2.30)$$

b. *External* (C-2)

Dalam perspektif *external*, perusahaan menginginkan menaikkan pangsa pasar, jumlah pelanggan meingkat serta kepuasan pelanggan. Tolak ukur yang digunakan untuk perspektif ini adalah:

1) C-2: Area pasar

Area pasar adalah area yang menjadi tempat pemasaran produk yang diproduksi perusahaan. Persentase perhitungan area pasar dapat dilihat pada Persamaan 2.31.

$$\text{Area pasar} = \frac{\text{Area pasar tahun } x - \text{Area pasar tahun } x1}{\text{Area pasar tahun } x1} \times 100\% \dots\dots(2.31)$$

2) C-2: Jumlah pelanggan

Jumlah pelanggan menjadi tolak ukur perspektif eksternal dalam pengukuran kinerja. Persentase jumlah pelanggan dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.32.

$$\text{Jumlah pelanggan} = \frac{\sum \text{pelanggan tahun } x - \sum \text{pelanggan tahun } x1}{\sum \text{pelanggan tahun } x1} \times 100\% \dots\dots(2.32)$$

3) C-2: Tingkat kesetiaan pelanggan

Tingkat kesetiaan pelanggan adalah komitmen pelanggan dalam melakukan pesanan produk ke perusahaan. Perhitungan persentase tingkat kesetiaan pelanggan dapat dilihat pada Persamaan 2.33.

$$\text{Tingkat kesetiaan} = \frac{\sum \text{pelanggan tahun } x - \sum \text{pelanggan tahun } x1}{\sum \text{pelanggan tahun } x1} \times 100\% \dots\dots(2.33)$$

4) C-2: Pesanan tepat waktu

Persentase pesanan tepat waktu adalah suatu pesanan yang selesai sesuai dengan rencana atau jadwal yang telah disetujui sebelumnya. Persentase pesanan tepat waktu dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.34.

$$\text{Pesanan tepat waktu} = 100\% - \left( \frac{\sum \text{Keluhan dalam 1 tahun}}{\sum \text{pelanggan dalam 1 tahun}} \times 100\% \right) \dots\dots(2.34)$$

5) C-2: Persentase pesanan sesuai permintaan

Persentase pesanan sesuai pesanan adalah tingkat kesesuaiannya produk berdasarkan spesifikasi yang telah disepakati antara konsumen dengan perusahaan. Persentase pesanan sesuai permintaan dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.35.

$$\text{Pesanan sesuai permintaan} = 100\% - \left( \frac{\sum \text{Keluhan dalam 1 tahun}}{\sum \text{pelanggan dalam 1 tahun}} \times 100\% \right) \dots (2.35)$$

6) **C-2:** Produk cacat terhadap produksi

Produk cacat adalah produk yang dihasilkan perusahaan namun tidak sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Perhitungan produk cacat terhadap produksi dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.36.

$$\text{Produk cacat produksi} = \frac{\sum \text{Produk cacat per tahun}}{\sum \text{Produksi per tahun}} \times 100\% \dots (2.36)$$

7) **C-2 :** Tingkat *Order* terpenuhi

Tingkat *order* terpenuhi adalah tingkat seberapa besar persentase perusahaan dapat mencapai target atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Persamaan yang digunakan untuk menghitung presentase *order* terpenuhi menggunakan Persamaan 2.37.

$$\text{Persentase } order \text{ terpenuhi} = \frac{\sum \text{Order terpenuhi}}{\sum \text{Order datang}} \times 100\% \dots (2.37)$$

c. **Internal (C-3)**

Dalam perspektif *internal*, perusahaan menginginkan produk handal tahan lama, produktivitas meningkat, hubungan karyawan dengan perusahaan, kepuasan pelanggan, melakukan inovasi baru serta menghemat pengeluaran. Tolak ukur yang digunakan untuk perspektif ini adalah:

1) **C-3:** Jumlah produk *reject*

Produk *reject* adalah produk yang dikembalikan konsumen ke perusahaan karena adanya ketidaksesuaian produk dengan apa yang diharapkan konsumen. Persentase produk *reject* dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.38.

$$\text{Produk } reject = \frac{\text{Jumlah produk } reject}{\text{Jumlah produksi}} \times 100\% \dots (2.38)$$

2) **C-3:** *Output* produk

*Output* produk adalah banyaknya unit produk yang dapat diproduksi perusahaan dalam periode tertentu. Persentase *output* produk dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.39.

$$\text{Output produk} = \frac{\sum \text{Output tahun } x - \sum \text{Output tahun } x1}{\sum \text{Output tahun } x1} \times 100\% \dots (2.39)$$

3) **C-3: Turnover** karyawan

*Turnover* karyawan adalah tingkat pergantian karyawan perusahaan dalam periode tertentu. Tingkat *turnover* karyawan dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.40.

$$\text{Output produk} = \frac{\text{Jumlah pergantian karyawan}}{\text{Jumlah rata-rata pekerja}} \times 100\% \dots\dots\dots(2.40)$$

4) **C-3: Menilai** tingkat kepuasan karyawan

Tingkat kepuasan karyawan merupakan hal yang penting dalam menunjang kesejahteraan karyawan dalam bekerja.

5) **C-3: Frekuensi** bersama *refreshing*

Frekuensi *refreshing* adalah waktu seberapa sering seseorang berada pada waktu merasa nyaman dan bahagia.

6) **C-3: Persentase** penjualan produk baru

Penjualan produk baru menjadi hal yang perlu dikembangkan di perusahaan salah satu untuk melihat seberapa jauh tingkat perkembangan produk di perusahaan. Persentase penjualan produk baru dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.41.

$$\text{Penjualan produk baru} = \frac{\text{Penjualan produk baru tahun } x - \text{tahun } x1}{\text{Produk baru tahun } x1} \times 100\% \dots\dots\dots(2.41)$$

7) **C-3: Efisiensi** *cost*

Efisiensi *cost* adalah cara pencapaian hasil dengan cara yang paling ekonomis. Pendekatan ini menilai efisiensi dengan memeriksa sumber daya yang digunakan agar mendapatkan nilai maksimal dengan pengeluaran seminimal mungkin. Persentase efisiensi *cost* dapat dihitung menggunakan persamaan 2.42.

$$\text{Efisiensi } cost = 100\% - \left( \frac{\text{cost tahun } x1}{\text{cost tahun } x} \times 100\% \right) \dots\dots\dots(2.42)$$

d. Pengetahuan dan pembelajaran (**C-4**)

Dalam perspektif pengetahuan dan pembelajaran, perusahaan menginginkan pengembangan manusia serta pengembangan teknologi. Tolak ukur yang digunakan untuk *perspektif* ini adalah:

1) **C-4:** Jumlah pelatihan yang diberikan

Kualitas tenaga kerja sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga perlu adanya pelatihan untuk tenaga kerja baik sesuai dengan bidangnya atau pelatihan lain yang bisa menunjang produktivitasnya.

2) **C-4:** Tersedianya modul

Adanya modul baru yang berkaitan dengan perusahaan seperti manajemen, keuanganm produksi dan alat mesin dapat menjadi *tools* karyawan dalam meningkatkan kualitas pengetahuan karyawan.

3) **C-4:** Produktivitas kerja

Produktivitas kerja adalah ukuran kemampuan dalam menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumber daya. Persentase produktivitas kerja dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.43.

$$\text{Produktivitas kerja} = \frac{\text{Output tahun } x - \text{Output tahun } x1}{\text{Output tahun } x1} \times 100\% \dots (2.43)$$

4) **C-4:** Pembaruan teknologi

Pembaruan teknologi diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan.

2.2.5 *Organizational Balance Scorecard* Departemen Produksi (D)a. Keuangan (**D-1**)

Dalam perspektif keuangan, departemen produksi menginginkan penjualan dan meminimalisir bahan. Dimana tolak ukur yang digunakan untuk perspektif ini adalah:

1) **D-1** : Tingkat produksi

Tingkat produksi adalah seberapa banyak perusahaan dapat menghasilkan produk pada periode tertentu. Persentase tingkat produksi dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.44.

$$\text{Tingkat produksi} = \frac{\sum \text{Produksi tahun } x - \sum \text{Produksi tahun } x1}{\sum \text{Produksi tahun } x1} \times 100\% \dots (2.44)$$



b. *External (D-2)*

Dalam perspektif *external*, departemen produksi menginginkan tingkat keluhan pelanggan menurun dan produk berkualitas. Tolak ukur yang digunakan untuk perspektif ini adalah :

1) **D-2** : Tingkat keluhan pelanggan karena produk *reject*

Produk *reject* adalah produk yang dikembalikan konsumen ke perusahaan karena adanya ketidaksesuaian produk dengan apa yang diharapkan konsumen. Persentase tingkat keluhan pelanggan karena produk *reject* dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.45.

Tingkat keluhan pelanggan karena produk *reject* =

$$\frac{\sum \text{Keluhan pelanggan tahun } x - \sum \text{Keluhan pelanggan tahun } x1}{\sum \text{Keluhan pelanggan tahun } x1} \times 100\% \quad (2.45)$$

2) **D-2** : Persentase produk tepat waktu

Persentase produk tepat waktu merupakan tingkat pencapaian perusahaan dalam memenuhi waktu yang telah disepakati bersama dengan konsumen. Persamaan yang digunakan untuk presentase produk tepat waktu sebagai berikut:

$$\text{Persentase produk tepat waktu} = 100\% - \left( \frac{\sum \text{Keluhan}}{\sum \text{Pesanan}} \times 100\% \right) \dots \dots \dots (2.46)$$

3) **D-2** : Persentase produk yang dikirim sesuai permintaan

Produk yang dikirim sesuai dengan rencana yang telah disepakati sebelumnya menjadidi tolak ukur pada perspektif eksternal departemen produksi. Persentase produk dikirim sesuai permintaan dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.47.

$$\text{Persentase sesuai permintaan} = 100\% - \left( \frac{\sum \text{Keluhan}}{\sum \text{Pesanan}} \times 100\% \right) \dots \dots \dots (2.47)$$

4) **D-2** : Persentase produk *reject*

Produk *reject* adalah produk yang dikembalikan konsumen ke perusahaan karena adanya ketidaksesuaian produk dengan apa yang diharapkan konsumen. Persentase produk *reject* dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.48.

$$\text{Persentase produk } reject = \frac{\sum \text{Produk } reject}{\sum \text{Produksi}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.48)$$

5) **D-2** : Persentase produk *order* terpenuhi terhadap *order* datang

*Order* terpenuhi terhadap jumlah *order* yang datang merupakan tolak ukur berdasarkan perspektif eksternal. Persentase *order* terpenuhi terhadap jumlah *order* yang datang dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.49.

$$\text{Persentase } order \text{ terpenuhi} = \frac{\sum Order \text{ terpenuhi}}{\sum Order \text{ datang}} \times 100\% \dots\dots\dots(2.49)$$

c. **Internal (D-3)**

Dalam perspektif internal, departemen produksi menginginkan tingkat kehandalan dan ketahanan produk, keterlibatan karyawan, pengembangan produk baru. Tolak ukur yang digunakan untuk perspektif ini adalah :

1) **D-3**: Jumlah produk *reject* akan bahan

Produk *reject* adalah produk yang dikembalikan konsumen ke perusahaan karena adanya ketidak sesuaian produk dengan apa yang diharapkan konsumen. Persentase produk *reject* dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.50.

$$\text{Jumlah produk } reject = 100\% - \frac{\sum \text{Produk } reject \text{ tahun } x}{\sum \text{Produk } reject \text{ tahun } x1} \times 100\% \dots\dots\dots(2.50)$$

2) **D-3**: Jumlah *output* produk

*Output* produk adalah banyaknya unit produk yang dapat diproduksi perusahaan dalam periode tertentu. Persentase jumlah *output* produk dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.51.

$$\text{Jumlah } output \text{ produk} = \frac{\sum Output \text{ tahun } x - \sum Output \text{ tahun } x1}{\sum Output \text{ tahun } x1} \times 100\% (2.51)$$

3) **D-3**: *Turnover* bagian produksi

*Turnover* bagian produksi adalah tingkat pergantian karyawan produksi dalam periode tertentu. Tingkat *turnover* bagian produksi dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.52.

$$Output \text{ produk} = \frac{\text{Jumlah pergantian karyawan}}{\text{Jumlah rata-rata pekerja}} \times 100\% \dots\dots\dots(2.52)$$

d. **Pengetahuan dan pembelajaran (D-4)**

Dalam perspektif pengetahuan dan pembelajaran, departemen produksi menginginkan pengembangan potensi manusia dan pengembangan teknologi. Tolak ukur yang digunakan untuk perspektif ini adalah:

1) **D-4** : Jumlah buku tentang produksi dan alat yang dibaca

Buku yang dibaca karyawan tentang permasalahan yang ada dapat meningkatkan pengetahuan dan kinerja karyawan.

2) **D-4** : Jumlah pelatihan yang diberikan

Kualitas tenaga kerja sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga perlu adanya pelatihan untuk tenaga kerja baik sesuai dengan bidangnya atau pelatihan lain yang bisa menunjang produktivitasnya.

3) **D-4** : Pembaruan teknologi

Pembaruan teknologi diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan.

### **2.3 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja bertujuan membuat karyawan termotivasi untuk mencapai target organisasi. Pengukuran kinerja juga berfungsi untuk memaksimalkan kinerja karyawan serta untuk memberikan apresiasi kepada karyawan yang telah mencapai atau melebihi target yang telah disepakati sebelumnya. Tujuan pengukuran kinerja menurut Mahmudi (2005) sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai. Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, ketrampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.
3. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya. Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha

menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, ketrampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

5. Memotivasi pegawai. Penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.

6. Menciptakan akuntabilitas publik. Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

Pengukuran kinerja memiliki beberapa manfaat untuk individu atau organisasi. Pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui tingkat prestasi dan sebagai bahan evaluasi serta menjadi dasar dalam perencanaan strategi selanjutnya. Pengukuran kinerja memiliki banyak manfaat, manfaat pengukuran kinerja menurut Yuwono dkk (2007) sebagai berikut:

1. Mempertimbangkan kinerja karyawan dan harapan pelanggan untuk memberikan kepuasan pada pelanggan.
2. Memberikan motivasi kepada karyawan untuk memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan dan *supplier*.
3. Melakukan identifikasi pengeluaran dan menekan biaya pengeluaran yang melampaui batas agar tidak terjadi pemborosan (*reduction of waste*)
4. Memperjelas sasaran strategis yang masih kabur menjadi konkret sehingga dapat mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membuat perubahan dengan melakukan kesepakatan dengan tujuan memberi *reward* kepada karyawan yang mampu menepati kesepakatan tersebut.

#### **2.4 Syarat dan Indikator Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja seharusnya menggambarkan nilai pencapaian target dan tujuan dari organisasi atau perusahaan. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk

evaluasi kemajuan yang harus dicapai perusahaan. Pengukuran kinerja memiliki syarat yang harus dipenuhi menurut Mutia (2009), syarat tersebut yaitu:

1. Spesifik dan jelas agar diperoleh hasil yang akurat dan menghindari adanya penafsiran yang salah.
2. Dapat diukur secara objektif dengan cara kuantitatif dan kualitatif.
3. Memuat aspek-aspek yang relevan dengan yang ada.
4. Berguna dengan menunjukkan *input*, *output*, dan *outcome*.
5. Bersifat luwes dan peka apabila pelaksanaan berubah.
6. Bersifat efektif dengan data yang mudah diperoleh, diolah, dan dianalisis dengan keuangan yang tersedia.

Terdapat beberapa indikator yang terdapat dalam pengukuran kinerja, menurut Mutia (2009) indikator tersebut yaitu:

1. Kinerja *input* atau masukan adalah petunjuk yang dibutuhkan agar dalam pelaksanaannya diperoleh hasil yang diharapkan.
2. Kinerja *output* atau keluaran adalah hal yang diharapkan untuk dicapai baik secara fisik maupun non fisik.
3. Kinerja *outcome* atau hasil adalah hal yang mencerminkan berfungsinya *output* kegiatan yang memberikan dampak secara langsung.
4. Kinerja *benefit* atau manfaat adalah hal yang berkaitan dengan tujuan akhir dari adanya pelaksanaan kegiatan.
5. Kinerja *impact* atau dampak adalah hal yang berpengaruh dan menimbulkan dampak baik maupun buruk pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditentukan.

## **2.5 Model Sistem Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja memiliki beberapa bentuk sistem yang memiliki spesifikasi, cara dan tujuannya masing- masing untuk mengetahui kinerja yang dilakukan. Model-model sistem pengukuran kinerja menurut Vanany (2003), yaitu:

1. *Balance Scorecard* (BSC). Sampai saat ini *Balance Scorecard* adalah model terpopuler untuk Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) baru yang telah dikembangkan. Kerangka kerja *Balance Scorecard* menggunakan empat perspektif (finansial,

pelanggan, proses bisnis internal, dan proses belajar & pertumbuhan) dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangan SPK.

2. *Sustainability Balance Scorecard (SBSC)*. Model SBSC merupakan perluasan dari model *Balance Scorecard* dengan penambahan aspek lingkungan dan sosial. *Sustainability Balance Scorecard (SBSC)* memperlihatkan hubungan kausal antara kinerja ekonomi, lingkungan dan sosial dari perusahaan.

3. *Cambridge Model*. Model Cambridge menggunakan *product group* sebagai dasar untuk mengidentifikasi KPI dan dari pengelompokan produk tersebut dilakukan penentuan tujuan bisnis untuk *product group*-nya.

4. *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*. Model IPMS merupakan model SPK yang bertujuan agar sistem pengukuran kinerja lebih *robust*, terintegrasi, efektif dan efisien. Model IPMS menjadikan keinginan *stakeholder* menjadi titik awal dalam melakukan perancangan SPK.

5. *Integrated Environment Performance Measurement System (IEPMS)*. *Integrated Environment Performance Measurement System (IEPMS)* merupakan model sistem pengukuran kinerja yang berkaitan dengan lingkungan. IEPMS menggunakan ukuran-ukuran kuantitatif dan kualitatif yang digunakan secara bersama-sama.

## 2.6 Langkah pengukuran kinerja

Langkah pengukuran kinerja merupakan tahap-tahap yang perlu dilakukan untuk mengukur kinerja individu atau organisasi. Langkah-langkah yang dilakukan dalam pengukuran kinerja menurut Mutia (2009), yaitu:

1. Menjelaskan tujuan, misi, sasaran dan strategi perusahaan.
2. Melakukan penentuan dan pengembangan indikator yang dicapai.
3. Melakukan pengukuran kinerja dan penilaian hasil pengukuran.
4. Melaporkan hasil yang telah diperoleh secara formal untuk memudahkan dan memberi gambaran kepada pembaca.

## 2.7 *Balance Scorecard*

Pengertian *balanced Scorecard* menurut Luis dan Biromo (2007) adalah alat

manajemen kinerja membantu organisasi dalam menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial, non finansial yang terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. *Balance Scorecard* mengukur keuangan di masa lalu dan dimasa mendatang, dimana tujuan pengukuran ini berasal dari visi dan strategi perusahaan yang dikelompokkan dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Koesomowidjojo (2017) *Balance Scorecard* dapat menghasilkan rencana strategis yang komprehensif, koheren dan seimbang serta terukur. *Balance Balance Scorecard* memiliki beberapa karakteristik menurut Mulyadi (2007) karakteristik tersebut adalah:

1. *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam pengukuran kinerja, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif ini menghasilkan manfaat bagi perusahaan, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang, serta membantu perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
2. *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.
3. Keseimbangan diantara keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis, sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang. Bobot keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* adalah seimbang, dimana perspektif yang satu tidak melebihi perspektif yang lain.
4. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah terukur, namun dalam *Balanced Scorecard* ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya sehingga dapat diwujudkan untuk mengukur kinerja perusahaan.

*Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan dalam sistem perencanaan

strategis (Mulyadi, 2001) yaitu mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* adalah:

1. Perspektif Keuangan

*Balanced Scorecard* menggunakan tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI. Perlu adanya perspektif keuangan untuk menjadi gambaran umum perusahaan dalam kinerjanya.

2. Perspektif Pelanggan

Perusahaan perlu menentukan area pasar dan pelanggan yang menjadi target pemasaran perusahaan. Selanjutnya perusahaan dapat menentukan alat pengukuran kinerja yang tepat.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkingkan unit bisnis untuk memberi value proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial return*.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling* karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada.

*Balanced Scorecard* dalam langkahnya memiliki empat proses manajemen, yang mengkombinasikan tujuan strategi jangka panjang dengan jangka pendek, proses tersebut menurut (Kaplan & Norton, 1996) adalah :

1. Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan untuk menentukan ukuran



kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Visi juga merupakan pandangan atau wawasan luas manajemen mengenai kondisi yang ingin dicapai oleh organisasi kedepannya. Pengertian misi adalah pernyataan pokok mengenai alasan keberadaan organisasi dan gambaran umum arah dan pola organisasi kedepannya.

2. Melakukan memastikan dan mengaitkan tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard*. Dilakukan dengan menjelaskan kepada karyawan mengenai tujuan, pencapaian yang diharapkan perusahaan, pemegang saham dan konsumen.

