JTERA (Jurnal Teknologi Rekayasa), Vol. 5, No. 2, Desember 2020, Hal. 167-174
Terakreditasi "**Peringkat 3"** oleh Kemenristek/BRIN, Nomor SK: 85/M/KPT/2020
DOI: 10.31544/jtera.v5.i2.2020.167-174
p-ISSN 2548-737X
e-ISSN 2548-8678

Analisa Sistem Pengukuran Kinerja pada Fungsi *Procurement* Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Novita Nouryend, Santika Sari[#]
Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta
Jalan Limo Raya, Limo, Depok, Jawa Barat, Indonesia
[#]Santika.sari@upnvj.ac.id

Abstrak

PT. Pertagas Niaga (PTGN) khususnya fungsi *procurement* telah mengukur keberhasilan kinerja karyawannya menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI), hanya saja masih belum lengkap. Meskipun ukuran dasar jelas, tetapi belum dievaluasi dengan 4 perspektif sebagaimana ditentukan oleh metode *balanced scorecard*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat strategi bisnis menggunakan 4 perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard* sebagai dasar pengembangan strategi di PT. Pertagas Niaga. Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan adalah analisis *balance scorecard*, dan *strengths, weakness, opportunities, and threaths* (SWOT). Hasil penelitian menunjukkan pada perspektif keuangan, KPI-nya adalah mendapatkan harga yang rendah dan mendapatkan *competitor* harga yang baik. Pada perspektif pelanggan yang menjadi KPI adalah berkurangnya masalah administrasi yang kurang lengkap dan permintaan yang mendadak. Lalu kepuasan pelanggan terhadap fungsi *procurement* dinilai baik. Pada perspektif proses bisnis internal, KPI-nya adalah terbantu dalam permasalahan mengenai tidak adanya tim khusus yang dibentuk untuk evaluasi kinerja vendor serta semua tahap dalam proses pengadaan dilakukan secara elektronik. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, KPI-nya adalah semua karyawan fungsi *procurement* menjadi lebih terampil dan dapat lebih mudah mengetahui harga pasar.

Kata kunci: *Key Performance Indicator, balanced scorecard, SWOT*

Abstract

PT. Pertagas Niaga (PTGN) especially the procurement department has measured the success of its employees' performance using KPI, but still incomplete. Although the benchmark size is clear but has not assessed with 4 perspectives as determined by the Balanced Scorecard method. The purpose of this study is to make a corporate strategy using four perspectives that exist in the Balanced Scorecard as the basis for developing strategies at PT. Pertagas Niaga. Data processing and analysis methods used are the analysis of balance scorecard analysis, and strengths, weakness, opportunities, and threats (SWOT). The results showed in the financial perspective, the KPI is getting a low price, and getting a good price competitor. For the customer perspective that becomes a KPI is reducing incomplete administrative problems and sudden requests. Then customer satisfaction with the Procurement function is considered good. For the internal business process perspective, the KPI is helped in the problem of the absence of a special team formed to evaluate vendor performance and all stages of the procurement process are carried out electronically. In the growth and learning perspective, the KPI is that all employees of the procurement function become more skilled and can more easily know the market price. The data used in this study are primary and secondary data.

Keywords: *Key Performance Indicator, balanced scorecard, SWOT*

I. PENDAHULUAN

Perusahaan adalah suatu institusi yang bertujuan untuk menciptakan kekayaan melalui bisnis yang dijalankannya [1]. Di era globalisasi saat ini, evaluasi kinerja memainkan peran penting dalam dunia bisnis, karena memungkinkan untuk mendeteksi kelemahan atau kesenjangan yang masih ada di perusahaan untuk dilakukan perbaikan lebih lanjut untuk meningkatkan kinerja karyawan [2]. Selama ini, PT. Pertagas Niaga (PTGN) khususnya bagian *procurement* sudah mengukur

Diterima: 31 Juli 2020; Direvisi: 7 September 2020; Disetujui: 28 September 2020
JTERA, Vol. 5, No. 2, Desember 2020