3. Membuar perencanaan, menetapkan target, dan menyelaraskan rencana bisnis dengan anggaran biaya yang ada. *Balanced Scorecard* menjadi dasar dalam mengalokasikan hal yang ada di suatu organisasi atau sumber daya dan memprioritaskan hal tersebut untuk mencapai tujuan jangka panjang.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis. Proses ini memberikan strategi pembelajaran kepada perusahaan, dimana perusahaan juga memberikan

## 2.8 *Total Performance Scorecard (TPS)*

*Total Performance Scorecard (TPS)* merupakan metode pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh Rampersad (2006). *Total Performance Scorecard (TPS)* menjadi metode pengembangan dari metode yang sudah ada sebelumnya. Metode *Total Performance Scorecard* menjadi salah satu alternatif dalam melakukan pengukuran kinerja yang melihat dari beberapa perspektif. Pengukuran kinerja menggunakan Metode *Total Performance Scorecard* digunakan untuk mengetahui prestasi individu atau perusahaan yang digunakan sebagai bahan evaluasi dan perencanaan startegi kedepannya agar tujuan individu dan perusahaan dapat berjalan selaras dan berkesinambungan.

*Total Performance Scorecard (TPS)* meliputi penggabungan dan pengembangan konsep *Balanced Scorecard*, *Total Quality Management*, dan *Competence Management* (Rampersad, 2003). Metode TPS merupakan sistem perbaikan yang terstruktur, berulang dan terpusat pada perbaikan, pengembangan dan pembelajaran yang berkelanjutan.

TPS=ProsesBerkesinambungan[<Perbaikan>+<Pengembangan>+ <Pemelajaran>]

*Total Performance Scorecard (TPS)* memiliki dua karakteristik yaitu mengacu pada pengembangan karyawan secara maksimal di perusahaan dan mengoptimalkan kemampuan karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Karakteristik yang kedua yaitu metode ini menjadi konsep dasar yang mempelajari serta mePersamaankan tujuan pribadi karyawan, setelah itu juga menyeimbangkan dengan perilaku dan ambisi karyawan tersebut. *Total Performance Scorecard (TPS)* merupakan suatu manajemen perubahan dan perbaikan yang memiliki lima unsur sebagai berikut:

1. *Personal Balanced Scorecard (PBSC)*

*Personal Balanced Scorecard (PBSC)* mencakup visi, misi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target dan tindakan perbaikan pribadi. Hal ini meliputi perbaikan ketrampilan dan perilaku pribadi. PePersamaanan PBSC menjadi langkah awal dalam proses TPS yang menggunakan pengetahuan dan citra diri untuk menciptakan keseimbangan yang efektif antara ambisi pribadi.

2. *The Organizational Balanced Scorecard (OBSC)*

*Organizational Balanced Scorecard (OBSC)* mencakup visi, misi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target dan tindakan perbaikan organisasi (Kaplan & Norton, 2000).

3. *Total Quality Management (TQM)*

*Total Quality Management (TQM)* adalah cara hidup disiplin di dalam keseluruhan organisasi di mana perbaikan bersinambung sangat penting. Mendefinisikan masalah, menentukan akar masalah, mengambil tindakan, memeriksa efektivitas tindakan dan mengkaji ulang proses bisnis dicapai dengan cara rutin, sistematis dan konsisten. TQM menekankan mobilitas keseluruhan organisasi untuk secara bersinambung memuaskan kebutuhan pelanggan.

4. *Competence Management (CM)*

*Competence Management (CM)* memuat proses pengembangan yang berkesinambungan dari potensi manusia di dalam organisasi. Tujuan CM adalah secara bersinambung memberikan kinerja terbaik dengan masyarakat

yang termotivasi dan maju. Fokusnya ada pada pengembangan karyawan secara maksimal dan optimalisasi potensi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. CM melibatkan pengembangan kemampuan yang terkait dengan pekerjaan, kumpulan informasi, kemampuan, pengalaman, keterampilan, sikap, standar, nilai, pandangan dan prinsip-prinsip yang terpusat kepada penyelesaian ahli tugas. Dimana hal yang terpenting adalah siklus pengembangan yang terdiri atas tahapan-tahapan perencanaan hasil, pelatihan, penilaian dan pengembangan kemampuan berorientasi jabatan.

#### 5. *Kolb Learning Cycle* (Siklus Belajar Kolb)

*Kolb's Learning Cycle* atau siklus belajar kolb berisi proses pembelajaran melalui pengalaman. Selain proses pembelajaran berdasarkan pengalaman terdapat pembelajaran melalui pendidikan. Bentuk-bentuk pembelajaran itu menghasilkan perubahan perilaku perorangan dan perilaku bersama. Kedua proses pembelajaran itu merupakan prinsip-prinsip penting dalam konsep *Total Performance Scorecard*. Siklus belajar Kolb terdiri atas empat tahap berikut:

- a. Memperoleh pengalaman praktek.
- b. Mengamati pengalaman, merenungkannya dan kemudian menilainya.
- c. Mengambil kesimpulan dari pengalaman itu dan kemudian mengubah kesan yang didapat ke dalam berbagai pola pengalaman (*rules of experience*), konsep, hipotesis, model dan teori supaya dapat mengambil kesimpulan dari pengalaman serupa.
- d. Menguji gagasan itu dalam eksperimen yang kembali akan menghasilkan perilaku pengalaman baru.

#### 2.8.1 Prinsip *Total Performance Scorecard*

*Total Performance Scorecard* (TPS) memiliki beberapa prinsip dalam pengukuran kinerjanya. Prinsip ini menjadi dasar dalam pelaksanaan pengukuran kinerja. Prinsip yang dimiliki *Total Performance Scorecard* (TPS) yaitu:

##### 1. Fokus pada kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan menjadi salah satu hal yang penting untuk mengetahui *Personal* dan *Organizational Balanced Scorecard*. Tingkat kepuasan

pelanggan dapat digunakan untuk menilai seberapa baik kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Kepuasan pelanggan merupakan salah satu hal yang menjadi prioritas perusahaan pada umumnya, sehingga perusahaan berupaya untuk mencegah terjadinya keluhan dari pelanggan.

#### 2. Tujuan pribadi dan organisasi yang konsisten

Manajer dan karyawan telah membuat dan menyepakati visi dan misinya masing-masing dan menjadikannya sebagai arah dalam memperbaiki, mengembangkan, dan pembelajaran pribadi. Faktor-faktor yang menjadi penentu keberhasilan, tujuan, dan tolak ukur kinerja dipersamakan dan dikomunikasikan kepada semua pihak yang terlibat kepada seluruh karyawan dan rekan kerja di perusahaan.

#### 3. Hasrat dan kenikmatan

Lingkungan organisasi ditandai dengan adanya rasa suka rela, terbuka, komitmen, dan motivasi dari setiap elemen yang ada didalamnya. Pelatihan sumber daya manusia yang ada didalam organisasi menjadi prioritas utama perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

#### 4. Etika dan perilaku berdasarkan fakta

Tujuan perusahaan dilaksanakan dengan mengikuti etika yang ada dilingkungan perusahaan. Pelaksanaan pekerjaan yang ada di perusahaan dilakukan berdasarkan fakta dan petunjuk kinerja yang ada. Penilaian terhadap karyawan didasarkan pada kemampuan dan hasil nyata yang dihubungkan dengan tolak ukur kinerja dan target perusahaan.

#### 5. Orientasi Proses

Orientasi proses perusahaan dilaksanakan berdasarkan tolak ukur kinerja karyawan dan perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan seperti pemasok dan kepuasan pelanggan dilakukan evaluasi. Pengurangan pada variasi proses dilakukan secara terus menerus untuk meningkatkan produktivitas dan mengefektifkan proses produksi yang ada. Perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran dilihat sebagai proses yang berkesinambungan dan bertahap. Kesalahan yang terjadi dianggap sebagai salah satu kesempatan perusahaan dalam melakukan proses evaluasi dan perbaikan untuk meningkatkan

kinerja perusahaan.

6. Fokus pada perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran tahan lama PePersamaan hasil *Personal Balanced Scorecard* dalam perbaikan pribadi individu yang ditunjukkan untuk kesejahteraan dan keberhasilan pribadi karyawan dalam bermasyarakat. PePersamaan hasil *Organizational Balanced Scorecard* dalam perbaikan dan pengendalian proses bisnis yang ditunjukkan untuk mencapai daya saing organisasi. Penekanan yang dilakukan pada pencegahan bukan perbaikan yang ada di perusahaan.

### 2.8.2 Tahap *Total Performance Scorecard*

*Total Performance Scorecard* memiliki beberapa tahap dalam pelaksanaannya. Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. Tahap 1 *Formulating* (Merumuskan)

Tahap *formulating* adalah tahap yang terdiri dari *Personal Balance Scorecard* (PBSC) dan *Organizational Balance Scorecard* (OBSC). PBSC memuat pengembangan kemampuan perorangan atau individu, sedangkan OBSC memuat pengembangan kemampuan pekerjaan dan organisasi.

##### A. *Personal Balance Scorecard* (PBSC)

*Personal Balance Scorecard* memiliki peran dalam perbaikan perilaku pribadi, mampu memberikan keseimbangan yang efektif antara kepentingan individu karyawan dan kepentingan organisasi. PBSC berfungsi sebagai sarana pelatihan dan perbaikan diri individu yang tersusun atas visi, misi, tujuan, target, faktor penentu keberhasilan, peran kunci, tolak ukur kinerja, serta tindakan perbaikan. PBSC memiliki empat perspektif yang mencakup hasil pribadi yang penting untuk pengembangan dan perbaikan diri individu, yaitu:

1. Keuangan merupakan kemampuan pribadi dalam memenuhi dan mengelola kebutuhan keuangan pribadinya.
2. Proses eksternal mencakup hubungan dengan keluarga dan individu di tempat bekerja, seperti pasangan, anak, teman, atasan, rekan kerja dan lain-lain.

3. Proses internal berkaitan dengan bagaimana seseorang dalam mengendalikan hal yang berkaitan dengan kesehatan fisik dan mental untuk menciptakan nilai pribadi dan bagi orang lain.
4. Pengetahuan dan pembelajaran merupakan keterampilan dan kemampuan belajar individu.

*Personal Balance Scorecard* tersusun atas visi, misi, tujuan, target, faktor penentu keberhasilan, peran kunci, tolok ukur kinerja, serta tindakan perbaikan.

a) Visi pribadi

Visi pribadi menggambarkan impian, cita-cita, tujuan hidup yang akan diwujudkan di masa depan seseorang.

b) Misi pribadi

Misi pribadi merupakan bentuk penjabaran dari susunan strategi, tindakan, dan tahapan yang dilakukan untuk mewujudkan visi pribadi.

c) Target pribadi

Target pribadi adalah tujuan yang dapat diukur dan menjadi tolok ukur kinerja pribadi. Target pribadi merupakan nilai yang diusahakan dalam pencapaiannya yang kemudian dinilai melalui tolok ukur kinerja pribadi.

d) Peran kunci

Peran kunci pribadi merupakan cara dalam mengisi peran penting dalam hidupnya untuk mewujudkan visi dan misi pribadi yang dapat meningkatkan kemampuan belajar seseorang.

e) Faktor penentu keberhasilan

Faktor penentu keberhasilan dilihat berdasarkan visi, misi, dan peran kunci pribadi yang membuat seseorang menjadi unik dengan mempertimbangkan hal yang menjadi penentu keberhasilan pribadi serta kemampuan pribadi yang paling penting.

f) Tolak ukur kinerja pribadi

Tolak ukur kinerja pribadi merupakan alat ukur penilaian fungsi pribadi yang berkaitan dengan tujuan pribadi dan faktor penentu keberhasilan.

Menurut Rampersad (2006) target kinerja dan tolak ukur memenuhi kriteria SMART yaitu:

1. *Specific*. Harus diPersamaankan secara khusus sehingga bisa mempengaruhi perilaku.
2. *Measurable*. Harus diPersamaankan sedemikian rupa sehingga dapat mengukur tujuan.
3. *Achievable*. Harus realistis, dapat diwujudkan, terjangkau, dan dapat diterima.
4. *Result-Oriented*. Harus dapat berhubungan dengan hasil-hasil yang konkret.
5. *Time-Specific*. Harus mempunyai batas waktu sehingga perwujudannya dapat dilacak melalui waktu.

g) Tindakan perbaikan pribadi

Tindakan perbaikan pribadi adalah perbaikan tertinggi yang diberikan untuk tindakan yang memberikan peran terbesar dalam faktor penentu keberhasilan terpenting.

B. *Organizational Balance Scorecard*

*Organizational Balance Scorecard* meliputi perbaikan dan pengendalian proses bisnis yang berkelanjutan, serta pengembangan strategi yang berfokus pada pencapaian daya saing perusahaan. Unsur OBSC terbagi atas beberapa perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pengetahuan dan pembelajaran.

a) Visi organisasi

Visi organisasi merupakan impian, tujuan organisasi yang ingin dicapai organisasi. Visi organisasi yang baik akan mempengaruhi motivasi pribadi, menciptakan suasana yang membangun, serta memperkuat rasa optimis organisasi akan masa depan, sehingga dapat memicu energi pribadi untuk membentuk ambisi organisasi dan berdampak pada hubungan pribadi karyawan dengan organisasi.

b) Misi organisasi

Misi organisasi adalah langkah-langkah organisasi yang perlu dilakukan untuk mewujudkan visi organisasi.

c) Faktor penentu keberhasilan organisasi

Faktor penentu keberhasilan organisasi adalah faktor yang membedakan organisasi dengan organisasi lain, yang merupakan faktor penting dalam keberhasilan organisasi. Faktor ini juga berkaitan dengan empat perspektif *Balanced Scorecard* sehingga menjadi bagian yang selaras dengan visi organisasi.

d) Nilai inti organisasi

Nilai inti organisasi menentukan cara organisasi dalam melangkah untuk mewujudkan visi organisasi. Nilai inti organisasi menjadi arah pendukung perilaku seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Nilai inti menjelaskan cara interaksi seseorang, cara melihat pelanggan, karyawan, pemegang saham, *supplier*, dan masyarakat.

e) Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi adalah hasil terukur yang harus dicapai dalam jangka pendek untuk mewujudkan visi dalam jangka panjang.

f) Tolok ukur kinerja organisasi

Tolok ukur kinerja organisasi menjadi petunjuk yang berkaitan dengan faktor penentu keberhasilan dan tujuan strategis, serta digunakan untuk menilai berfungsinya suatu proses.

g) Target organisasi

Target adalah tujuan kuantitatif sebuah tolok ukur kinerja yang merupakan nilai yang ingin dicapai organisasi.

h) Tindakan perbaikan organisasi

Tindakan perbaikan merupakan strategi yang dilakukan untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi.

2. Tahap 2 *Communicating and linking* (Mengkomunikasikan dan menghubungkan)

Tahap *Communicating and linking* mencakup bagaimana cara



mengkomunikasikan OBSC kepada pihak yang ada didalamnya.

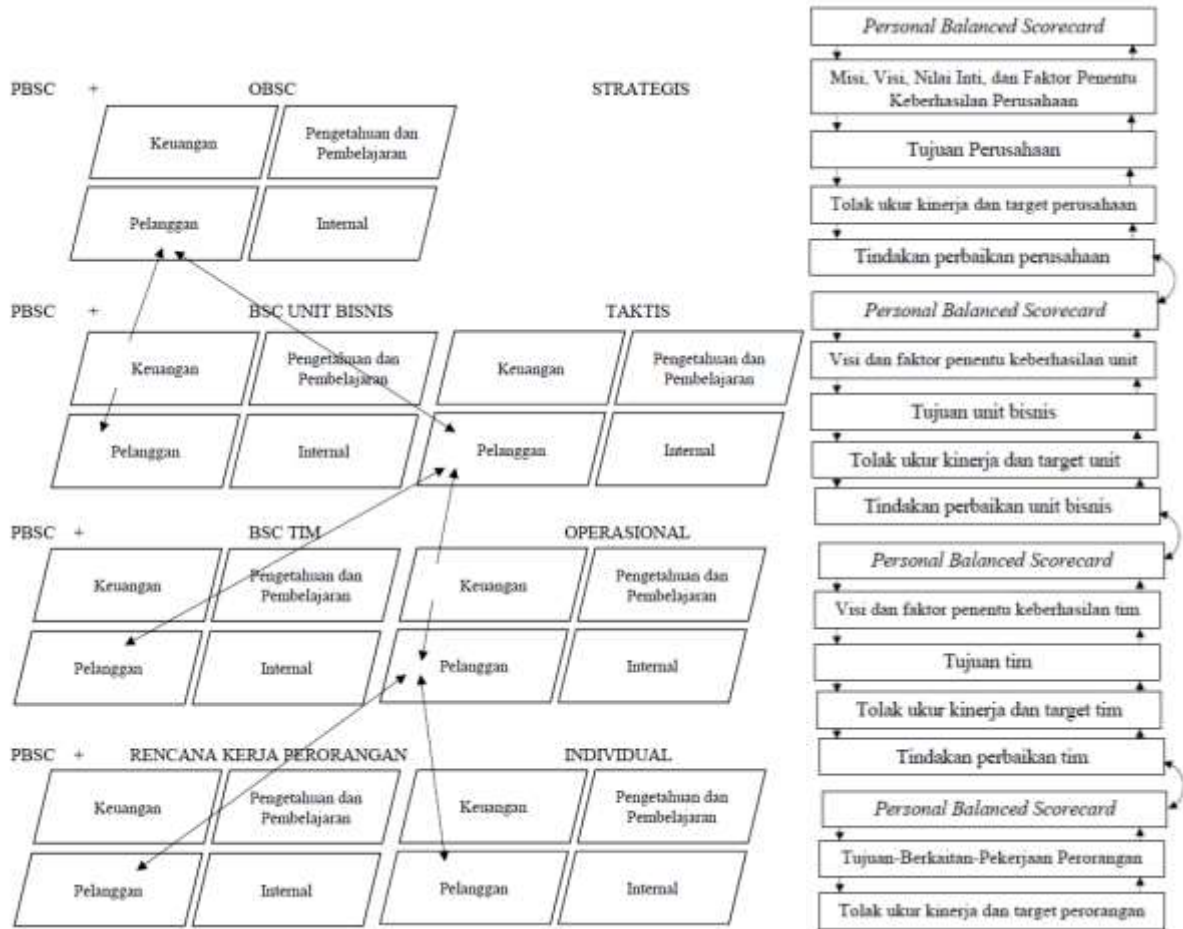
a. Mengkomunikasikan OBSC

Melakukan komunikasi antara Persamaan *Organizational Balance Scorecard* dengan pihak terkait agar tercipta keyakinan organisasi dan membangun komitmen anggota organisasi. Perlu adanya pengkomunikasian OBSC secara internal maupun eksternal. Hal yang dikomunikasikan memuat konsep TPS sehingga setiap orang dalam organisasi mengetahui isi *scorecard* organisasi, dan juga mengetahui alasan mengapa organisasi harus bekerja dengan cara tersebut yang metode dan tekniknya diwajibkan pada konsep TPS. Informasi mengenai konsep TPS juga perlu disampaikan kepada para pelanggan maupun pemasok.

b. Menghubungkan OBSC

Penerapan visi strategi perlu menghubungkan *scorecard* unit bisnis dengan *Scorecard* dan tim serta dengan rencana kerja individu karyawan. Terdapat kerangka kinerja *scorecard* yang terbagi kedalam empat tingkat yaitu:

1. Strategis yaitu Persamaan *Personal Balanced Scorecard* pada manajemen puncak yang didalamnya juga terdapat pimpinan perusahaan dengan *scorecard* perusahaan.
2. Taktis yaitu berisi Persamaan *Personal Balanced Scorecard* manajemen menengah dan pada *scorecard* unit bisnis yang sesuai dengan *scorecard* perusahaan
3. Operasional yaitu Persamaan *Personal Balanced Scorecard* dari ketua tim dan *scorecard* tim yang sesuai dengan *scorecard* dari unit bisnisnya.
4. Individual yaitu berisi Persamaan *Personal Balanced Scorecard* anggota tim dan tujuan, target karyawan, dan tolak ukur kinerja karyawan.



Gambar 2.1 Menghubungkan OBSC

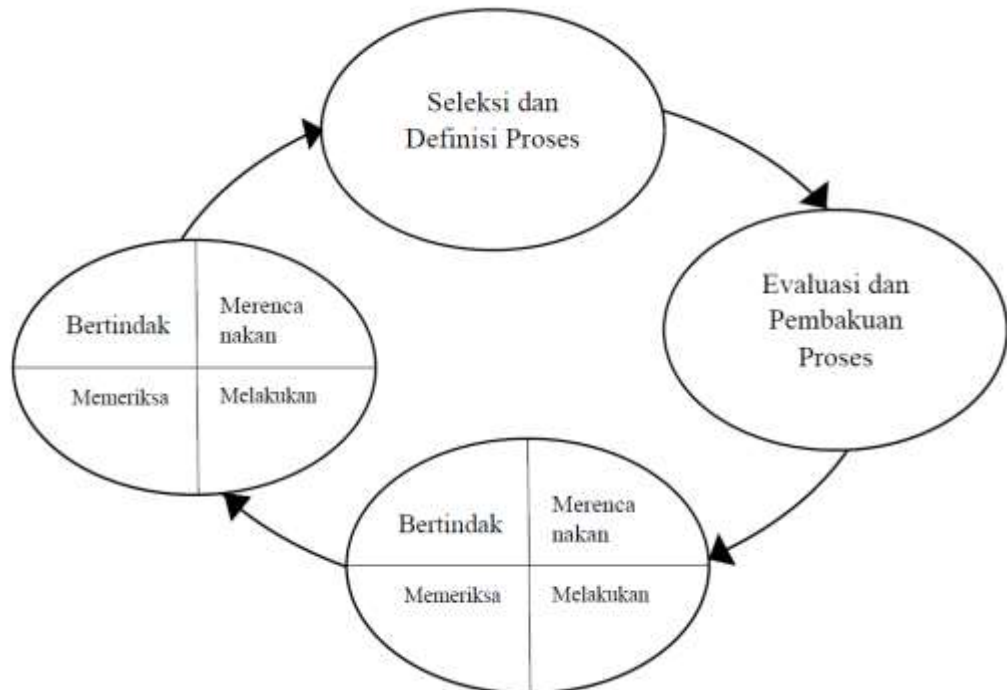
(Sumber: Buku *Total Performance Scorecard*, Rampersad, 2006)

### 3. Tahap 3 Memperbaiki (*Improving*)

Tahap memperbaiki memuat bagaimana cara memperbaiki faktor yang masih kurang, meningkatkan faktor yang sudah ada, serta melakukan sesuatu sesuai dengan target dan ketentuan yang telah dibuat. Tahap ini memuat dua poin yaitu memperbaiki dan memperbaharui. Memperbaiki dengan melibatkan atau melakukan hal-hal yang ada dengan lebih baik dan efisien atau melakukan dengan benar. Memperbaharui dengan melakukan hal-hal yang ada dengan cara lain dengan meningkatkan efektivitas atau melakukan hal yang benar.

Tahap memperbaiki berfokus pada bagaimana melaksanakan Persamaan tindakan perbaikan perusahaan dan individu secara terstruktur, dimana tindakan ini adalah tahap terpenting yang didasarkan pada proses pembelajaran PDCA. Proses pembelajaran PDCA yaitu bagaimana cara

memperbaiki sebuah kesalahan, meningkatkan faktor yang sudah ada serta melakukan hal yang dianggap benar sebagai dasar pelaksanaannya.



Gambar 2.2 Siklus proses perbaikan

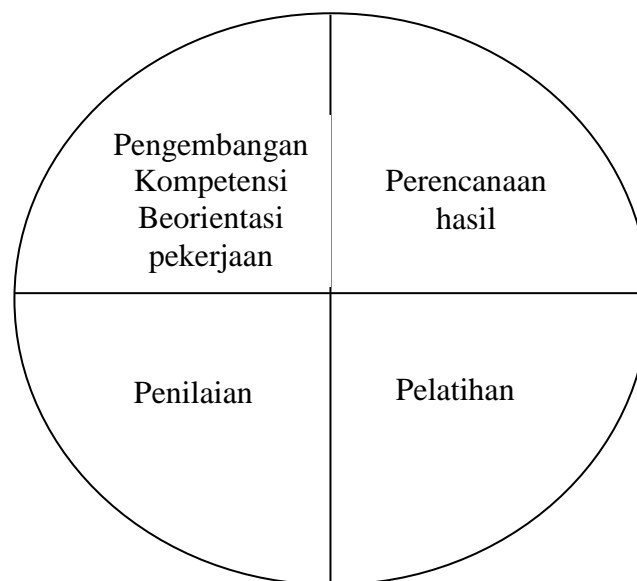
(Sumber: *Total Performance Scorecard*, Rampersad, 2003)

Tahap memperbaiki dilakukan dengan memperbaiki siklus masalah, yaitu:

- 1) Tahap pemilihan (seleksi) dan definisi proses merupakan sebuah proses perbaikan yang dilakukan secara berkala, dimana hal ini ditentukan pada pemilihan proses yang perlu diperbaiki dan penjabaran proses yang telah dipilih.
- 2) Tahap evaluasi dan pembakuan proses merupakan proses yang dipilih dijelaskan secara detail dan dibuktikan apakah proses telah dipahami.
- 3) Tahap perbaikan proses merupakan tahap dimana faktor yang perlu memiliki nilai tidak baik diperbaiki secara berkelanjutan, kemudian dievaluasi menggunakan siklus PDCA.
- 4) Tahap perbaikan pribadi merupakan proses belajar bersiklus, dimana setelah melalui perbaikan, individu memilih tindakan perbaikan berdasarkan prioritas dari *Personal Balanced Scorecard* yang dimilikinya, kemudian melaksanakan prosesnya. (Rampersad, 2006).

#### 4. Tahap 4 Mengembangkan (*Developing*)

Tahap mengembangkan menekankan pada aspek yang mengembangkan kompetensi yang mengarah pada pekerjaan karyawan dan manajer. Pengembangan kompetensi yang bertahap dapat meningkatkan mutu kinerja karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerja dan kemampuannya sehingga dapat menghasilkan kinerja organisasi yang optimal. Langkah pada tahap pengembangan menurut Rampersad adalah perencanaan hasil, pelatihan, penilaian, dan pengembangan kompetensi yang berorientasi pada pekerjaan.



Gambar 2.3 Siklus Pengembangan

(Sumber: *Total Performance Scorecard*, Rampersad, H.K., 2006)

#### 5. Tahap 5 Pengkajian Ulang dan Pembelajaran

Tahap pengkajian ulang dan pembelajaran membahas mengenai pengkajian ulang *scorecard* dan pembelajaran baik secara individu atau kelompok bersama sehingga pembelajaran organisasi dapat diperbaiki dan ditingkatkan.

##### a. *Reviewing* (Pengkajian ulang)

*Reviewing* memuat pemeriksaan faktor yang berjalan sesuai dengan rencana pada tahap *Total Performance Scorecard* sebelumnya. Tahap ini dilakukan untuk mengevaluasi seberapa jauh pencapaian dari pelaksanaan tujuan. Tahap terakhir

dari metode TPS perlu dikaitkan dan ditinjau ulang secara berkala dengan tahap pePersamaan untuk menyelaraskan *scorecard* dengan lingkungannya. Tahap pengkajian ulang juga dilakukan kepada individu karyawan dengan melakukan pengkajian kembali PBSC secara berkala. Pengkajian ulang perusahaan biasanya dilaksanakan setiap tahun dan untuk sub unitnya dilakukan setiap bulan bersamaan dengan evaluasinya.

#### b. Pembelajaran

Proses pembelajaran adalah proses yang terus menerus bertambah dan memperbaharui pengetahuan dengan mengembangkan berbagai hal pengetahuan kita. Pembelajaran digolongkan menjadi pembelajaran perorangan dan pembelajaran bersama. Dimana dengan pembelajaran perorangan karyawan belajar secara terpisah satu dengan yang lain dan mengalami perubahan perilaku perorangan. Sedangkan pembelajaran bersama merupakan proses keseluruhan tim atau perusahaan belajar dan mengalami perubahan tingkah laku bersama atau perubahan tim atau perusahaan.

Kelebihan metode *Total Performance Scorecard* (TPS) adalah mempertimbangkan tujuan individu dan memadukannya dengan perilaku pribadi dan tujuan organisasi sehingga dapat tercapai target dan pengembangan strategi organisasi. Metode TPS menjabarkan perencanaan strategi dan bagaimana pelaksanaan strategi tersebut proses perbaikan, pengembangan dan pembelajaran sehingga tercapainya kinerja organisasi yang berkelanjutan.

### 2.9 *Key Performance Indicator* (KPI)

KPI (*Key Performance Indicator*) adalah alat ukur yang dapat menggambarkan efektivitas suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya, perusahaan menggunakan KPI untuk mengukur keberhasilan dalam pencapaian target. Pengertian menurut Soemohadiwidjojo (2015), *Key Performance Indicator* (KPI) atau Indikator Kinerja Utama adalah serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis yang dibebankan kepada suatu organisasi sudah berhasil dicapai. Adanya *Key Performance Indicator* menjadi jawaban dari keinginan karyawan yang selalu menginginkan ukuran yang lebih objektif

dalam penilaian hasil pekerjaannya. Sebagai salah satu perangkat utama manajemen organisasi, tujuan utama dari penetapan KPI adalah:

1. Untuk menghubungkan antara visi-misi-tata nilai, strategi organisasi, dan sasaran kinerja organisasi dengan aktifitas organisasi untuk mencapai sasaran kinerja yang diinginkan.
2. Untuk mengukur tren kinerja organisasi dan/atau divisi apakah terdapat kenaikan atau terjadi penurunan yang signifikan.
3. Untuk membandingkan kinerja organisasi terkini dengan kinerja historis organisasi, atau membandingkan dengan kinerja organisasi lainnya sehingga organisasi mendapatkan gambaran mengenai keunggulan atau kelemahan organisasi dibandingkan pesaing, serta mengetahui peluang-peluang untuk menciptakan nilai tambah.
4. KPI organisasi digunakan sebagai dasar penetapan KPI atau sasaran kerja divisi dan individu.
5. Hasil pencapaian KPI menjadi dasar untuk memberikan penghargaan dan konsekuensi sehingga KPI juga bermanfaat untuk mendorong motivasi bekerja dan perilaku yang baik dari karyawan.

*Key Performance Indicator* juga memiliki beberapa karakteristik dalam penerapannya yaitu ukuran *Non financial*, ukuran yang sering digunakan (*Regular measurements*), ukuran yang diketahui oleh manajemen, semua orang yang ada di dalam suatu organisasi telah mengerti dan memahami KPI, tanggung jawab kepada individu dan tim, memiliki efek yang sangat signifikan, memiliki efek yang positif. *Key Performance Indicator* diukur dalam periode harian, mingguan dan bulanan. KPI yang baik merupakan suatu hal yang penting dan terus menerus mendapat perhatian dari manajemen. Ketika seseorang menyimpang dari KPI, pihak manajemen dapat mengambil suatu keputusan dan memanggil orang yang bertanggung jawab.

## **2.10 Penelitian Terdahulu**

Pengimplementasian metode *Total Performance Scorecard* oleh beberapa peneliti sebelumnya dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan. Menurut Muslim (2019), metode ini dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan

yang terjadi di PT GMF Aero Asia yang merupakan perusahaan jasa perawatan pesawat atau jasa *Maintenance, repair, and Overhaul* (MRO). Perusahaan menyadari perlu melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja perusahaan serta perlu memastikan tujuan yang dituju perusahaan sesuai dengan tujuan pribadi setiap karyawan sehingga strategi perusahaan yang dijalankan selaras dengan apa yang dikerjakan oleh karyawan. Hasil pengintegrasian yang dilakukan menghasilkan 12 diagram yang dapat memperlihatkan seberapa besar tingkat keselarasan antara penjabaran strategi perusahaan dengan strategi departemen dan rencana kinerja individu pada Departemen *Corporate Development* PT. GMF Aero Asia. Proses pengintegrasian yang menghasilkan beberapa diagram yang menunjukkan ketidakselarasan hubungan antara tujuan departemen dengan tujuan bidang dan rencana kinerja individu karyawan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Firmansyah (2010) di CV Karya Tunggal Sidoarjo menggunakan metode *Total Performance Scorecard*. Perusahaan ini belum melakukan proses pengukuran kinerja perusahaan dan lebih menitik beratkan pada bagian keuangan dan pemasaran saja. Pimpinan atau manajer perusahaan beranggapan bahwa karyawan telah memiliki hubungan yang baik antar karyawan, sehingga perusahaan tersebut tidak berusaha untuk melakukan perbaikan kinerja karyawan padahal belum tentu karyawan bekerja dengan baik dan sesuai dengan visi misi perusahaan. Hasil penelitian diperoleh bahwa kinerja perusahaan secara umum sudah baik, namun masih ada departemen yang memiliki penilaian sedang, sehingga perlu adanya peningkatan kinerja untuk departemen yang masih dikatakan sedang.

Penelitian di PTPN X (Persero) PG X yang dilakukan oleh Fatma (2011), perusahaan ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri penghasil gula. Perusahaan ini sedang dalam kondisi perbaikan kinerja. Salah satu upaya yang dilakukan dalam peningkatan kinerja pada perusahaan adalah dengan menerapkan metode *Total Performance Scorecard* (TPS) untuk merancang sistem pengukuran kinerja perusahaan. Penelitian ini menghasilkan rancangan-rancangan sistem pengukuran kinerja pada perusahaan PTPN X PG. X sesuai dengan konsep TPS pada tahapan kedua yaitu mengkomunikasikan dan menghubungkan *Balanced*

*Scorecard* dari hasil pePersamaan PBSC dan OBSC, serta rencana kinerja karyawan dalam menyelaraskan ambisi organisasi.

Berdasarkan penelitian sebelumnya menggunakan metode yang sama yaitu *Total Performance Scorecard* dengan maksud untuk menyelaraskan tujuan individu dengan perusahaan karena masih ditemui persoalan bahwa tujuan individu karyawan belum sejalan dengan apa yang diinginkan perusahaan, serta untuk mengetahui evaluasi kinerja dan tindakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Pengukuran kinerja memiliki faktor-faktor yang diperhatikan berdasarkan 4 perspektifnya. Apabila terdapat faktor yang memiliki skor dibawah nilai KPI maka faktor tersebut dikategorikan belum baik sehingga perlu dilakukan tindakan perbaikan. Menurut Halimsetiono (2014) dalam artikelnya yang berjudul “Peningkatan Komitmen Organisasi untuk Menurunkan Angka *Turnover* Karyawan”, pergantian karyawan dapat mengganggu kelancaran pekerjaan di perusahaan. Dampak langsung yang ditimbulkan karena tingginya tingkat *turnover* karyawan adalah biaya, komponen tersebut adalah biaya perekrutan karyawan baru, biaya yang dikeluarkan selama ada posisi yang kosong, dan biaya pelatihan. Apabila hal ini sering terjadi dapat mengganggu pencapaian tujuan perusahaan, sehingga perlu adanya pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Untuk mencegah tingginya *turnover*, perusahaan perlu memelihara dan mengembangkan komitmen organisasi karyawan berupa peningkatan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, pengembangan sistem kompensasi yang adil, pePersamaan kebutuhan dan harapan karyawan ke dalam tujuan organisasi, meningkatkan kejelasan peran karyawan dalam organisasi.

Penelitian dengan judul “Peran *e-commerce* terhadap Perekonomian Indonesia selama Pandemi Covid-19” yang dilakukan oleh Ayu (2020) memiliki tujuan untuk menggambarkan peran *e-commerce* bagi perekonomian di Indonesia selama pandemi Covid-19. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan sumber data sekunder dan metode pengumpulan data dokumentasi. Berdasarkan analisis yang dilakukan ditemukan bahwa *e-commerce* memiliki peran penting bagi perekonomian Indonesia baik dari segi pelaku bisnis, konsumen, dan



pemerintah. Bagi pelaku usaha, *e-commerce* menjadi solusi untuk mengatasi dampak Covid-19, meningkatkan skala usaha karena banyak investor yang berinvestasi dalam bidang ini, meningkatkan pemahaman tentang tren dan perilaku pasar, jangkauan pemasaran, dan mendorong pelaku bisnis untuk beradaptasi terhadap kondisi selama pandemi dan teknologi. *E-commerce* juga bermanfaat bagi konsumen, diantaranya memberikan keamanan dan kenyamanan dalam bertransaksi karena tetap mematuhi protokol kesehatan. Konsumen juga lebih efektif dan efisien dalam hal waktu, tenaga, dan pemilihan harga dibanding dengan bertransaksi secara konvensional. Dengan berkembangnya *e-commerce*, maka berdampak pula pada berkembangnya teknologi untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Berdasarkan penelitian sebelumnya untuk mengurangi tingkat *turnover* bisa melakukan tindakan perbaikan berupa mengoptimalkan manajemen sumber daya manusia, membangun kedekatan dan komitmen organisasi karyawan dan pemenuhan hak dan kewajiban bagi karyawan. Upaya memperluas area pasar dimasa pandemi Covid-19 dilakukan dengan pemanfaatan *e-commerce* perusahaan untuk memperluas jaringan pemasaran sehingga perusahaan dapat menjangkau area pasar yang lebih luas lagi.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Penelitian dilakukan pada perusahaan CV Deschino *Sport* yang terletak di Gatak, Bokoharjo, Prambanan, Sleman, Yogyakarta. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang memproduksi sarung tangan dengan berbagai model. Objek yang diteliti adalah kinerja perusahaan pada periode 2019-2020, baik dari segi tenaga kerja maupun dari segi perusahaan. Objek tersebut dilihat dari 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif internal, perspektif eksternal, perspektif pengetahuan dan pembelajaran. Penelitian dilaksanakan dari 9 September 2020 hingga 9 Februari 2021.

#### **3.2 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian pengukuran kinerja pada CV Deschino *Sport* adalah:

1. Data Primer

Data Primer adalah data yang diambil langsung dari CV Deschino *Sport* melalui observasi, wawancara dan kuesioner. Data yang diperoleh yaitu visi dan misi perusahaan dan karyawan, data keuangan perusahaan, data produksi, data kecacatan dan jumlah produk *reject*, data karyawan, dan data konsumen pada tahun 2019 dan 2020.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber-sumber yang berhubungan dengan penelitian secara tidak langsung, seperti *e-book* dan jurnal yang terkait dengan pengukuran kinerja menggunakan metode *Total Performance Scorecard*.

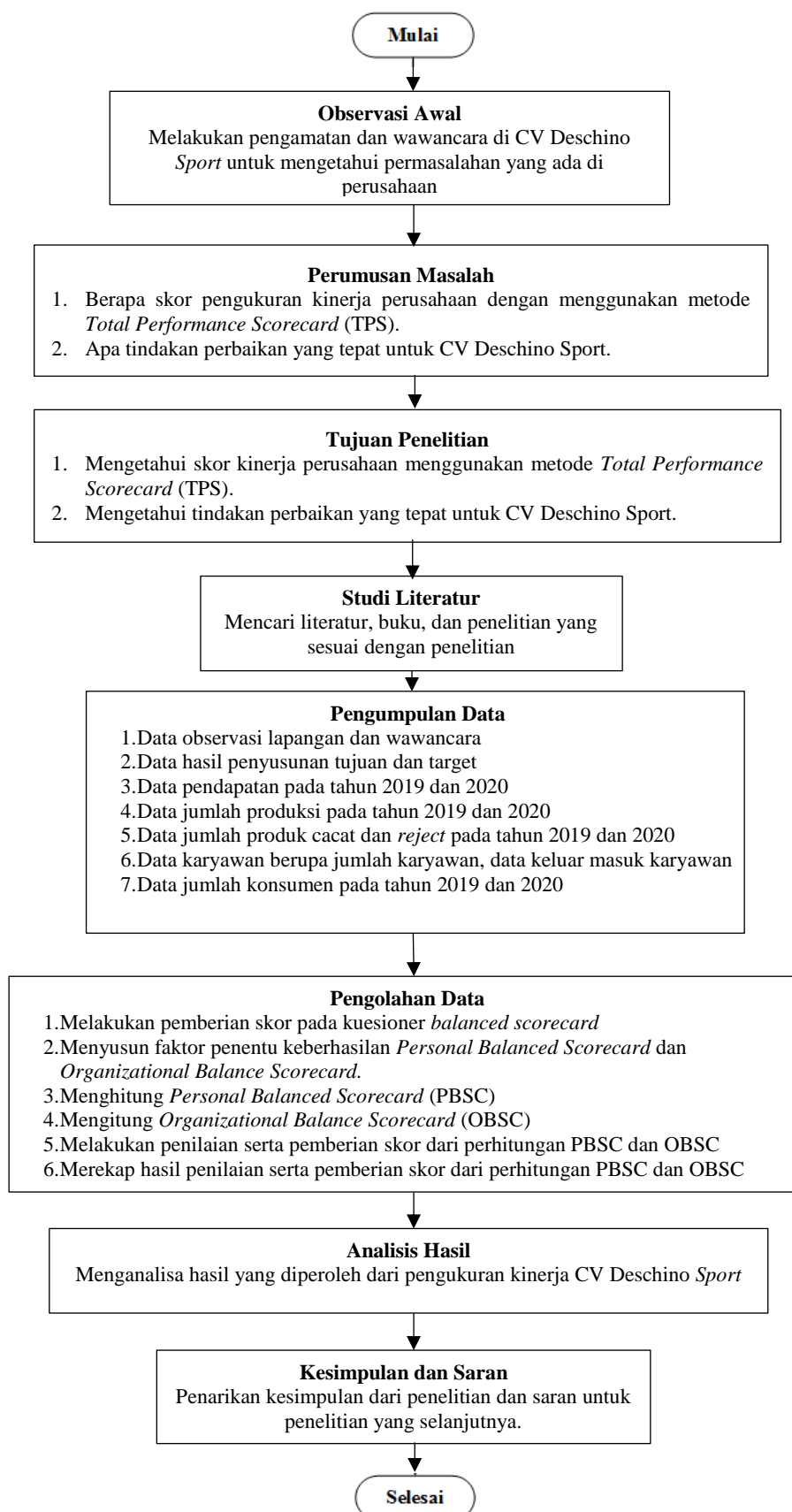
#### **3.2 Pengumpulan Data**

Tahap pengumpulan data adalah tahap pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian, Data yang diperlukan dalam penelitian ini yaitu:

1. Data wawancara dan observasi lapangan  
Pengumpulan data berupa target, visi dan misi perusahaan dan karyawan serta jumlah karyawan dan data karyawan.
2. Data penyusunan tujuan dan target perusahaan  
Data yang memuat tujuan dan target yang ingin dicapai perusahaan.
3. Data pendapatan pada tahun 2019 dan 2020  
Data pendapatan CV Deschino *Sport* pada tahun 2019 dan 2020 untuk mengetahui keadaan pendapatan perusahaan.
4. Data jumlah produksi pada tahun 2019 dan 2020  
Data jumlah produk yang dihasilkan perusahaan pada tahun 2019 dan 2020.
5. Data jumlah produk cacat dan *reject* pada tahun 2019 dan 2020  
Data jumlah produk yang cacat dalam produksi dan jumlah produk yang dikembalikan oleh *customer* pada tahun 2019 dan 2020.
6. Data karyawan pada tahun 2019 dan 2020  
Data jumlah karyawan, data keluar dan masuk karyawan pada tahun 2019 dan 2020.
7. Data jumlah konsumen pada tahun 2019 dan 2020  
Data hal yang dikeluhkan pelanggan pada perusahaan tahun 2019 dan 2020.