© 2020 JTERA (Jurnal Teknologi Rekayasa), Politeknik Sukabumi

keberhasilan kinerja pegawainya menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI), hanya saja masih belum lengkap. Pengukuran keberhasilan pegawai hanya didasarkan pada fokus pelanggan dan efektifitas produk. Visi yang ada pada PT. Pertagas Niaga yaitu menjadi perusahaan niaga gas nasional berkelas dunia. Untuk misi perusahaan adalah melakukan bisnis niaga gas bumi dan bisnis terkait secara professional yang mampu memberikan nilai tambah optial bagi *stakeholder*, berwawasan lingkungan serta mengutamakan keselamatan dan kesehatan serta keunggulan. Untuk fungsi *procurement* memiliki tujuan/visi memenuhi segala kebutuhan yang ada di PT. Pertagas Niaga dengan waktu yang seefektif dan seefisien mungkin dengan kualitas yang terbaik dengan harga yang kompetitif. Berdasarkan kekurangan dari metode di atas, maka dibutuhkan sistem pengukuran baru yang menghubungkan metrik keuangan dan non-keuangan, yaitu *Balanced Scorecard* yang menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberikan kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategi [3].

Penelitian [4] membahas penggunaan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja bank asing di India selama 2009-2012. *Balanced Scorecard* dinyatakan ke dalam 4 (empat) prespektif, yaitu Finansial, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, serta Kemampuan Belajar dan Berkembang [5].

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat strategi bisnis menggunakan 4 perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard* sebagai dasar pengembangan strategi di PT. Pertagas Niaga. Keuntungan menerapkan *Balanced Scorecard* adalah memberikan pengukuran yang dapat diambil sebagai dasar untuk meningkatkan strategi [6]. Konsep *Balanced Scorecard* akan membantu perusahaan melakukan pengukuran kinerja yang akurat dengan aspek keuangan dan non-keuangan agar dapat mendukung pertumbuhan dan kinerja keuangan [7]. Oleh karena itu, diperlukan untuk mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu fungsi khususnya *procurement* dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Selain itu, pengukuran kinerja tidak hanya menghitung aspek keuangan, tetapi juga aspek nonkeuangan yang akan membantu meningkatkan kinerja dan meningkatkan kinerja pada fungsi *procurement*.

II. METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yaitu studi kasus di mana fakta sebagai asumsinya, tidak diperlukan hipotesis, sehingga peneliti mengetahui makna fenomena tersebut. Desain sistem manajemen *Balanced Scorecard* untuk PT. Pertagas Niaga. Pemilihan pendekatan ini untuk menjelaskan bagaimana mendesain sistem manajemen *balanced scorecard* pada PT. Pertagas Niaga sehingga hasil akhir dari penelitian ini berlaku untuk perusahaan yang diteliti saja.

Menurut Kaplan & Norton, *balance scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu: (1) Kartu skor (*scorecard*): Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu, (2) Berimbang *(balances*): Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukan bahwa kinerja organisasi/individu diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan panjang, internal dan eksternal [8]. Dengan demikian, *balanced scorecard* merupakaan suatu tujuan atau visi perusahaan serta strategi dari perusahaan tersebut untuk menjadi tolak ukur dan mampu menerjemahkan ke dalam suatu tindakan nyata [9]. Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Tahapan penelitian diperlukan untuk memberikan gambaran sistematika yang digunakan dalam menjawab permasalahan dari penelitian ini. Gambar 1 merupakan tahap dan prosedur penelitian yang akan dilakukan.