### **3.3 Kerangka Penelitian**

Penelitian dapat dilaksanakan dengan baik dan tujuan penelitian agar tercapai, maka perlu disusun langkah – langkah yang harus dilakukan secara sistematis. Langkah – langkah penelitian tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.1 mengenai diagram alir penelitian.



Gambar 3.1 Diagram alir penelitian

### 3.4 Teknik Pengolahan Data

Pengolahan data pada penelitian ini dilakukan untuk menentukan kinerja perusahaan dan karyawan untuk menyelaraskan tujuan karyawan dan perusahaan serta untuk mengetahui langkah yang tepat dalam pembuatan strategi perusahaan. Teknik pengolahan data menggunakan metode *Total Performance Scorecard* dapat dilihat pada Gambar 3.2 Diagram alir teknik pengolahan data. Langkah-langkah pengolahan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan identifikasi permasalahan CV Deschino *Sport*. Tahap identifikasi ini dilakukan dengan wawancara kepada pimpinan perusahaan, kepala departemen dan karyawan perusahaan untuk mengetahui dan menganalisis permasalahan yang ada di CV Deschino *Sport*.
2. Melakukan identifikasi visi, misi dan faktor penentu keberhasilan pemilik perusahaan, organisasi, departemen dan individu karyawan.
3. Mengolah data *Personal Balanced Scorecard* dan data *Organizational Balance Scorecard*. Tahap ini mengolah data *Personal Balanced Scorecard* dan *Organizational Balance Scorecard* yaitu dengan rencana perusahaan yang melihat pada pemilik perusahaan dan karyawan sebagai acuan pengukuran kinerja yang melihat menggunakan pendekatan 4 perspektif. Pendekatan perspektif atau sudut pandang tersebut adalah sudut pandang keuangan, sudut pandang eksternal, sudut pandang internal, dan sudut pandang pengetahuan dan pembelajaran.
  - a. Mengolah data *Personal Balanced Scorecard Owner*

Tahap ini mengolah data *Personal Balanced Scorecard* menggunakan data yang telah diperoleh dari *owner* berupa data numerik dan kuesioner dengan menggunakan perspektif keuangan, eksternal, internal serta pengetahuan dan pembelajaran.
  - b. Mengolah data *Personal Balanced Scorecard* karyawan

Tahap ini mengolah data *Personal Balanced Scorecard* menggunakan data yang telah diperoleh berupa data numerik dari perusahaan tentang karyawan dan kuesioner dengan menggunakan perspektif keuangan, eksternal, internal serta pengetahuan dan pembelajaran.

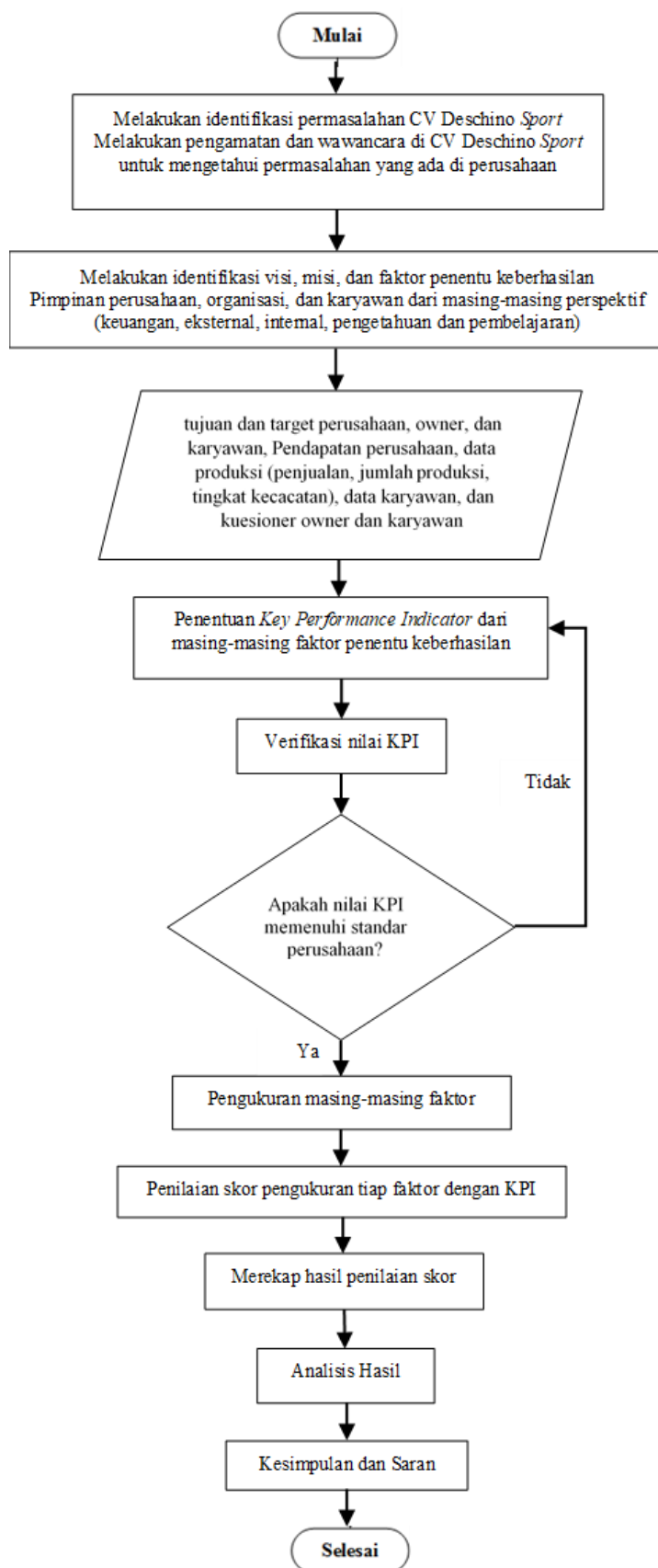
c. Mengolah data *Organizational Balance Scorecard* Perusahaan

Tahap ini mengolah data *Organizational Balance Scorecard* menggunakan data yang telah diperoleh dari perusahaan serta kuesioner dengan menggunakan perspektif keuangan, eksternal, internal serta pengetahuan dan pembelajaran.

d. Mengolah data *Organizational Balance Scorecard* Departemen Produksi

Tahap ini mengolah data *Organizational Balance Scorecard* menggunakan data yang telah diperoleh berupa data numerik perusahaan mengenai bagian produksi dan kuesioner dengan menggunakan perspektif keuangan, eksternal, internal serta pengetahuan dan pembelajaran.

4. Mengolah dan merekap hasil penilaian serta pemberian skor dari perhitungan data kinerja perusahaan. Mengolah data kinerja perusahaan dilakukan untuk mengetahui pencapaian masing-masing KPI dari target yang ditetapkan perusahaan. Pencapaian akan digambarkan melalui skor aktual, nilai performansi dan hasil perhitungan indikator total.



Gambar 3.2 Diagram alir teknik pengolahan data

### **3.5 Tahap Analisis Hasil**

Tahap analisis hasil adalah menganalisa hasil pengukuran tingkat kinerja perusahaan dari perhitungan serta kondisi nyata dari data yang diperoleh dari perusahaan dan menentukan tindakan perbaikan yang tepat untuk permasalahan yang ada pada CV Deschino *Sport*.

### **3.6 Kesimpulan dan Saran**

Kesimpulan dan saran merupakan bagian penutup yang berisi kesimpulan berdasarkan hasil penelitian dari pengolahan data dan analisis data dan saran untuk peneliti selanjutnya.



## **BAB IV**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

#### **4.1 Pengumpulan Data**

Pengumpulan data digunakan untuk mendukung penelitian yang berkaitan dengan pengukuran kinerja di CV Deschino *Sport*. Data yang dikumpulkan berupa data wawancara dengan *owner* dan karyawan meliputi visi-misi, target, sistem produksi. Data lain yang diperlukan meliputi data kuantitatif dan kualitatif seperti data produksi, data keuangan, data pelanggan, dan lain sebagainya. Data-data tersebut digunakan dalam menyusun faktor penentu *Personal Balanced Scorecard* (PBSC) dan *Organizational Balance Scorecard* (OBSC), sehingga dapat dilakukan pengolahan data menggunakan metode *Total Performance Scorecard*.

##### 4.1.1 Perumusan Visi, Misi dan Faktor penentu keberhasilan

Perumusan visi, misi dan faktor penentu keberhasilan CV Deschino *Sport* merupakan hal yang menjadi dasar dalam pengukuran kinerja. Data visi, misi dan faktor penentu dari CV Deschino *Sport*, pemilik CV Deschino *Sport* dan karyawan perusahaan sebagai berikut:

1. CV Deschino *Sport*
  - a. Visi perusahaan:  
Dapat membuka lapangan pekerjaan untuk kemaslahatan umat.
  - b. Misi perusahaan:  
Membuat produk bermutu bertaraf *international* dengan harga yang kompetitif dan terjangkau.
  - c. Faktor penentu keberhasilan
    - 1) Perspektif keuangan : pendapatan perusahaan
    - 2) Perspektif eksternal : menjangkau pangsa pasar global
    - 3) Perspektif internal: meminimasi jumlah produk cacat, meningkatkan nilai produksi, meminimasi tingkat *turnover* karyawan, tingkat kepuasan karyawan.
    - 4) Perspektif pengetahuan dan pembelajaran: Pelatihan kemampuan dan perkembangan, tersedianya modul.

## 2. *Owner CV Deschino Sport*

### a. Visi perusahaan:

Menjadikan ekonomi yang maju dan menjadikan perusahaan yang dapat bersaing di mancanegara

### b. Misi perusahaan:

- 1) Menciptakan lapangan pekerjaan
- 2) Membuat inovasi-inovasi baru
- 3) Bekerja dengan metode baru

### c. Faktor penentu keberhasilan

- 1) Perspektif keuangan : Pendapatan perusahaan
- 2) Perspektif eksternal : karyawan memiliki waktu yang cukup untuk keluarga, tingkat *turnover* karyawan
- 3) Perspektif internal : Kepuasan karyawan di perusahaan
- 4) Perspektif pengetahuan dan pembelajaran : Pelatihan dan pengembangan kemampuan kerja, adanya modul baru

## 3. *Karyawan CV Deschino Sport*

### a. Visi perusahaan:

Bekerja dengan baik agar perusahaan tetap berkembang

### b. Misi perusahaan:

Bekerja dengan baik

### c. Faktor penentu keberhasilan

- 1) Perspektif keuangan : Pendapatan mencukupi kebutuhan
- 2) Perspektif Eksternal : Memiliki teman dekat, memiliki waktu luang dengan keluarga.
- 3) Perspektif Internal : Kenaikan posisi, penempatan karyawan sesuai dengan keahliannya, fasilitas yang diberikan perusahaan memadai dengan apa yang diperlukan karyawan.
- 4) Perspektif pengetahuan dan pembelajaran : Mendapatkan pelatihan dan pengembangan ketrampilan

#### 4. Departemen Produksi

##### a. Visi perusahaan:

Melakukan produksi secara maksimal

##### b. Misi perusahaan:

Meningkatkan produktivitas kerja

##### c. Faktor penentu keberhasilan

- 1) Perspektif keuangan : Memiliki produksi yang meningkat
- 2) Perspektif Eksternal : Meminimasi persentase produk *reject*
- 3) Perspektif Internal : Jumlah *output* produk meningkat
- 4) Perspektif pengetahuan dan pembelajaran : Mendapatkan pelatihan dan pengembangan keterampilan, pembaruan teknologi

#### 4.1.2 Data Perusahaan

CV Deschino *Sport* Prambanan, Yogyakarta merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri sarung tangan dengan kapasitas produksi mencapai 12.500 pasang sarung tangan setiap bulannya. Perusahaan ini pada tahun 2020 memiliki jumlah karyawan sebanyak 24 pekerja. Objek penelitian adalah kinerja perusahaan pada periode 2019 hingga 2020. Data yang dikumpulkan dapat dilihat pada Tabel 4.2 Data Internal CV Deschino *Sport* Prambanan, Yogyakarta.

Tabel 4.1 Data Internal CV Deschino *Sport* Prambanan

No.	Data yang dibutuhkan	2019	2020
1.	Data nama pelanggan dalam satu tahun	Eiger	Eiger
2.	Jumlah penjualan produk (unit) : Rata-rata Per-bulan	16.666	12.500
3.	Jumlah kapasitas produksi (unit/tahun)	200.000	150.000
4.	Jumlah produk yang mengalami cacat produksi (unit/tahun)	3000	2000
5.	Jumlah produk <i>reject</i> dari <i>customer</i> (unit)	5-10	10
6.	Jumlah karyawan kantor	4	3
7.	Jumlah karyawan produksi	25	21

Tabel 4.1 Data Internal CV Deschino *Sport* Prambanan (Lanjutan)

No.	Data yang dibutuhkan	2019	2020
8.	Jumlah karyawan yang keluar	4	5
9.	Jumlah karyawan keseluruhan	29	24
10.	Kisaran pendapatan perusahaan dalam 1 tahun	1.000.000.000	900.000.000

Tabel target nilai persentase faktor penentu keberhasilan kinerja CV Deschino *Sport* dapat dilihat pada Tabel 4.2 KPI *Personal Balanced Scorecard Owner*, Tabel 4.3 KPI *Personal Balance Scorecard Karyawan*, Tabel 4.4 KPI *Organizational Balance Scorecard Perusahaan*, dan Tabel 4.5 KPI *Organizational Balance Scorecard Departemen Produksi*.

1. KPI *Personal Balanced Scorecard Owner*

Tabel 4.2 KPI *Personal Balanced Scorecard Owner*

Faktor keberhasilan	Tolak ukur	Target	Penilaian	Skor
<b>Perspektif keuangan</b>				
Keuangan	Pendapatan perusahaan	Kenaikan 5 % dalam 1 tahun	$X \geq 5\%$	5
			$4\% \leq X < 5\%$	4
			$3\% \leq X < 4\%$	3
			$2\% \leq X < 3\%$	2
			$X < 2\%$	1
<b>Perspektif Eksternal</b>				
Karyawan memiliki waktu yang menyenangkan	Frekuensi karyawan melakukan <i>refreshing</i>	2 kali dalam sebulan (30%)	$X \geq 30\%$	5
			$20\% \leq X < 30\%$	4
			$10\% \leq X < 20\%$	3
			$5\% \leq X < 10\%$	2
			$X < 5\%$	1

Tabel 4.2 KPI *Personal Balanced Scorecard Owner* (Lanjutan)

<b>Faktor keberhasilan</b>	<b>Tolak ukur</b>	<b>Target</b>	<b>Penilaian</b>	<b>Skor</b>	
Karyawan memiliki waktu yang cukup untuk keluarga	Menghabiskan waktu bersama pasangan atau anak	2 kali dalam seminggu (70%)	$X \geq 70\%$	5	
			$55\% \leq X < 70\%$	4	
			$45\% \leq X < 55\%$	3	
			$30\% \leq X < 45\%$	2	
			$X < 30\%$	1	
Jumlah teman dalam lingkup perusahaan	Memiliki teman dekat	3 teman 20% dalam 1 tahun	$X \geq 20\%$	5	
			$15\% \leq X < 20\%$	4	
			$10\% \leq X < 15\%$	3	
			$5\% \leq X < 10\%$	2	
			$X < 0$	1	
<b>Perspektif Internal</b>					
Hubungan karyawan dengan perusahaan	Meningkatkan kepuasan karyawan	Peningkatan 20% dalam 1 tahun	$X \geq 20\%$	5	
			$20\% \leq X < 15\%$	4	
			$15\% \leq X < 10\%$	3	
			$5\% \leq X < 0$	2	
			$X < 0$	1	
Kesehatan keuangan	Mendapatkan upah sesuai apa yang dikerjakan	Tercukupi sebesar UMR responden lebih dari 50%	$X \geq 50\%$	5	
			$35\% \leq X < 50\%$	4	
			$20\% \leq X < 35\%$	3	
			$5\% \leq X < 20\%$	2	
			$X < 5\%$	1	
	Merasa aman dalam bekerja	Kenaikan	60% dalam 1 tahun	$X \geq 60\%$	5
				$40\% \leq X < 60\%$	4
				$20\% \leq X < 40\%$	3
				$0\% \leq X < 20\%$	2
				$X < 0\%$	1

Tabel 4.2 KPI *Personal Balanced Scorecard Owner* (Lanjutan)

<b>Faktor keberhasilan</b>	<b>Tolak ukur</b>	<b>Target</b>	<b>Penilaian</b>	<b>Skor</b>
<b>Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran</b>				
Pengembangan potensi manusia	Pelatihan pengembangan kemampuan bekerja	Setidaknya 3 kali dalam 1 tahun sebesar >30%	$X \geq 30\%$	5
			$20\% \leq X < 30\%$	4
			$10\% \leq X < 20\%$	3
			$5\% \leq X < 10\%$	2
			$X < 0$	1
	Tersedianya modul pembelajaran peningkatan karyawan	Peningkatan 3 buku dalam 1 tahun >10%	$X \geq 10\%$	5
			$8\% \leq X < 10\%$	4
			$6\% \leq X < 8\%$	3
			$4\% \leq X < 6\%$	2
			$X < 4\%$	1

2. KPI *Personal Balanced Scorecard Karyawan*Tabel 4.3 KPI *Personal Balanced Scorecard Karyawan*

<b>Faktor keberhasilan</b>	<b>Tolak ukur</b>	<b>Target</b>	<b>Penilaian</b>	<b>Skor</b>
<b>Perspektif Keuangan</b>				
Pendapatan mencukupi kebutuhan	Karyawan mendapat upah sesuai dengan apa yang dikerjakan	Tercukupi sebesar UMR responden lebih dari 50%	$X \geq 50\%$	5
			$35\% \leq X < 50\%$	4
			$20\% \leq X < 35\%$	3
			$5\% \leq X < 20\%$	2
			$X < 5\%$	1

Tabel 4.3 KPI *Personal Balanced Scorecard* Karyawan (Lanjutan)

<b>Faktor keberhasilan</b>	<b>Tolak ukur</b>	<b>Target</b>	<b>Penilaian</b>	<b>Skor</b>
	Gaji dapat memenuhi kehidupan pribadi atau keluarga	Tercukupi responden lebih dari 50%	$X \geq 50\%$	5
			$35\% \leq X < 50\%$	4
			$20\% \leq X < 35\%$	3
			$5\% \leq X < 20\%$	2
			$X < 5\%$	1
	Merasa aman dan nyaman dalam bekerja	Kenaikan 60% dalam 1 tahun	$X \geq 60\%$	5
			$40\% \leq X < 60\%$	4
			$20\% \leq X < 40\%$	3
			$0\% \leq X < 20\%$	2
			$X < 0\%$	1
<b>Perspektif Eksternal</b>				
Rasa nyaman lingkungan kerja	Memiliki waktu luang bersama keluarga	Memiliki nilai lebih dari 70%	$X \geq 70\%$	5
			$55\% \leq X < 70\%$	4
			$45\% \leq X < 55\%$	3
			$30\% \leq X < 45\%$	2
			$X < 30\%$	1
Jumlah teman dalam lingkup perusahaan	Memiliki teman dekat	Memiliki nilai lebih dari 20%	$X \geq 20\%$	5
			$15\% \leq X < 20\%$	4
			$10\% \leq X < 15\%$	3
			$5\% \leq X < 10\%$	2
			$X < 0$	1
Komunikasi yang baik	Meminimalisir kesalahan komunikasi	Minimal kesalahan komunikasi 70%	$X \geq 70\%$	5
			$55\% \leq X < 70\%$	4
			$45\% \leq X < 55\%$	3
			$30\% \leq X < 45\%$	2
			$X < 30\%$	1

Tabel 4.3 KPI *Personal Balanced Scorecard* Karyawan (Lanjutan)

Faktor keberhasilan	Tolak ukur	Target	Penilaian	Skor	
<b>Perspektif Internal</b>					
Kesehatan jasmani dan rohani karyawan	Berolahraga, menjaga pola hidup dan mendekatkan diri pada Tuhan	Minimal 70%	$X \geq 70\%$	5	
		dalam 1 tahun	$55\% \leq X < 70\%$	4	
			$45\% \leq X < 55\%$	3	
			$30\% \leq X < 45\%$	2	
			$X < 30\%$	1	
Karyawan memiliki kesehatan mental yang baik	Frekuensi bersama karyawan melakukan <i>refreshing</i>	2 kali dalam sebulan (30%)	$X \geq 30\%$	5	
			$20\% \leq X < 30\%$	4	
			$10\% \leq X < 20\%$	3	
			$5\% \leq X < 10\%$	2	
			$X < 5\%$	1	
Jenjang karir di perusahaan	Kenaikan posisi	Kenaikan 30% dalam 1 tahun	$X \geq 30\%$	5	
			$20\% \leq X < 30\%$	4	
			$10\% \leq X < 20\%$	3	
			$5\% \leq X < 10\%$	2	
			$X < 5\%$	1	
Rasa nyaman karyawan ketika bekerja	Karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan	Kenaikan 60% dalam 1 tahun	$X \geq 60\%$	5	
			$40\% \leq X < 60\%$	4	
			$20\% \leq X < 40\%$	3	
			$0\% \leq X < 20\%$	2	
			$X < 0\%$	1	
	Karyawan ditempatkan sesuai dengan keahlian	Lebih dari 80%		$X \geq 80\%$	5
				$60\% \leq X < 80\%$	4
				$40\% \leq X < 60\%$	3
				$20\% \leq X < 40\%$	2
				$X < 20\%$	1



Tabel 4.3 KPI *Personal Balanced Scorecard* Karyawan (Lanjutan)

<b>Faktor keberhasilan</b>	<b>Tolak ukur</b>	<b>Target</b>	<b>Penilaian</b>	<b>Skor</b>
	Fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan layak dan lengkap	Memiliki nilai lebih dari 80%	$X \geq 80\%$ $60\% \leq X < 80\%$ $40\% \leq X < 60\%$ $20\% \leq X < 40\%$ $X < 20\%$	5 4 3 2 1
<b>Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran</b>				
Pengembangan potensi manusia	Pelatihan ketrampilan	Setidaknya 3 kali dalam 1 tahun sebesar >30%	$X \geq 30\%$ $20\% \leq X < 30\%$ $10\% \leq X < 20\%$ $5\% \leq X < 10\%$ $X < 0$	5 4 3 2 1
	Tersedianya modul baru	Peningkatan 3 buku dalam 1 tahun >10%	$X \geq 10\%$ $8\% \leq X < 10\%$ $6\% \leq X < 8\%$ $4\% \leq X < 6\%$ $X < 4\%$	5 4 3 2 1

3. KPI *Organizational Balance Scorecard* PerusahaanTabel 4.4 KPI *Organizational Balance Scorecard* Perusahaan

<b>Faktor keberhasilan</b>	<b>Tolak ukur</b>	<b>Target</b>	<b>Penilaian</b>	<b>Skor</b>
<b>Perspektif Keuangan</b>				
Pendapatan perusahaan	Penjualan perusahaan	Kenaikan 5 % dalam 1 tahun	$X \geq 5\%$ $4\% \leq X < 5\%$ $3\% \leq X < 4\%$ $2 \leq X < 3\%$ $X < 2\%$	5 4 3 2 1

Tabel 4.4 KPI *Organizational Balance Scorecard* Perusahaan (Lanjutan)

<b>Faktor keberhasilan</b>	<b>Tolak ukur</b>	<b>Target</b>	<b>Penilaian</b>	<b>Skor</b>
<b>Perspektif Eksternal</b>				
Menjangkau area pasar yang luas	Area pasar	Kenaikan minimal 10% dalam 1 tahun	$X \geq 10\%$	5
			$8\% \leq X < 10\%$	4
			$6\% \leq X < 8\%$	3
			$4\% \leq X < 6\%$	2
			$X < 4\%$	1
Kualitas hasil produksi	Persentase produk cacat terhadap produksi	Maksimal 5% dalam 1 tahun	$X \geq 5\%$	1
			$4\% \leq X < 5\%$	2
			$3\% \leq X < 4\%$	3
			$2\% \leq X < 3\%$	4
			$X < 2\%$	5
<b>Perspektif Internal</b>				
Meminimalisir pergantian karyawan	<i>Turnover</i> karyawan	Maksimal 5% dalam 1 tahun	$X \geq 5\%$	1
			$4\% \leq X < 5\%$	2
			$3\% \leq X < 4\%$	3
			$2\% \leq X < 3\%$	4
			$X < 2\%$	5
Kepuasan karyawan terhadap perusahaan	Menilai tingkat kepuasan karyawan	Peningkatan 20% dalam 1 tahun	$X \geq 20\%$	5
			$20\% \leq X < 15\%$	4
			$15\% \leq X < 10\%$	3
			$5\% \leq X < 0$	2
			$X < 0$	1
Kesehatan mental karyawan	Frekuensi karyawan melakukan <i>refreshing</i>	2 kali dalam sebulan (30%)	$X \geq 30\%$	5
			$20\% \leq X < 30\%$	4
			$10\% \leq X < 20\%$	3
			$5\% \leq X < 10\%$	2
			$X < 5\%$	1

Tabel 4.4 KPI *Organizational Balance Scorecard* Perusahaan (Lanjutan)

<b>Faktor keberhasilan</b>	<b>Tolak ukur</b>	<b>Target</b>	<b>Penilaian</b>	<b>Skor</b>
<b>Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran</b>				
Pengembangan potensi manusia	Pelatihan yang diberikan	Setidaknya 3 kali dalam 1 tahun sebesar >30%	$X \geq 30\%$	5
			$20\% \leq X < 30\%$	4
			$10\% \leq X < 20\%$	3
			$5\% \leq X < 10\%$	2
			$X < 0$	1
	Tersedianya modul pembelajaran peningkatan karyawan	Peningkatan 3 buku dalam 1 tahun >10%	$X \geq 10\%$	5
			$8\% \leq X < 10\%$	4
			$6\% \leq X < 8\%$	3
			$4\% \leq X < 6\%$	2
			$X < 4\%$	1
Pengembangan fasilitas produksi	Pembaruan teknologi	Minimal 3 metode teknologi baru dalam 1 tahun sebesar >65%	$X \geq 65\%$	5
			$50\% \leq X < 65\%$	4
			$35\% \leq X < 50\%$	3
			$20\% \leq X < 35\%$	2
			$X < 20$	1

4. KPI *Organizational Balance Scorecard* Departemen ProduksiTabel 4.5 KPI *Organizational Balance Scorecard* Departemen Produksi

<b>Faktor keberhasilan</b>	<b>Tolak ukur</b>	<b>Target</b>	<b>Penilaian</b>	<b>Skor</b>
<b>Perspektif Keuangan</b>				
Keuangan	Tingkat produksi	Naik 10% dalam 1 tahun	$X \geq 10\%$	5
			$8\% \leq X < 10\%$	4
			$6\% \leq X < 8\%$	3
			$4\% \leq X < 6\%$	2
			$X < 4\%$	1

Tabel 4.5 KPI *Organizational Balance Scorecard* Departemen produksi  
(Lanjutan)

Faktor keberhasilan	Tolak ukur	Target	Penilaian	Skor
<b>Perspektif Eksternal</b>				
Minimasi tingkat pengembalian produk dari konsumen	Persentase produk <i>reject</i>	Maksimal 5% dalam 1 tahun	$X \geq 5\%$	5
			$4\% \leq X < 5\%$	4
			$3\% \leq X < 4\%$	3
			$2\% \leq X < 3\%$	2
			$X < 2\%$	1
Lingkungan kerja yang baik	Karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerja produksi	Memiliki nilai 50%	$X \geq 50\%$	5
			$40\% \leq X < 50\%$	4
			$30\% \leq X < 40\%$	3
			$20\% \leq X < 30\%$	2
			$X < 20\%$	1
<b>Perspektif Internal</b>				
Kepuasan karyawan terhadap perusahaan	Tingkat kepuasan karyawan produksi	Memiliki nilai 50%	$X \geq 50\%$	5
			$40\% \leq X < 50\%$	4
			$30\% \leq X < 40\%$	3
			$20\% \leq X < 30\%$	2
			$X < 20\%$	1
	Pembagian tugas yang sesuai dengan keahlian dan kondisi karyawan	Memiliki nilai 50%	$X \geq 50\%$	5
			$50\% \leq X < 40\%$	4
			$40\% \leq X < 30\%$	3
			$30\% \leq X < 20\%$	2
			$X < 20\%$	1

Tabel 4.5 KPI *Organizational Balance Scorecard* Departemen produksi  
(Lanjutan)

Faktor keberhasilan	Tolak ukur	Target	Penilaian	Skor
<b>Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran</b>				
Pengembangan potensi karyawan dan pengembangan teknologi	Jumlah pelatihan yang diberikan	Setidaknya 3	$X \geq 30\%$	5
		kali dalam 1	$20\% \leq X < 30\%$	4
		tahun sebesar	$10\% \leq X < 20\%$	3
		>30%	$5\% \leq X < 10\%$	2
			$X < 0$	1
	Pembaruan teknologi	Minimal 3	$X \geq 65\%$	5
		metode	$50\% \leq X < 65\%$	4
		teknologi baru	$35\% \leq X < 50\%$	3
		dalam 1 tahun	$20\% \leq X < 35\%$	2
		>65%	$X < 20$	1

## 4.2 Pengolahan Data

### 4.2.1 Kode Tolak Ukur

Pengolahan data dalam KPI (*Key Performance Indicator*) menggunakan kode tolak ukur untuk memudahkan identifikasi KPI. Kode tolak ukur *balanced scorecard* dapat dilihat pada Tabel 4.6 Kode tolak ukur *Balanced Scorecard*.

Tabel 4.6 Kode tolak ukur *Balanced Scorecard*

No.	<i>Balanced Scorecard</i>	Kode
1	<i>Personal Balanced Scorecard owner</i>	A
2	<i>Personal Balanced Scorecard karyawan</i>	B
3	<i>Organizational Balance Scorecard perusahaan</i>	C
4	<i>Organizational Balance Scorecard departemen produksi</i>	D

Kode tolak ukur *Balanced Scorecard* terdapat kode tolak ukur untuk 4 perspektif. Kode tolak ukur perspektif dapat dilihat pada Tabel 4.7 Kode tolak ukur perspektif.

Tabel 4.7 Kode tolak ukur perspektif

No.	Perspektif	Kode
1	Keuangan	1
2	Eksternal	2
3	Internal	3
4	Pengetahuan dan pembelajaran	4

Contoh penggunaan kode tolak ukur yaitu apabila kode yang digunakan adalah A-1 artinya KPI *Personal Balanced Scorecard Owner* dari perspektif keuangan. Penggunaan kode lainnya menyesuaikan pada urutan selanjutnya.

#### 4.2.2 Perhitungan *Personal Balanced Scorecard Owner* (A)

##### a. Perspektif Keuangan (1)

Perspektif keuangan memuat faktor penentu keberhasilan kinerja berdasarkan sudut pandang keuangan. Perspektif keuangan memiliki beberapa faktor yang dipertimbangkan dalam mengukur kinerja perusahaan.

##### 1) A-1 : Pendapatan perusahaan

Berdasarkan Persamaan 2.14, maka perhitungan persentase pendapatan perusahaan sebagai berikut:

$$\text{Pendapatan tahun 2020} = 900.000.000$$

$$\text{Pendapatan tahun 2019} = \frac{1.000.000.000}{-100.000.000}$$

Persentase pendapatan perusahaan

$$= \frac{-100.000.000}{1.000.000.000} \times 100\% = -10\%$$

Persentase pendapatan perusahaan sebesar -10% dikarenakan terjadi penurunan permintaan konsumen pada tahun 2020. Jadi, untuk persentase pendapatan perusahaan dikatakan tidak baik karena mendapat nilai 1 pada KPI. Tolak ukur untuk persentase pendapatan perusahaan yang diinginkan lebih dari 5% dalam satu tahun.

## b. Perspektif Eksternal (2)

1) A-2 : Frekuensi karyawan melakukan *refreshing*

Frekuensi karyawan melakukan *refreshing* merupakan kuesioner pertanyaan pada poin ke 11 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, dengan perhitungan sebagai berikut:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 0 = 0$
- b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 2 = 4$
- c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 5 = 15$
- d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 4 = 16$
- e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 13 = 65$

$$\text{Total skor} = 0 + 4 + 15 + 16 + 65 = 100$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{100}{120} \times 100\% = 83,3\%$$

Persentase frekuensi karyawan melakukan *refreshing* sebesar 83,3%. Jadi Persentase frekuensi karyawan melakukan *refreshing* dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur Persentase frekuensi karyawan melakukan *refreshing* diinginkan sebesar 2 kali dalam 1 bulan atau lebih dari 30%.

## 2) A-2 : Menghabiskan waktu bersama pasangan atau anak

Menghabiskan waktu bersama pasangan atau anak merupakan kuesioner pertanyaan pada poin ke 10 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, dengan perhitungan sebagai berikut:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 0 = 0$
- b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 0 = 0$
- c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 10 = 30$

- d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 1 = 4$   
 e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 13 = 65$

$$\text{Total skor} = 0 + 0 + 30 + 4 + 65 = 99$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{99}{120} \times 100\% = 82,5 \%$$

Persentase menghabiskan waktu bersama pasangan atau anak sebesar 82,5 %. Jadi Persentase menghabiskan waktu bersama pasangan atau anak dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur Persentase menghabiskan waktu bersama pasangan atau anak diinginkan sebesar 2 kali dalam 1 bulan lebih dari 70%.

### 3) A-2 : Jumlah teman dekat

Jumlah teman dekat merupakan kuesioner pertanyaan pada poin ke 8 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 0 = 0$   
 b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 0 = 0$   
 c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 12 = 36$   
 d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 7 = 28$   
 e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 5 = 25$

$$\text{Total skor} = 0 + 0 + 36 + 28 + 25 = 89$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$



Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{89}{120} \times 100\% = 74,2 \%$$

Persentase jumlah teman dekat sebesar 74,2 %. Jadi Persentase jumlah teman dekat dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur Persentase jumlah teman dekat diinginkan bertambah minimal 3 teman dalam 1 tahun lebih dari 20%.

c. Perspektif Internal (3)

Perspektif internal memiliki peran dalam meningkatkan hubungan karyawan dengan perusahaan, memperbaiki kesehatan fisik dan mental karyawan.

1) A-3 : Meningkatkan kepuasan karyawan

Meningkatkan kepuasan karyawan terdapat pada pertanyaan kuesioner poin ke 3 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, perhitungannya sebagai berikut:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) = 1 x 0 = 0
- b) Responden menjawab kurang penting (2) = 2 x 2 = 4
- c) Responden menjawab biasa (3) = 3 x 11 = 33
- d) Responden menjawab penting (4) = 4 x 8 = 32
- e) Responden menjawab sangat penting (5) = 5 x 3 = 15

$$\text{Total skor} = 0 + 4 + 33 + 32 + 15 = 84$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{84}{120} \times 100\% = 70 \%$$

Persentase meningkatkan kepuasan karyawan sebesar 70 %. Jadi persentase meningkatkan kepuasan karyawan dinyatakan sangat baik karena

mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase meningkatkan kepuasan karyawan diinginkan sebesar lebih dari 20% dalam satu tahun.

2) A-3 : Mendapat upah sesuai apa yang dikerjakan

Mendapatkan upah sesuai apa yang dikerjakan merupakan pertanyaan kuesioner pada poin ke 4 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 0 = 0$
- b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 5 = 10$
- c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 9 = 27$
- d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 4 = 16$
- e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 6 = 30$

$$\text{Total skor} = 0 + 10 + 27 + 16 + 30 = 83$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{83}{120} \times 100\% = 69,2\%$$

Persentase mendapatkan upah sesuai apa yang dikerjakan sebesar 69,2%. Jadi persentase mendapatkan upah sesuai apa yang dikerjakan dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase mendapatkan upah sesuai apa yang dikerjakan diinginkan sebesar lebih dari 50% dalam satu tahun.

3) A-3 : Merasa aman dan nyaman dalam bekerja

Merasa aman dan nyaman dalam bekerja merupakan pertanyaan kuesioner pada poin ke 1 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 0 = 0$

- b) Responden menjawab kurang penting (2) = 2 x 0 = 0
- c) Responden menjawab biasa (3) = 3 x 7 = 21
- d) Responden menjawab penting (4) = 4 x 9 = 36
- e) Responden menjawab sangat penting (5) = 5 x 8 = 40

$$\text{Total skor} = 0 + 0 + 21 + 36 + 40 = 97$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{97}{120} \times 100\% = 80,8 \%$$

Persentase merasa aman dan nyaman dalam bekerja sebesar 80,8 %.

Jadi persentase merasa aman dan nyaman dalam bekerja dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase merasa aman dan nyaman dalam bekerja yang diinginkan sebesar lebih dari 60% dalam satu tahun.

d. Perspektif Pengetahuan dan pembelajaran (4)

Pimpinan perusahaan menginginkan pengembangan *skill* karyawan serta kontribusi perusahaan terhadap pengetahuan dan pembelajaran. Tolak ukur yang digunakan dalam perspektif pengetahuan dan pembelajaran adalah:

1) A-4 : Pelatihan dan pengembangan kemampuan bekerja

Pelatihan dan pengembangan kemampuan bekerja merupakan kuesioner pertanyaan pada poin ke 15 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) = 1 x 0 = 0
- b) Responden menjawab kurang penting (2) = 2 x 0 = 0
- c) Responden menjawab biasa (3) = 3 x 15 = 45
- d) Responden menjawab penting (4) = 4 x 9 = 36
- e) Responden menjawab sangat penting (5) = 5 x 0 = 0

$$\text{Total skor} = 0 + 0 + 45 + 36 + 0 = 81$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{81}{120} \times 100\% = 67,5 \%$$

Persentase pelatihan dan pengembangan kemampuan bekerja sebesar 67,5 %. Jadi persentase pelatihan dan pengembangan kemampuan bekerja dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase pelatihan dan pengembangan kemampuan bekerja diinginkan sebesar lebih dari 30%.

## 2) A-4 : Tersedianya modul baru

Tersedianya modul merupakan pertanyaan kuesioner pada poin ke 14 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 1 = 1$
- b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 2 = 4$
- c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 16 = 48$
- d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 5 = 20$
- e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 0 = 0$

$$\text{Total skor} = 1 + 4 + 48 + 20 + 0 = 73$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{73}{120} \times 100\% = 60,8 \%$$

Persentase tersedianya modul baru sebesar 60,8 %. Jadi persentase modul baru dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase tersedianya modul baru yang diinginkan minimal 12 buku dalam satu tahun atau sebesar lebih dari 10%.

Hasil penilaian dan skor KPI untuk *Personal Balanced Scorecard Owner* ditampilkan dalam Tabel 4.8 Hasil penilaian dan skor KPI A.

Tabel 4.8 Hasil penilaian dan skor KPI A

Perspektif	Pertanyaan	Hasil Penilaian	Skor KPI
Keuangan	1) A-1	-10 %	1
Eksternal	1) A-2	83,3 %	5
	2) A-2	82,5 %	5
	3) A-2	74,2 %	5
Internal	1) A-3	70 %	5
	2) A-3	69,2%	5
	3) A-3	80,8%	5
Pengetahuan dan Pembelajaran	1) A-4	67,5 %	5
	2) A-4	60,8 %	5

#### 4.2.3 Perhitungan *Personal Balanced Scorecard* karyawan (B)

##### a. Perspektif Keuangan (1)

##### 1) B-1 : Mendapat upah sesuai apa yang dikerjakan

Mendapatkan upah sesuai apa yang dikerjakan merupakan pertanyaan kuesioner pada poin ke 4 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 0 = 0$
- b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 5 = 10$
- c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 9 = 27$

- d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 4 = 16$   
 e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 6 = 30$

$$\text{Total skor} = 0 + 10 + 27 + 16 + 30 = 83$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{83}{120} \times 100\% = 69,2\%$$

Persentase mendapatkan upah sesuai apa yang dikerjakan sebesar 69,2%. Jadi persentase mendapatkan upah sesuai apa yang dikerjakan dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase mendapatkan upah sesuai apa yang dikerjakan diinginkan sebesar lebih dari 50% dalam satu tahun.

2) B-1 : Gaji dapat memenuhi kehidupan pribadi atau keluarga

Gaji dapat memenuhi kehidupan pribadi atau keluarga merupakan pertanyaan kuesioner pada poin ke 5 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 0 = 0$   
 b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 7 = 14$   
 c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 9 = 27$   
 d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 2 = 8$   
 e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 6 = 30$

$$\text{Total skor} = 0 + 14 + 27 + 8 + 30 = 79$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{79}{120} \times 100\% = 65,8 \%$$

Persentase gaji dapat memenuhi kehidupan pribadi atau keluarga sebesar 65,8 %. Jadi persentase gaji dapat memenuhi kehidupan pribadi atau keluarga dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase gaji dapat memenuhi kehidupan pribadi atau keluarga yang diinginkan sebesar lebih dari 50% dalam satu tahun.

### 3) B-1 : Merasa aman dan nyaman dalam bekerja

Merasa aman dan nyaman dalam bekerja merupakan pertanyaan kuesioner pada poin ke 1 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 0 = 0$
- b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 0 = 0$
- c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 7 = 21$
- d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 9 = 36$
- e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 8 = 40$

$$\text{Total skor} = 0 + 0 + 21 + 36 + 40 = 97$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{97}{120} \times 100\% = 80,8 \%$$

Persentase merasa aman dan nyaman dalam bekerja sebesar 80,8 %. Jadi persentase merasa aman dan nyaman dalam bekerja dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase merasa

aman dan nyaman dalam bekerja yang diinginkan sebesar lebih dari 60% dalam satu tahun.

b. Perspektif Eksternal (2)

Perspektif eksternal melihat dari sudut pandang bahwa keberadaan karyawan berada di lingkungan kerja. Tolak ukur yang digunakan untuk perspektif eksternal adalah:

1) B-2 : Memiliki waktu luang dalam sepekan dengan keluarga

Memiliki waktu luang dalam sepekan dengan keluarga merupakan kuesioner pertanyaan pada poin ke 10 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, dengan perhitungan sebagai berikut:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 0 = 0$
- b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 0 = 0$
- c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 10 = 30$
- d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 1 = 4$
- e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 13 = 65$

$$\text{Total skor} = 0 + 0 + 30 + 4 + 65 = 99$$

$Y$  = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

$X$  = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{99}{120} \times 100\% = 82,5 \%$$

Persentase memiliki waktu luang dalam sepekan dengan keluarga sebesar 82,5 %. Jadi persentase memiliki waktu luang dalam sepekan dengan keluarga dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase memiliki waktu luang dalam sepekan dengan keluarga sebesar lebih dari 70% dalam satu tahun.

2) B-2 : Teman yang sejati



Teman dekat merupakan kuesioner pertanyaan pada poin ke 8 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, dengan perhitungan sebagai berikut:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 0 = 0$
- b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 0 = 0$
- c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 12 = 36$
- d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 7 = 28$
- e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 5 = 25$

$$\text{Total skor} = 0 + 0 + 36 + 28 + 25 = 89$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{89}{120} \times 100\% = 74,2 \%$$

Persentase teman dekat sebesar 74,2 %. Jadi persentase teman dekat dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase teman dekat yang diinginkan minimal 3 teman dalam dalam satu tahun atau sebesar lebih dari 20%.

### 3) B-2 : Meminimalisir kesalahan komunikasi

Meminimalisir kesalahan komunikasi merupakan kuesioner pertanyaan pada poin ke 7 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, dengan perhitungan sebagai berikut:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 1 = 1$
- b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 6 = 12$
- c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 7 = 21$
- d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 8 = 32$
- e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 2 = 10$

$$\text{Total skor} = 1 + 12 + 21 + 32 + 10 = 76$$

$Y = \text{Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)}$

$X = \text{Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)}$

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{76}{120} \times 100\% = 63,3 \%$$

Persentase meminimalisir kesalahan komunikasi sebesar 63,3 %. Jadi persentase meminimalisir kesalahan komunikasi dinyatakan baik karena mendapatkan nilai 4 pada KPI. Tolak ukur persentase meminimalisir kesalahan komunikasi yang diinginkan sebesar lebih dari 70% dalam satu tahun.

c. Perspektif Internal (3)

Perspektif internal mencakup kondisi karyawan di perusahaan serta prospek karir perusahaan kedepannya.

1) B-3 : Berolahraga, menjaga pola hidup dan mendekatkan diri pada Tuhan

Berolahraga, menjaga pola hidup dan mendekatkan diri pada Tuhan merupakan kuesioner pertanyaan pada poin ke 13 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 0 = 0$

b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 0 = 0$

c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 0 = 0$

d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 10 = 40$

e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 14 = 70$

$$\text{Total skor} = 0 + 0 + 0 + 40 + 70 = 110$$

$Y = \text{Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)}$

$X = \text{Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)}$

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{110}{120} \times 100\% = 91,7\%$$

Persentase berolahraga, menjaga pola hidup dan mendekatkan diri pada Tuhan sebesar 91,7%. Jadi persentase berolahraga, menjaga pola hidup dan mendekatkan diri pada Tuhan dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase berolahraga, menjaga pola hidup dan mendekatkan diri pada Tuhan yang diinginkan sebesar lebih dari 70% dalam satu tahun.

2) B-3 : Frekuensi bersama karyawan melakukan *refreshing*

Frekuensi bersama karyawan melakukan *refreshing* merupakan kuesioner pertanyaan pada poin ke 11 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) = 1 x 0 = 0
- b) Responden menjawab kurang penting (2) = 2 x 2 = 4
- c) Responden menjawab biasa (3) = 3 x 5 = 15
- d) Responden menjawab penting (4) = 4 x 4 = 16
- e) Responden menjawab sangat penting (5) = 5 x 13 = 65

$$\text{Total skor} = 0 + 4 + 15 + 16 + 65 = 100$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{100}{120} \times 100\% = 83,3 \%$$

Persentase Frekuensi bersama karyawan melakukan *refreshing* sebesar 83,3 %. Jadi persentase frekuensi bersama karyawan melakukan *refreshing* dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI.

Tolak ukur persentase frekuensi bersama karyawan melakukan *refreshing* yang diinginkan sebesar lebih dari 30% dalam satu tahun.

3) B-3 : Kenaikan posisi

Kenaikan posisi merupakan kuesioner pertanyaan pada poin ke 12 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 1 = 1$
- b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 5 = 10$
- c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 11 = 33$
- d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 2 = 8$
- e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 5 = 25$

$$\text{Total skor} = 1 + 10 + 33 + 8 + 25 = 77$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{77}{120} \times 100\% = 64,2 \%$$

Persentase kenaikan posisi sebesar 64,2 %. Jadi persentase kenaikan posisi dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase kenaikan posisi yang diinginkan sebesar lebih dari 30% dalam satu tahun.

4) B-3 : Karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan

Karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan merupakan pertanyaan kuesioner pada poin ke 1 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 0 = 0$
- b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 0 = 0$
- c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 7 = 21$
- d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 9 = 36$

e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 8 = 40$

$$\text{Total skor} = 0 + 0 + 21 + 36 + 40 = 97$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{97}{120} \times 100\% = 80,8 \%$$

Persentase merasa aman dan nyaman dalam bekerja sebesar 80,8 %.

Jadi persentase merasa aman dan nyaman dalam bekerja dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase merasa aman dan nyaman dalam bekerja yang diinginkan sebesar lebih dari 60% dalam satu tahun.

5) B-3 : Karyawan ditempatkan sesuai dengan keahlian

Karyawan ditempatkan sesuai dengan keahlian merupakan kuesioner pertanyaan pada poin ke 2 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 0 = 0$

b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 5 = 10$

c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 6 = 18$

d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 6 = 24$

e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 7 = 35$

$$\text{Total skor} = 0 + 10 + 18 + 24 + 35 = 87$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{87}{120} \times 100\% = 72,5 \%$$

Persentase karyawan ditempatkan sesuai dengan keahlian sebesar 72,5 %. Jadi persentase karyawan ditempatkan sesuai dengan keahlian dinyatakan baik karena mendapatkan nilai 4 pada KPI. Tolak ukur persentase karyawan ditempatkan sesuai dengan keahlian yang diinginkan sebesar lebih dari 80%.

6) B-3 : Fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan layak dan lengkap

Fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan layak dan lengkap merupakan kuesioner pertanyaan pada poin ke 6 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) = 1 x 0 = 0
- b) Responden menjawab kurang penting (2) = 2 x 1 = 2
- c) Responden menjawab biasa (3) = 3 x 13 = 39
- d) Responden menjawab penting (4) = 4 x 6 = 24
- e) Responden menjawab sangat penting (5) = 5 x 4 = 20

$$\text{Total skor} = 0 + 2 + 39 + 24 + 20 = 85$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{85}{120} \times 100\% = 70,8 \%$$

Persentase fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan layak dan lengkap sebesar 70,8 %. Jadi persentase fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan layak dan lengkap dinyatakan baik karena mendapatkan nilai 4 pada KPI. Tolak ukur persentase fasilitas yang diberikan perusahaan kepada

karyawan layak dan lengkap yang diinginkan sebesar lebih dari 80% dalam satu tahun.

d. Perspektif Pengetahuan dan pembelajaran (4)

1) B-4 : Pelatihan ketrampilan

Pelatihan ketrampilan merupakan kuesioner pertanyaan pada poin ke 15 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 0 = 0$
- b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 0 = 0$
- c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 15 = 45$
- d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 9 = 36$
- e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 0 = 0$

$$\text{Total skor} = 0 + 0 + 45 + 36 + 0 = 81$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{81}{120} \times 100\% = 67,5\%$$

Persentase pelatihan ketrampilan sebesar 67,5%. Jadi persentase pelatihan ketrampilan dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase pelatihan ketrampilan yang diinginkan sebesar lebih dari 30%.

2) B-3 : Tersedianya modul baru

Tersedianya modul baru merupakan pertanyaan kuesioner pada poin ke 14 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 1 = 1$
- b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 2 = 4$
- c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 16 = 48$
- d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 5 = 20$

e) Responden menjawab sangat penting (5) = 5 x 0 = 0

$$\text{Total skor} = 1 + 4 + 48 + 20 + 0 = 73$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{73}{120} \times 100\% = 60,8 \%$$

Persentase tersedianya modul baru sebesar 60,8 %. Jadi persentase tersedianya modul baru dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase tersedianya modul baru yang diinginkan sebesar lebih dari 10%.

Hasil penilaian dan skor KPI untuk *Personal Balanced Scorecard* karyawan ditampilkan dalam Tabel 4.9 Hasil penilaian dan skor KPI B.

Tabel 4.9 Hasil penilaian dan skor KPI B

Perspektif	Pertanyaan	Hasil Penilaian	Skor KPI
Keuangan	1) B-1	69,2 %	5
	2) B-1	65,8 %	5
	3) B-1	80,8 %	5
Eksternal	1) B2	82,5 %	5
	2) B-2	74,2 %	5
	3) B-2	63,3 %	4
Internal	1) B-3	91,7 %	5
	2) B-3	83,3 %	5
	3) B-3	64,2 %	5
	4) B-3	80,8 %	5
	5) B-3	72,5 %	4
	6) B-3	70,8 %	4
Pengetahuan dan Pembelajaran	1) B-4	67,5 %	5
	2) B-4	60,8 %	5



#### 4.2.4 Perhitungan *Organizational Balance Scorecard* (C)

##### a. Perspektif Keuangan (1)

###### 1) C-1 : Tingkat penjualan (unit)

Perhitungan persentase tingkat penjualan menggunakan Persamaan 2.29 sebagai berikut:

$$\text{Persentase tingkat penjualan} = \frac{150.000 - 200.000}{200.000} \times 100\% = -25\%$$

Persentase tingkat penjualan (unit) sebesar -25%.

Jadi untuk persentase tingkat penjualan dinyatakan sangat tidak baik karena mendapatkan nilai 1 pada KPI. Tolak ukur untuk persentase tingkat penjualan sebesar >5% dalam satu tahun.

##### b. Perspektif Eksternal (2)

###### 1) C-2 : Area pasar

Berdasarkan persamaan 2.31, maka perhitungan persentase area pasar sebagai berikut:

$$\text{Area pasar tahun 2019} = 1$$

$$\text{Area pasar tahun 2020} = 1$$

$$\text{Persentase area pasar} = \frac{1-1}{1} \times 100\% = 0\%$$

Persentase area pasar sebesar 0%. Jadi untuk persentase area pasar dinyatakan sangat tidak baik karena mendapatkan nilai 1 pada KPI. Tolak ukur untuk persentase area pasar sebesar >10% dalam satu tahun.

###### 2) C-2 : Persentase produk cacat terhadap produksi

Perhitungan persentase produk cacat terhadap produksi menggunakan Persamaan 2.36 sebagai berikut:

$$\text{Persentase produk cacat 2020} = \frac{2000}{150.000} \times 100\% = 1,3\%$$

Persentase produk cacat pada produksi tahun 2020 sebesar 1,3%. Jadi untuk persentase produk cacat produksi tahun 2020 dinyatakan baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur untuk persentase produk cacat terhadap produksi sebesar <5% dalam satu tahun.

##### c. Perspektif Internal (3)

###### 1) C-3 : *Turnover* karyawan

Tingkat *turnover* karyawan dapat dihitung menggunakan Persamaan 2.17, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Turnover tahun 2020} = \left( \frac{5}{((29+24):2)} \right) \times 100\% = 18,87\%$$

Persentase tingkat *turnover* karyawan sebesar 18,87%

Jadi untuk Persentase tingkat *turnover* karyawan pada tahun 2020 dinyatakan sangat tidak baik karena mendapat nilai 1 pada KPI. Persentase tingkat *turnover* karyawan yang diinginkan sebesar kurang dari 5% dalam satu tahun.

## 2) C-3 : Menilai tingkat kepuasan karyawan

Meningkatkan kepuasan karyawan terdapat pada pertanyaan kuesioner poin ke 3, perhitungannya sebagai berikut:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) = 1 x 0 = 0
- b) Responden menjawab kurang penting (2) = 2 x 2 = 4
- c) Responden menjawab biasa (3) = 3 x 11 = 33
- d) Responden menjawab penting (4) = 4 x 8 = 32
- e) Responden menjawab sangat penting (5) = 5 x 3 = 15

$$\text{Total skor} = 0 + 4 + 33 + 32 + 15 = 84$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{84}{120} \times 100\% = 70 \%$$

Persentase meningkatkan kepuasan karyawan sebesar 70%. Jadi persentase menilai tingkat kepuasan karyawan dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase menilai tingkat kepuasan karyawan diinginkan sebesar lebih dari 20% dalam satu tahun.

## 3) C-3 : Frekuensi karyawan melakukan *refreshing*

Frekuensi suasana yang indah merupakan kuesioner pertanyaan pada poin ke 11 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, dengan perhitungan sebagai berikut:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 0 = 0$
- b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 2 = 4$
- c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 5 = 15$
- d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 4 = 16$
- e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 13 = 65$

$$\text{Total skor} = 0 + 4 + 15 + 16 + 65 = 100$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{100}{120} \times 100\% = 83,3\%$$

Persentase frekuensi karyawan melakukan *refreshing* sebesar 83,3%.

Jadi persentase frekuensi karyawan melakukan *refreshing* dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase frekuensi karyawan melakukan *refreshing* diinginkan sebesar lebih dari 30% dalam satu tahun.

d. Perspektif Pengetahuan dan pembelajaran (4)

1) C-4 : Jumlah pelatihan yang diberikan

Pelatihan ketrampilan merupakan kuesioner pertanyaan pada poin ke 19 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 0 = 0$
- b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 4 = 8$
- c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 9 = 27$
- d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 9 = 36$
- e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 2 = 10$

$$\text{Total skor} = 0 + 8 + 27 + 36 + 10 = 81$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{81}{120} \times 100\% = 67,5\%$$

Persentase pelatihan ketrampilan sebesar 67,5%. Jadi persentase jumlah pelatihan yang diberikan dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase jumlah pelatihan yang diberikan yang diinginkan sebesar lebih dari 30% dalam satu tahun.

## 2) C-4 : Tersedianya modul

Tersedianya modul merupakan pertanyaan kuesioner pada poin ke 14 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 1 = 1$
- b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 2 = 4$
- c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 16 = 48$
- d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 5 = 20$
- e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 0 = 0$

$$\text{Total skor} = 1 + 4 + 48 + 20 + 0 = 73$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{73}{120} \times 100\% = 60,8 \%$$

Persentase tersedianya modul baru sebesar 60,8%. Jadi persentase tersedianya modul dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase tersedianya modul yang diinginkan sebesar lebih dari 10% dalam satu tahun.

### 3) C-4 : Pembaruan teknologi

Pembaruan teknologi merupakan kuesioner pertanyaan pada poin ke 16 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 0 = 0$
- b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 3 = 6$
- c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 13 = 39$
- d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 6 = 24$
- e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 2 = 10$

$$\text{Total skor} = 0 + 6 + 39 + 24 + 10 = 79$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 24 = 120$$

$$X = 1 \times 24 = 24$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{79}{120} \times 100\% = 65,8\%$$

Persentase pembaruan teknologi sebesar 65,8%. Jadi persentase pembaruan teknologi dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase pembaruan teknologi yang diinginkan sebesar lebih dari 65% dalam satu tahun.

Hasil penilaian dan skor KPI untuk *Organizational Balance Scorecard* ditampilkan dalam Tabel 4.10 Hasil penilaian dan skor KPI C.

Tabel 4.10 Hasil penilaian dan skor KPI C

Perspektif	Pertanyaan	Hasil Penilaian	Skor KPI
Keuangan	1) C-1	-25%	1
Eksternal	1) C-2	0%	1
	2) C-2	1,3%	5
Internal	1) C-3	18,87%	1
	2) C-3	70 %	5
	3) C-3	83,3 %	5
Pengetahuan dan Pembelajaran	1) C-4	67,5 %	5
	2) C-4	60,8 %	5
	3) C-4	65,8 %	5

#### 4.2.5 Perhitungan *Organizational Balance Scorecard* Departemen Produksi (D)

##### a. Perspektif Keuangan (1)

###### 1) D-1 : Tingkat produksi

Perhitungan persentase tingkat produksi sebagai berikut:

$$\text{Tingkat produksi} = \frac{150.000 - 200.000}{200.000} \times 100\% = -25 \%$$

Persentase tingkat produksi sebesar -25 %. Jadi persentase tingkat produksi dinyatakan sangat tidak baik karena mendapatkan nilai 1 pada KPI. Tolak ukur persentase tingkat produksi yang diinginkan sebesar lebih dari 10% dalam satu tahun.

##### b. Perspektif Eksternal (2)

###### 1) D-2 : Persentase produk *reject*

$$\text{Perhitungan persentase } \textit{reject} \text{ tahun 2019} = \left( \frac{10}{200.000} \times 100\% \right) = 0,006\%$$

$$\text{Perhitungan persentase } \textit{reject} \text{ tahun 2020} = \left( \frac{5}{150.000} \times 100\% \right) = 0,003\%$$

Persentase produk *reject* tahun 2019 sebesar 0,006% dan tahun 2020 sebesar 0,003%. Jadi untuk persentase produk *reject* tahun 2020 dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase produk *reject* yang diinginkan sebesar kurang dari 5% dalam satu tahun.

## 2) D-2 : Karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerja produksi

Karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerja produksi merupakan kuesioner pertanyaan pada poin ke 21 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 0 = 0$
- b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 4 = 8$
- c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 9 = 27$
- d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 4 = 16$
- e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 4 = 20$

$$\text{Total skor} = 0 + 8 + 27 + 16 + 20 = 71$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 21 = 105$$

$$X = 1 \times 21 = 21$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{71}{105} \times 100\% = 67,62 \%$$

Persentase pelatihan dan pengembangan kemampuan bekerja sebesar 67,62%. Jadi persentase jumlah buku tentang produksi yang dibaca dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase jumlah buku tentang produksi yang dibaca yang diinginkan sebesar lebih dari 50%.

## c. Perspektif Internal (3)

## 1) D-3 : Tingkat kepuasan karyawan produksi

Meningkatkan kepuasan karyawan produksi terdapat pada pertanyaan kuesioner poin ke 3 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, perhitungannya sebagai berikut:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 0 = 0$
- b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 2 = 4$
- c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 10 = 30$

d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 6 = 24$

e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 3 = 15$

$$\text{Total skor} = 0 + 4 + 30 + 24 + 15 = 73$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 21 = 105$$

$$X = 1 \times 21 = 21$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{73}{105} \times 100\% = 69,52 \%$$

Persentase meningkatkan kepuasan karyawan sebesar 69,52 %. Jadi persentase meningkatkan kepuasan karyawan produksi dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase meningkatkan kepuasan karyawan diinginkan sebesar lebih dari 20% dalam satu tahun.

### 3) D-3 : Pembagian tugas yang jelas

Pembagian tugas yang jelas merupakan kuesioner pertanyaan pada poin ke 23 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 0 = 0$

b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 4 = 8$

c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 8 = 24$

d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 3 = 12$

e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 6 = 30$

$$\text{Total skor} = 0 + 8 + 24 + 12 + 30 = 74$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 21 = 105$$

$$X = 1 \times 21 = 21$$



Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{74}{105} \times 100\% = 70,48\%$$

Persentase pelatihan dan pengembangan kemampuan bekerja sebesar 70,48%. Jadi persentase jumlah buku tentang produksi yang dibaca dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase jumlah buku tentang produksi yang dibaca yang diinginkan sebesar lebih dari 30% dalam satu tahun.

d. Perspektif Pengetahuan dan pembelajaran (4)

1) D-4 : Jumlah pelatihan yang diberikan

Pelatihan dan pengembangan kemampuan bekerja merupakan kuesioner pertanyaan pada poin ke 15 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) = 1 x 0 = 0
- b) Responden menjawab kurang penting (2) = 2 x 0 = 0
- c) Responden menjawab biasa (3) = 3 x 13 = 39
- d) Responden menjawab penting (4) = 4 x 8 = 32
- e) Responden menjawab sangat penting (5) = 5 x 0 = 0

$$\text{Total skor} = 0 + 0 + 39 + 32 + 0 = 71$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 21 = 105$$

$$X = 1 \times 21 = 1$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{71}{105} \times 100\% = 67,62\%$$

Persentase pelatihan dan pengembangan kemampuan bekerja sebesar 67,5 %. Jadi persentase jumlah buku tentang produksi yang dibaca dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase

jumlah buku tentang produksi yang dibaca yang diinginkan sebesar lebih dari 30% dalam satu tahun.

2) D-4 : Pembaruan teknologi

Pembaruan teknologi merupakan kuesioner pertanyaan pada poin ke 16 dimana hasilnya dapat dilihat pada lampiran A, berikut perhitungannya:

- a) Responden menjawab tidak penting (1) =  $1 \times 0 = 0$
- b) Responden menjawab kurang penting (2) =  $2 \times 3 = 6$
- c) Responden menjawab biasa (3) =  $3 \times 11 = 33$
- d) Responden menjawab penting (4) =  $4 \times 5 = 20$
- e) Responden menjawab sangat penting (5) =  $5 \times 2 = 10$

$$\text{Total skor} = 0 + 6 + 33 + 20 + 10 = 69$$

Y = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 5)

X = Skor tertinggi pada linkert dikali dengan jumlah responden (angka tertinggi 1)

$$Y = 5 \times 21 = 105$$

$$X = 1 \times 21 = 21$$

Perhitungan rumus indeks menggunakan Persamaan 2.13, yaitu:

$$\text{Rumus indeks \%} = \frac{69}{105} \times 100\% = 67,65\%$$

Persentase pembaruan teknologi sebesar 67,65%. Jadi pembaruan teknologi dinyatakan sangat baik karena mendapatkan nilai 5 pada KPI. Tolak ukur persentase pembaruan teknologi yang diinginkan sebesar lebih dari 65% dalam satu tahun.

Hasil penilaian dan skor KPI untuk *Organizational Balance Scorecard* Departemen Produksi ditampilkan dalam Tabel 4.11 Hasil penilaian dan skor KPI D.

Tabel 4.11 Hasil penilaian dan skor KPI D

Perspektif	Pertanyaan	Hasil Penilaian	Skor KPI
Keuangan	1) D-1	-25%	1
Eksternal	1) D-2	0,003%	5
	2) D-2	67,2%	5
Internal	1) D-3	69,52%	5
	2) D-3	70,48%	5
Pengetahuan dan Pembelajaran	1) D-4	67,62%	5
	2) D-4	67,65%	5

## 4.2.6 Penilaian Hasil Rekapitulasi Data

Berdasarkan perhitungan dari beberapa perspektif, diperoleh rekapitulasi data pada Tabel 4.12 Rekapitulasi Data.

Tabel 4.12 Rekapitulasi Data

No.	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif				Nilai Rata-rata Aspek
		Keuangan	Eksternal	Internal	Pengetahuan dan Pembelajaran	
A	<i>Personal Balanced Scorecard Owner (A)</i>	(1)	(5;5;5;)	(5;5;5)	(5;5)	4,55
B	<i>Personal Balanced Scorecard Karyawan (B)</i>	(5;5;5)	(5;5;4)	(5;5;5;5;4;4)	(5;5)	4,78
C	<i>Organizational Balance Scorecard Perusahaan (C)</i>	(1)	(1;5)	(1;5;5)	(5;5;5)	3,67
D	<i>Organizational Balance Scorecard Departemen Produksi (D)</i>	(1)	(5;5)	(5;5)	(5;5)	4,43
	Nilai rata-rata berdasarkan 4 perspektif	3	4,5	4,57	5	
Total Nilai rata-rata						4,31

### 4.3 Analisis Hasil

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja di CV Deschino *Sport* menggunakan metode *Total Performance Scorecard* (TPS) memuat empat tolak ukur kinerja perusahaan yang terdiri dari *Personal Balanced Scorecard Owner*, *Personal Balanced Scorecard Karyawan*, *Organizational Balance Scorecard Perusahaan*, dan *Organizational Balance Scorecard Departemen Produksi*. Masing-masing tolak ukur dilihat menggunakan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif eksternal, perspektif internal, dan perspektif pengetahuan dan pembelajaran. Rekapitulasi rata-rata skor pengukuran kinerja berdasarkan perspektif dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 Rekapitulasi skor pengukuran kinerja berdasarkan perspektif

No.	Perspektif	skor	Keterangan
1.	Perspektif Keuangan	3	cukup
2.	Perspektif Eksternal	4,5	Baik
3.	Perspektif Internal	4,57	Baik
4.	Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran	5	Sangat baik

Nilai rata-rata berdasarkan perspektif dan aspek yang ada mendapatkan skor rata-rata keseluruhan sebesar 4,31. Hasil pengukuran nilai rata-rata dari masing-masing aspek untuk *Personal Balanced Scorecard Owner* (A) sebesar 4,55, *Personal Balanced Scorecard Karyawan* (B) sebesar 4,78, *Organizational Balance Scorecard Perusahaan* (C) sebesar 3,67, dan *Organizational Balance Scorecard Departemen Produksi* (D) sebesar 4,43. Jika dilihat berdasarkan 4 perspektif untuk nilai rata-rata perspektif keuangan sebesar 3 yang berarti berdasarkan perspektif keuangan kinerja perusahaan cukup, perspektif eksternal sebesar 4,5 yang berarti berdasarkan perspektif keuangan kinerja perusahaan baik, perspektif internal sebesar 4,57 yang berarti berdasarkan perspektif keuangan kinerja perusahaan baik, dan perspektif pengetahuan dan pembelajaran sebesar 5 yang berarti berdasarkan perspektif keuangan kinerja perusahaan sangat baik. Skor tersebut memiliki kriteria dimana apabila memperoleh skor 5 memiliki arti bahwa faktor tersebut sangat baik,

skor 4 memiliki arti baik, skor 3 memiliki arti cukup, skor 2 memiliki arti tidak baik, dan untuk skor 1 memiliki arti sangat tidak baik.

CV Deschino *Sport* perlu mempertahankan faktor yang memiliki skor baik dan perlu memperbaiki faktor penentu keberhasilan perusahaan yang memiliki skor tidak baik atau tidak mencapai target perusahaan. Perspektif keuangan CV Deschino *Sport* memperoleh skor 3 yang berarti bahwa kinerja perusahaan sudah cukup baik, namun ketika perusahaan tidak mampu mengatasi ketidakstabilan keuangan perusahaan dapat mengakibatkan kesulitan dalam melakukan kegiatan operasional perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengalami kebangkrutan. Berdasarkan hal tersebut maka perusahaan perlu melakukan peningkatan kinerja perusahaan dari perspektif keuangan.

Perspektif eksternal perusahaan memperoleh skor 4,5 yang berarti bahwa kinerja perusahaan sudah baik, namun apabila diperlukan perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya. Meningkatnya kinerja perusahaan dapat menunjang tercapainya target perusahaan.

Perspektif internal perusahaan memperoleh skor 4,57 yang berarti kinerja perusahaan sudah baik, apabila diperlukan perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya. Ruang lingkup perspektif internal yang dapat ditingkatkan perusahaan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa.

Perspektif pengetahuan dan pembelajaran perusahaan memperoleh skor 5 yang berarti bahwa kinerja perusahaan sudah baik, perusahaan cukup mempertahankan kinerjanya dari perspektif tersebut. Perspektif pengetahuan dan pembelajaran dapat mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk membentuk sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten di perusahaan dalam jangka panjang.

Apabila dikaji lebih lanjut dengan rincian masing-masing faktornya, terdapat nilai yang sangat tidak baik sehingga hal ini perlu mendapat perhatian. Hasil rekapitulasi dapat dilihat pada Tabel 4.14 Rekapitulasi Data Nilai Faktor KPI dibawah 3.

Tabel 4.14 Rekapitulasi Data Nilai Faktor KPI dibawah 3

No.	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif	Faktor	Hasil Penilaian	Skor KPI
1.	<i>Personal Balanced Scorecard Owner (A)</i>	Keuangan	A-1:Pendapatan perusahaan	-10 %	1
2.	<i>Organizational Balance Scorecard Perusahaan (C)</i>	Keuangan	C-1:Tingkat penjualan	-25%	1
3.	<i>Organizational Balance Scorecard Perusahaan (C)</i>	Eksternal	C-2:Area pasar	0%	1
4.	<i>Organizational Balance Scorecard Perusahaan (C)</i>	Internal	C-3:Tingkat <i>turnover</i> karyawan	18,87%	1
5.	<i>Organizational Balance Scorecard Departemen Produksi (D)</i>	Keuangan	D-1:Tingkat produksi	-25%	1

*Personal Balanced Scorecard Owner (A)* pada faktor pendapatan perusahaan mendapatkan skor 1 yang berarti sangat tidak baik karena nilai yang diperoleh kurang dari target yang telah ditentukan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan CV Deschino Sport, perusahaan mengalami penurunan pendapatan karena masih adanya penyesuaian pergantian manajemen, selain itu juga karena konsumen mengurangi jumlah permintaannya. *Organizational Balance Scorecard* Perusahaan (C) faktor tingkat penjualan mendapatkan nilai 1 yang berarti sangat tidak baik, hal ini dikarenakan menurunnya pesanan oleh konsumen yang juga sebagai dampak dari pandemi Covid-19. *Organizational Balance Scorecard* Perusahaan (C) faktor area pasar mendapatkan nilai 1 yang berarti sangat

tidak baik, hal ini dikarenakan tidak adanya peningkatan area pasar sehingga nilainya kurang dari target yang telah ditentukan. Area pasar perusahaan hanya bergantung pada *customer* tetap perusahaan, apabila *customer* tersebut mengurangi jumlah pemesanan maka akan terjadi penurunan produksi sehingga pendapatan perusahaan juga akan menurun. Perlu adanya peningkatan area pasar untuk mengoptimalkan kinerja perusahaan. *Organizational Balance Scorecard* Perusahaan (C) faktor tingkat *turnover* karyawan mendapatkan nilai 1 yang berarti sangat tidak baik karena aktivitas pergantian karyawan yang cukup tinggi memiliki nilai yang melebihi batas maksimal yang telah ditentukan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada karyawan CV Deschino *Sport*, karyawan yang keluar dari perusahaan memiliki beberapa alasan diantaranya karena ada prioritas lain seperti menikah, mengurus anak, dan pindah bekerja di tempat lain. *Organizational Balance Scorecard* Departemen Produksi (D) faktor tingkat produksi mendapatkan nilai 1 yang berarti sangat tidak baik karena menurunnya jumlah permintaan konsumen sehingga jumlah produk yang diproduksi menurun. Jumlah produksi mengalami penurunan juga disebabkan dampak dari pandemi, konsumen mengurangi pesanan karena menurunnya tingkat penjualan.

Berdasarkan hasil pengamatan, pengukuran dan analisis hasil kinerja perusahaan CV Deschino *Sport*, perlu adanya tindakan perbaikan untuk faktor yang skornya kurang dari target yang diharapkan perusahaan, berdasarkan perspektifnya tindakan perbaikan yang sebaiknya dilakukan perusahaan sebagai yaitu:

1. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan CV Deschino *Sport* berdasarkan perhitungan dikatakan cukup, namun perusahaan perlu melakukan tindakan perbaikan untuk menstabilkan keuangan perusahaan. Tindakan perbaikan yang bisa dilakukan perusahaan untuk meningkatkan perpektif keuangan perusahaan adalah:

- a. Meningkatkan pendapatan dan penjualan perusahaan. Pendapatan dan penjualan perusahaan dapat ditingkatkan dengan menjaga kualitas produk yang ditujukan untuk meningkatkan eksistensi perusahaan dipasaran dengan kualitas dan spesifikasi yang diinginkan konsumen. Meningkatnya eksistensi



perusahaan mempengaruhi tingkat kepercayaan *partner* bisnis atau konsumen untuk melakukan pembelian produk di perusahaan.

- b. Evaluasi keuangan perusahaan secara berkala per triwulan atau sesuai kesepakatan perusahaan untuk menjaga kesehatan keuangan perusahaan. Evaluasi kinerja ini digunakan untuk menganalisis keuangan perusahaan sebelumnya dan saat ini untuk merencanakan strategi keuangan perusahaan kedepannya.

## 2. Perspektif eksternal

Perspektif eksternal CV Deschino *Sport* berdasarkan perhitungan dikatakan baik, namun perusahaan perlu melakukan tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Tindakan yang bisa dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dari perspektif eksternal adalah:

- a. Memperluas area pasar perusahaan dengan mengoptimalkan strategi pemasaran seperti *e-commerce*. *E-commerce* merupakan kegiatan perdagangan yang dilakukan melalui media elektronik, dimana transaksi yang digunakan *business-to-business* dengan perantara komputer seperti *website*. CV Deschino *Sport* perlu membuat *website* yg berisi *company profile* atau profil perusahaan yang berisi gambaran umum perusahaan yang bertujuan untuk mengenalkan produk yang ditawarkan perusahaan. Setelah melakukan pembuatan *website* perusahaan perlu melakukan *advertising* atau promosi baik melalui situs di *google*, *youtube*, dan sosial media yang bertujuan untuk memperluas jaringan pasar perusahaan. *Advertising* bertujuan untuk mempromosikan produk sehingga dapat terjalin kerjasama antara perusahaan dengan calon *customer* yang ingin membuka usaha dibidang tersebut. Menurut Ayu (2020) *e-commerce* memberikan peran bagi perekonomian Indonesia selama pandemi Covid-19. Bagi pelaku usaha, *e-commerce* meningkatkan pemahaman mengenai perilaku pasar, jangkauan pemasaran, serta adaptasi dengan kondisi pandemi dan teknologi. Adanya *e-commerce* membuat konsumen lebih efektif dan efisien dalam bertransaksi, selain itu juga untuk meminimalisir adanya penyebaran virus Covid-19.

- b. Membangun *public relations*, hal ini dilakukan untuk membangun hubungan yang baik dengan individu maupun kelompok yang berkaitan dengan perusahaan. *Public relations* mampu memadukan kegiatan *marketing*, membuat kegiatan khusus yang sekaligus dapat meningkatkan citra positif perusahaan.
- c. Meningkatkan *branding* perusahaan dengan mengikuti atau membuat *event* perusahaan, sehingga produk dan *brand* perusahaan semakin dikenal masyarakat. Perusahaan dapat mengikuti *event* tahunan yang biasanya diselenggarakan yaitu *Global Sources Fashion Show (GS Fashion)*, *Fashion Source* atau pameran internasional untuk rantai pasokan pakaian, dan lain sebagainya. Kegiatan ini memiliki tujuan untuk mengenalkan dan meningkatkan persepsi masyarakat sehingga kepercayaan konsumen untuk membeli produk semakin meningkat.

### 3. Perspektif internal

Perspektif internal CV Deschino *Sport* berdasarkan perhitungan dikatakan baik, namun perusahaan perlu melakukan tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan perlu melakukan perbaikan tingkat *turnover* karyawan yang melampaui batas maksimal perusahaan. Apabila hal ini tidak mendapatkan perhatian, dampak langsung yang ditimbulkan karena tingginya tingkat *turnover* karyawan menurut Halimsetiono (2014) adalah bertambahnya pengeluaran biaya perusahaan, biaya tersebut meliputi biaya perekrutan karyawan baru, biaya yang dikeluarkan selama ada posisi yang kosong, dan biaya pelatihan. Pengeluaran ini dapat mempengaruhi kestabilan keuangan perusahaan yang nantinya akan berdampak pada kinerja perusahaan. Tindakan perbaikan yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan melakukan:

- a. Pengoptimalan manajemen sumber daya manusia, seperti selektif dalam perekrutan karyawan untuk memilih karyawan yang berkompeten dan berkomitmen di perusahaan, pengembangan sistem kompensasi yang adil, penjabaran kebutuhan dan harapan karyawan untuk perusahaan, serta meningkatkan kejelasan peran dan tugas karyawan di perusahaan.

- b. Perusahaan perlu melakukan evaluasi kinerja secara berkala. Evaluasi secara berkala dilakukan untuk mengidentifikasi kemajuan kinerja karyawan, pencapaian, dan hambatan yang sedang dialami karyawan dan perusahaan.
  - c. Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dengan menambahkan fasilitas seperti ruang istirahat, pendingin ruangan, karena didapati tempat kerja karyawan yang cukup panas.
4. Perspektif pengetahuan dan pembelajaran

Perspektif eksternal CV Deschino *Sport* berdasarkan perhitungan dikatakan sangat baik, sehingga perusahaan perlu mempertahankan kinerja perusahaan dari perspektif pengetahuan dan pembelajaran. Apabila diperlukan tindakan yang bisa dilakukan perusahaan adalah melakukan pelatihan sesuai bidang masing-masing karyawan untuk meningkatkan *skill* karyawan. Perusahaan dapat memberikan pelatihan tambahan diluar bidang keahliannya seperti motivasi kerja, produktivitas kerja, dan *personal financial planning* untuk menambah wawasan dan pengetahuan karyawan.

Hal-hal tersebut merupakan beberapa tindakan perbaikan untuk mengatasi permasalahan faktor yang memiliki nilai sangat tidak baik. Diharapkan perusahaan dapat mempertimbangkan dan mengimplementasikan tindakan perbaikan ini untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisis hasil dan tindakan perbaikan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan 4 perspektif dengan metode *Total performance Scorecard* yaitu:

1. Pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan mendapatkan skor rata-rata sebesar 4,31, hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja perusahaan berdasarkan 4 perspektif dinyatakan dalam keadaan baik dengan rincian nilai rata-rata perspektif keuangan sebesar 3, perspektif eksternal sebesar 4,5, perspektif internal sebesar 4,57, dan perspektif pengetahuan dan pembelajaran sebesar 5. Faktor yang memiliki KPI dengan skor 1 atau sangat tidak baik adalah pendapatan, penjualan, area pasar, tingkat *turnover* karyawan, dan tingkat produksi.
2. Tindakan perbaikan untuk masing-masing perspektif perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, tindakan perbaikan tersebut sebagai berikut:
  - a. Perspektif keuangan perusahaan perlu diperbaiki dengan meningkatkan pendapatan dan penjualan perusahaan. Tindakan yang dapat dilakukan perusahaan adalah menjaga kualitas produk yang ditujukan untuk meningkatkan eksistensi perusahaan dipasaran dengan kualitas dan spesifikasi yang diinginkan konsumen. Tindakan lain yang perlu dilakukan perusahaan adalah melakukan evaluasi kinerja secara berkala untuk menjaga kesehatan keuangan perusahaan.
  - b. Perspektif eksternal perusahaan perlu memperluas area pasar perusahaan dengan mengoptimalkan strategi pemasaran seperti *e-commerce*, membangun *public relations*, serta meningkatkan *branding* perusahaan dengan melakukan kerjasama dan mengikuti atau membuat *event* perusahaan.
  - c. Perspektif internal perusahaan perlu melakukan perbaikan tingkat *turnover* karyawan dengan melakukan pengoptimalan manajemen

sumber daya manusia seperti selektif dalam perekrutan karyawan, meningkatkan partisipasi karyawan. Tindakan lainnya adalah melakukan evaluasi kinerja secara berkala, dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dengan menambahkan fasilitas pendingin ruangan.

- d. Perspektif pengetahuan dan pembelajaran perusahaan sudah baik, perusahaan cukup mempertahankan kinerjanya dari perspektif tersebut. Apabila diperlukan perusahaan dapat melakukan pelatihan sesuai bidang masing-masing karyawan untuk meningkatkan *skill* karyawan, selain itu juga perusahaan dapat memberikan pelatihan tambahan diluar bidang keahliannya seperti motivasi, produktivitas kerja, *financial planning* untuk menambah wawasan dan pengetahuan karyawan.

## 5.2 Saran

Saran yang diberikan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian yang akan datang adalah:

1. Pengukuran kinerja perusahaan sebaiknya dilakukan secara berkala setiap tahun untuk mengetahui perkembangan dan pencapaian kinerja perusahaan sehingga apabila terjadi penurunan kinerja perusahaan dapat segera diperbaiki.
2. Penelitian selanjutnya sebaiknya melakukan penelitian yang berfokus pada perspektif keuangan CV Deschino *Sport* menggunakan analisis rasio keuangan, analisis arus kas, atau menggunakan prediksi melalui *Corporate Governance* perusahaan. Analisis dan perbaikan itu digunakan untuk mengetahui penyebab secara lebih dalam dan tindakan perbaikan yang paling tepat untuk permasalahan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ayu, S. (2020). Peran *E-commerce* terhadap Perekonomian Indonesia selama Pandemi Covid-19. Padang: Universitas Islam Negeri Imam Bonjol.
- Fatma, C. (2011). Penerapan Metode *Total Performance Scorecard* untuk Merancang Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan di PTPN X PG.X. *Jurnal Widya Teknika*, Vol 19 No 2 Oktober 2011.
- Firmansyah, T. (2010). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Total Performance Scorecard* di CV Karya Tunggal. Jawa Timur: Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
- Halimsetiono, E. (2014). Peningkatan Komitmen Organisasi Untuk Menurunkan Angka *Turnover* Karyawan. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Hansen & Mowen. (2004). “Edisi 7, Buku 1 Akuntansi Manajemen”, Jakarta : Salemba Empat.
- Kaplan, R. S & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard* : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R.S & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Jakarta: Erlangga.
- Koesomowidjojo, S. (2017). *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Luis, S & Biromo. A. P. (2007). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mahmudi. (2005). Manajemen Kinerja sektor publik. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Milkovich, G. T & Bodreau, J. W. (1997). *Human Resource Management*. New York: International Ed.
- Mozart, J. (2019). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Total Performance Scorecard* di PT Hari Mukti Teknik di Bantul, Yogyakarta. Yogyakarta: Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.
- Mulyadi. (2007). Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2005). Sistem Manajemen Strategik Berbasis *Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer Untuk*

Pelipatanganda Kinerja Keuangan Perusahaan. Jakarta: PT Salemba Emban Patria.

Muslim, E. (2019). Perancangan *Total Performance Scorecard* dengan Mengintegrasikan *Personal Balanced* dan *Organizational Balanced Scorecard* di *Departemen Corporate Developmment* Perusahaan *Maintenance Repair and Overhaul*. Jurnal Teknik Industri. Jawa Barat: Universitas Indonesia.

Mutia, N. (2009). Tesis: Usulan Rancangan Indikator Pengukuran Kinerja *Service Scorecard* untuk Kualitas Jasa pada Diklat Pelayaran. Jakarta: Universitas Indonesia.

Prawirosentono, S. (1999). Kebijakan Kinerja Karyawan. Yogyakarta: BPFE.

Rampersad, H.K. (2006). *Total Performance Scorecard*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.

Rampersad, H. K. (2003). *Total Peformance Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Riadi, M. (2020). Pengukuran Kinerja (Pengertian, Tujuan, Syarat, Indikator, Model dan Proses).

Simamora, H. (1999). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Cetakan Kedua. Yogyakarta: STIE YKPN.

Soemohadiwidjojo, A.T. (2015). Panduan Praktis Menyusun *Key Performance Indicator*. Jakarta: RAS.

Umar, H. (2003). Metode Riset Bisnis. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Vanany, I. (2003). Aplikasi *Analytic Network Process* (ANP) Pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada PT.X). Jurnal teknik Industri Vol.5.

Weston & Brigham. (1986). Dasar-dasar Manajemen Keuangan Jilid I dan II. Terjemahan A.Q. Khalid. Jakarta: Erlangga.

Weston & Brigham. (1993). Manajemen Keuangan: Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.

Widodo, J. (2006). Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja. Jawa Timur: Bayumedia Publishing.

Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M. (2002). Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard* : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

# **LAMPIRAN A**



**REKAP HASIL KUESIONER KARYAWAN CV DESCHINO SPORT**

No	Nama	Usia (Tahun)	Bagian	Lama bekerja	Jawaban kuesioner poin ke-																								
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	Kartika	27	Penjahit	5 tahun	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	5	5	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	
2	Tika Rahayu	21	Kantor	10Bulan	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	3	5	3	3	3	5	4	3	3	4	4	4	3	5
3	Riyanti	33	cutting	8 Bulan	4	5	4	5	5	5	3	4	5	5	2	2	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
4	Rusmiyati	45	sewing	5 tahun	5	4	3	3	4	2	1	5	1	5	5	1	5	2	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	
5	Winarni	47	Operator sewing	6 tahun	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	2	5	3	3	4	5	3	4	3	5	5	5	5	
6	Yuni Purwanti	46	Sewing	5 tahun	4	3	3	3	2	3	3	5	5	5	5	3	5	3	3	3	5	3	4	3	3	4	3	3	1
7	Intan S.	20	lem	1 tahun	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
8	Winda Supiati	29	Sewing	6 tahun	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	1
9	Sulami	36	Finishing	3 tahun	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	1
10	Yuirana Dwi P.	18	Printing	10Bulan	4	3	3	3	2	3	3	5	5	5	5	3	5	3	3	3	5	3	4	3	3	4	3	3	1
11	Ema Fitria U.	27	Sewing	4 tahun	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5
12	Ratini	49	sewing	3 tahun	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	5	5
13	Ismiyati	42	sewing	6 tahun	4	4	2	2	2	3	3	4	5	5	2	3	5	1	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2
14	Sefia Larasati	20	Kantor	2 tahun	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3
15	Devi Nisrinna	17	Kantor	1 Bulan	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3
16	Rika Kartini P.	23	Sewing	1 tahun	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
17	Sujiati	40	Sewing	5 tahun	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	2	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	5
18	Rike Kartika P.	23	Sewing	1 tahun	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	2	5	3	3	3	5	3	3	3	4	4	4	4	5
19	Rosyidatul I.	23	Jahit Komputer	5 tahun	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2
20	Anisah Irbah	23	Finishing	9 bulan	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	Dwi D.	46	Sewing	4 tahun	4	3	4	3	4	4	2	3	4	3	5	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
22	Dewi S.	24	Finishing	4 tahun	4	3	2	3	2	3	2	3	4	3	5	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
23	Krisnawati	37	Sewing	4 tahun	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
24	Paryanti	38	Sewing	5 tahun	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5

**REKAP JUMLAH SKOR JAWABAN KUESIONER SELURUH KARYAWAN**

Skor	Jawaban kuesioner poin ke-																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
<b>1</b>	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
<b>2</b>	0	5	2	5	7	1	6	0	4	0	2	5	0	2	0	3	3	0	4	0	4	0	4	0	2
<b>3</b>	7	6	11	9	9	13	7	12	5	10	5	11	0	16	15	13	8	12	9	14	10	9	9	11	9
<b>4</b>	9	6	8	4	2	6	8	7	3	1	4	2	10	5	9	6	1	7	9	7	6	10	5	7	0
<b>5</b>	8	7	3	6	6	4	2	5	11	13	13	5	14	0	0	2	12	5	2	3	4	5	6	6	9
<b>JUMLAH</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>

**REKAP JUMLAH SKOR JAWABAN KUESIONER KARYAWAN PRODUKSI**

Skor	Jawaban kuesioner poin ke-																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
<b>1</b>	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
<b>2</b>	0	5	2	5	7	1	6	0	4	0	2	5	0	2	0	3	3	0	4	0	4	0	4	0	2
<b>3</b>	6	5	10	8	6	11	6	10	3	9	5	8	0	14	13	11	8	12	7	12	9	8	8	10	7
<b>4</b>	8	5	6	2	2	5	6	6	3	1	3	2	8	4	8	5	0	4	8	6	4	8	3	5	0
<b>5</b>	7	6	3	6	6	4	2	5	10	11	11	5	13	0	0	2	10	5	2	3	4	5	6	6	8
<b>JUMLAH</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>

# **LAMPIRAN B**

Kepada Bapak/Ibu yang Terhormat

Dalam rangka menyusun Tugas Akhir perkuliahan saya di jurusan Teknik Industri Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta saya bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Total Performance Scorecard* (TPS)”.

Sehubungan dengan hal tersebut, dengan segala kerendahan hati saya memohon ketersediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner *Personal Balanced Scorecard Owner* perusahaan pada CV Deschino Sport Gatak, Bokoharjo, Prambanan, Sleman, Yogyakarta. Jawaban dari hasil pertanyaan ini nantinya akan diformulasikan dan dianalisa sebagai faktor penentu *Total Performance Scorecard* yang digunakan sebagai dasar penentuan *score* dari tujuan dan sudut pandang aktualisasi kinerja perusahaan.

Atas ketersediaan waktu dan kerjasama Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya

Evin Nuraini O.

**Identitas diri responden :**

Nama : .....

Usia : .....tahun

Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan

Jabatan dan Bagian : .....

Lama bekerja di perusahaan : .....

**PETUNJUK PENGISIAN**

1. Kuesioner *Personal Balanced Scorecard Owner* menggunakan jawaban perspektif dari responden.
2. Kuesioner terdiri dari 2 lampiran yang terdiri dari visi misi personal (*owner*) dan persentase target.

Berikut beberapa pertanyaan terkait visi misi dalam **lingkup perusahaan** yang disusun peneliti dalam observasi lapangan

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Visi (tujuan) pribadi untuk perusahaan	..... ..... ..... ..... .....
2.	Misi (cara mewujudkan visi/tujuan) pribadi untuk perusahaan	..... ..... ..... .....
3.	Cita-cita pribadi	.....

		<p>.....</p> <p>.....</p>
4.	<p>Tujuan hidup pribadi (baik dalam keluarga dan bermasyarakat)</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
5.	<p>Kemampuan khas/ khusus yang dimiliki</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
6.	<p>Kontribusi yang sudah diberikan untuk perusahaan</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
7.	<p>Harapan untuk perusahaan</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Kuesioner target *owner* perusahaan, cukup dengan mengisi target persentase yang diharapkan *owner* perusahaan.

Tabel 4.2 KPI *Personal Balanced Scorecard Owner*

<b>Faktor keberhasilan</b>	<b>Tolak ukur</b>	<b>Target</b>	<b>Penilaian</b>	<b>Skor</b>
<b>Perspektif keuangan</b>				
Keuangan	Pendapatan perusahaan	Kenaikan ...% dalam 1 tahun	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
<b>Perspektif Eksternal</b>				
Rasa nyaman lingkungan kerja	Frekuensi karyawan melakukan <i>refreshing</i>	... kali dalam sebulan (...%)	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
Didukung keluarga	Menghabiskan waktu bersama pasangan atau anak	... kali dalam seminggu (...%)	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
Jumlah teman dalam lingkup perusahaan	Memiliki teman dekat	... teman ...% dalam 1 tahun	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1

<b>Perspektif Internal</b>				
Hubungan karyawan dengan perusahaan	Meningkatkan kepuasan karyawan	Peningkatan ...% dalam 1 tahun	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
Kesehatan keuangan	Mendapatkan upah sesuai apa yang dikerjakan	Pendapatan tercukupi responden lebih dari ...%	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
	Merasa aman dalam bekerja	Kenaikan 60% dalam 1 tahun	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
<b>Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran</b>				
Pengembangan potensi manusia	Pelatihan pengembangan kemampuan bekerja	Setidaknya ... kali dalam 1 tahun sebesar >....%	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
	Tersedianya modul pembelajaran peningkatan karyawan	Peningkatan ... buku dalam 1 tahun >...%	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1



1. KPI *Personal Balanced Scorecard* KaryawanTabel 4.3 KPI *Personal Balanced Scorecard* Karyawan

<b>Faktor keberhasilan</b>	<b>Tolak ukur</b>	<b>Target</b>	<b>Penilaian</b>	<b>Skor</b>
<b>Perspektif Keuangan</b>				
Pendapatan mencukupi kebutuhan	Karyawan mendapat upah sesuai dengan apa yang dikerjakan	Pendapatan tercukupi responden lebih dari ...%	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
	Gaji dapat memenuhi kehidupan pribadi atau keluarga	Tercukupi responden lebih dari ...%	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
	$X < \dots\%$	1		
Merasa aman dan nyaman dalam bekerja	Kenaikan ...% dalam 1 tahun	$X \geq \dots \%$	5	
		$\dots\% \leq X < \dots\%$	4	
		$\dots\% \leq X < \dots\%$	3	
		$\dots\% \leq X < \dots\%$	2	
		$X < \dots\%$	1	
<b>Perspektif Eksternal</b>				
Rasa nyaman lingkungan kerja	Memiliki waktu luang bersama keluarga	Memiliki nilai lebih dari ...%	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1

Jumlah teman dalam lingkup perusahaan	Memiliki teman dekat	Memiliki nilai lebih dari ...%	$X \geq \dots\%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
Komunikasi yang baik	Meminimalisir kesalahan komunikasi	Minimal kesalahan komunikasi ...%	$X \geq \dots\%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
<b>Perspektif Internal</b>				
Kesehatan jasmani dan rohani karyawan	Berolahraga, menjaga pola hidup dan mendekati diri pada Tuhan	Minimal ...% dalam 1 tahun	$X \geq \dots\%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
Karyawan memiliki kesehatan mental yang baik	Frekuensi bersama karyawan melakukan <i>refreshing</i>	... kali dalam sebulan (...%)	$X \geq \dots\%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
Jenjang karir di perusahaan	Kenaikan posisi	Kenaikan ...% dalam 1 tahun	$X \geq \dots\%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1

Rasa nyaman karyawan ketika bekerja	Karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan	Kenaikan ...% dalam 1 tahun	$X \geq \dots \%$	5	
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4	
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3	
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2	
			$X < \dots\%$	1	
	Karyawan ditempatkan sesuai dengan keahlian	Lebih dari ...%		$X \geq \dots \%$	5
				$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
				$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
				$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
				$X < \dots\%$	1
	Fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan layak dan lengkap	Memiliki nilai lebih dari ...%	$X \geq \dots \%$	5	
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4	
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3	
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2	
			$X < \dots\%$	1	
<b>Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran</b>					
Pengembangan potensi manusia	Pelatihan ketrampilan	Setidaknya ... kali dalam 1 tahun sebesar >...%	$X \geq \dots \%$	5	
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4	
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3	
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2	
			$X < \dots\%$	1	
	Tersedianya modul baru	Peningkatan ... buku dalam 1 tahun >...%		$X \geq \dots \%$	5
				$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
				$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
				$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
				$X < \dots\%$	1

2. KPI *Organizational Balance Scorecard* PerusahaanTabel 4.4 KPI *Organizational Balance Scorecard* Perusahaan

<b>Faktor keberhasilan</b>	<b>Tolak ukur</b>	<b>Target</b>	<b>Penilaian</b>	<b>Skor</b>
<b>Perspektif Keuangan</b>				
Pendapatan perusahaan	Penjualan perusahaan	Kenaikan ... % dalam 1 tahun	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
<b>Perspektif Eksternal</b>				
Menjangkau area pasar yang luas	Area pasar	Kenaikan minimal ...% dalam 1 tahun	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
Kualitas hasil produksi	Persentase produk cacat terhadap produksi	Maksimal ...% dalam 1 tahun	$X \geq \dots \%$	1
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$X < \dots\%$	5
<b>Perspektif Internal</b>				
Meminimalisir pergantian karyawan	<i>Turnover</i> karyawan	Maksimal ...% dalam 1 tahun	$X \geq \dots \%$	1
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$X < \dots\%$	5

Kepuasan karyawan terhadap perusahaan	Menilai tingkat kepuasan karyawan	Peningkatan ...% dalam 1 tahun	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
Kesehatan mental karyawan	Frekuensi karyawan melakukan <i>refreshing</i>	... kali dalam sebulan (...%)	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
<b>Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran</b>				
Pengembangan potensi manusia	Pelatihan yang diberikan	Setidaknya ... kali dalam 1 tahun sebesar >...%	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
	Tersedianya modul pembelajaran peningkatan karyawan	Peningkatan ... buku dalam 1 tahun >...%	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
Pengembangan fasilitas produksi	Pembaruan teknologi	Minimal ... metode teknologi baru dalam 1 tahun sebesar >...%	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1

3. KPI *Organizational Balance Scorecard* Departemen ProduksiTabel 4.5 KPI *Organizational Balance Scorecard* Departemen Produksi

<b>Faktor keberhasilan</b>	<b>Tolak ukur</b>	<b>Target</b>	<b>Penilaian</b>	<b>Skor</b>
<b>Perspektif Keuangan</b>				
Keuangan	Tingkat produksi	Naik ...% dalam 1 tahun	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
<b>Perspektif Eksternal</b>				
Minimasi tingkat pengembalian produk dari konsumen	Persentase produk <i>reject</i>	Maksimal ...% dalam 1 tahun	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
Lingkungan kerja yang baik	Karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerja produksi	Memiliki nilai ...%	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
<b>Perspektif Internal</b>				
Kepuasan karyawan terhadap perusahaan	Tingkat kepuasan karyawan produksi	Memiliki nilai ...%	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1

	Pembagian tugas yang sesuai dengan keahlian dan kondisi karyawan	Memiliki nilai ...%	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
<b>Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran</b>				
Pengembangan potensi karyawan dan pengembangan teknologi	Jumlah pelatihan yang diberikan	Setidaknya ... kali dalam 1 tahun sebesar >...%	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1
	Pembaruan teknologi	Minimal ... metode teknologi baru dalam 1 tahun >...%	$X \geq \dots \%$	5
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	4
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	3
			$\dots\% \leq X < \dots\%$	2
			$X < \dots\%$	1

Kepada Bapak/Ibu yang Terhormat

Dalam rangka menyusun Tugas Akhir perkuliahan saya di jurusan Teknik Industri Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta saya bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Total Performance Scorecard* (TPS)”.

Sehubungan dengan hal tersebut, dengan segala kerendahan hati saya memohon ketersediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner perusahaan pada CV Deschino *Sport* Gatak, Bokoharjo, Prambanan, Sleman, Yogyakarta. Jawaban dari hasil pertanyaan ini nantinya akan diformulasikan dan dianalisa sebagai faktor penentu *Total Performance Scorecard* yang digunakan sebagai dasar penentuan *score* dari tujuan dan sudut pandang aktualisasi kinerja perusahaan.

Atas ketersediaan waktu dan kerjasama Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya

Evin Nuraini O.



**Identitas diri responden :**

Nama : .....

Usia : .....tahun

Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan

Jabatan dan Bagian : .....

Lama bekerja di perusahaan : .....

**PETUNJUK PENGISIAN**

Kuesioner *Balance Scorecard* menggunakan skala *likert*, dimana terdapat pemberian angka skala 1 sampai dengan 5 dengan memberikan tanda ceklis (  $\checkmark$  ).

Berikut keterangan angka skala sebagai berikut :

Skala penilaian 5 : Sangat penting

Skala penilaian 4 : Penting

Skala penilaian 3 : Biasa

Skala penilaian 2 : Kurang penting

Skala penilaian 1 : Tidak penting

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Karyawan merasa nyaman berkerja di perusahaan					
2.	Karyawan ditempatkan sesuai dengan keahlian					
3.	Kepuasan karyawan akan perusahaan					
4.	Gaji sesuai apa yang dikerjakan					
5.	Gaji dapat memenuhi kehidupan keluarga (anak/pasangan)					
6.	Fasilitas yang diberikan perusahaan layak dan lengkap					
7.	Meminimalisir kesalahan komunikasi					
8.	Memiliki minimal 3 teman dekat dalam 1 tahun di perusahaan					
9.	Diperhatikan oleh keluarga (anak/pasangan) 2 kali dalam 1 minggu					
10.	Memiliki setidaknya 2 hari dalam 1 minggu dengan keluarga					

## Keterangan :

Skala penilaian 5 : Sangat penting

Skala penilaian 4 : Penting

Skala penilaian 3 : Biasa

Skala penilaian 2 : Kurang penting

Skala penilaian 1 : Tidak penting

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
11.	Frekuensi dalam suasana yang indah ( <i>refreshing</i> ) 2 kali dalam 1 bulan					
12.	Perlunya kenaikan posisi atau jabatan					
13.	Olahraga, menjaga pola hidup dan mendekatkan diri pada Tuhan					
14.	Adanya 3 modul/buku baru dalam 1 tahun untuk meningkatkan kemampuan karyawan					
15.	Pelatihan/pengembangan kemampuan bekerja 2 kali dalam 1 tahun					
16.	Pembaruan teknologi atau perbaikan strategi minimal 2 kali dalam 1 tahun					
17.	Pentingnya olahraga, menjaga pola hidup dan mendekatkan diri pada tuhan					
18.	Pentingnya evaluasi kerja perusahaan					
19.	Perlu adanya pelatihan pengembangan kemampuan bekerja 3 kali dalam 1 tahun					
20.	Pembaruan teknologi minimal 3 teknologi dalam 1 tahun					
21.	Lingkungan kerja di perusahaan					
22.	Kerja sama antar karyawan dan pimpinan					
23.	Pembagian tugas yang jelas					
24.	Tujuan perusahaan					
25.	Bonus dan tunjangan					

Berikut beberapa pertanyaan terkait visi misi dalam **lingkup perusahaan** yang disusun peneliti dalam observasi lapangan

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Visi (tujuan) pribadi untuk perusahaan	<p>.....</p> <p>.....</p>
2.	Misi (cara mewujudkan visi/tujuan) pribadi untuk perusahaan	<p>.....</p> <p>.....</p>
3.	Cita-cita pribadi	<p>.....</p> <p>.....</p>
4.	Tujuan hidup pribadi (baik dalam keluarga dan bermasyarakat)	<p>.....</p> <p>.....</p>
5.	Kemampuan khas/khusus yang dimiliki	<p>.....</p> <p>.....</p>
6.	Kontribusi yang sudah diberikan untuk perusahaan	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
7.	Harapan untuk perusahaan	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>