A. Jenis Dan Sumber Data

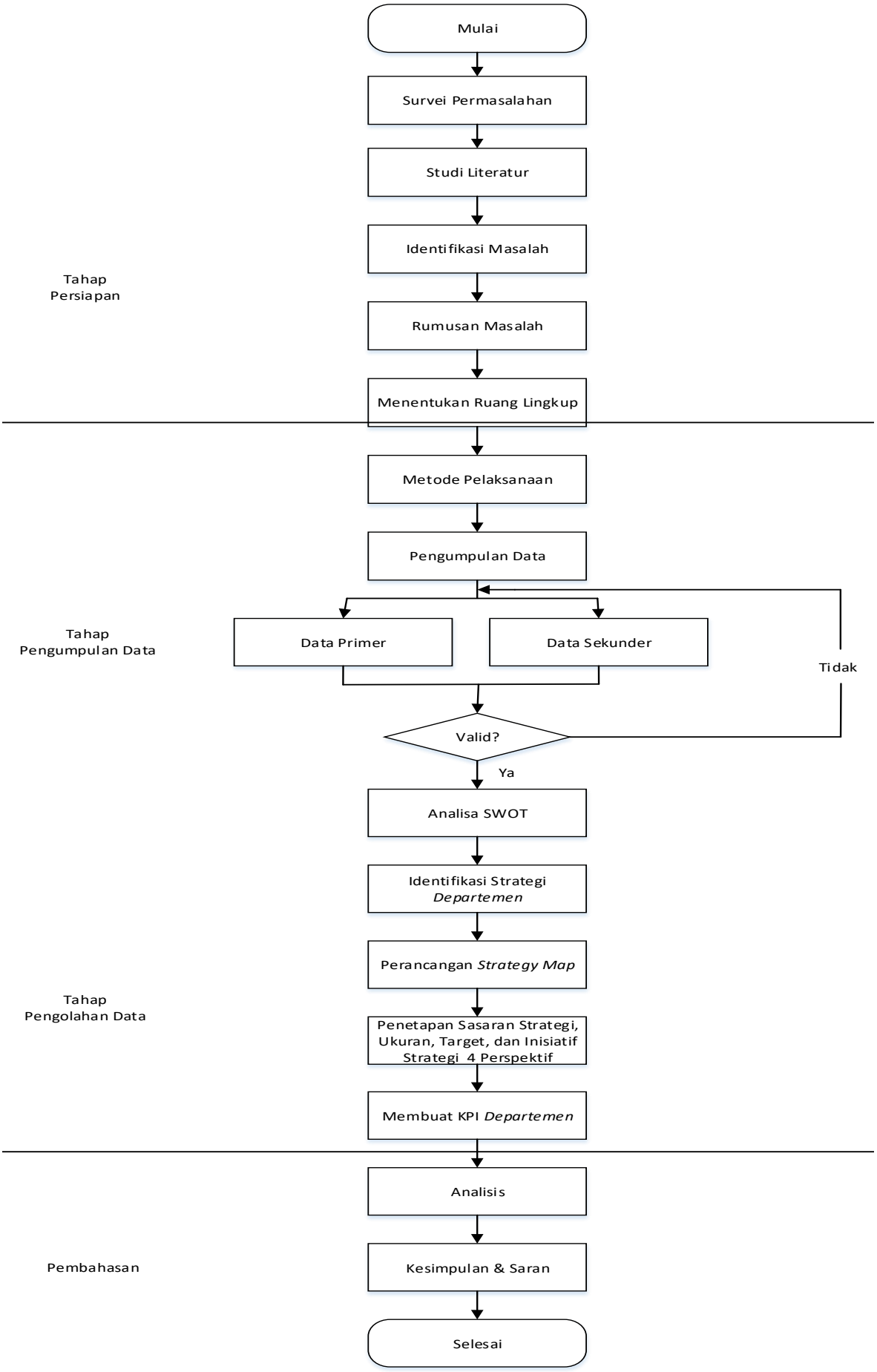
Jenis dan sumber data dalam penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut:

1)Data primer: merupakan data yang diambi secara langsung dari lapangan yaitu melalui wawancara dengan pihak-pihak pada fungsi *procurement* sebanyak dua orang di PT. Pertagas Niaga. Data primer yang dipakai berupa wawancara dengan pihak pimpinan dan karyawan senior fungsi *procurement* yang sudah bekerja selama kurang lebih 3 tahun di fungsi *procurement* [10].

2)Data sekunder: merupakan data dan informasi yang diperoleh secara tidak langsung (melalui perantara). Data yang telah dikumpulkan dalam penelitian ini, yaitu sejarah, profil, visi misi, tata nilai, dan struktur organisasi [11].

B. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian kali ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. *Flowchart* metode penelitian *strategy map*

1) Studi Literatur: Pada penelitian ini studi pustaka dilakukan dengan cara membaca buku-buku referensi, skripsi, maupun jurnal-jurnal di internet tentang *balanced scorecard* dan analisa SWOT guna membantu peneliti dalam pengumpulan dan pengolahan data, maupun dalam analisa pemecahan masalah [12].

2) Wawancara: Wawancara dipergunakan untuk mengadakan komunikasi dengan subjek penelitian sehingga diperoleh data-data yang diperlukan. Teknik wawancara diperoleh langsung dari subyek penelitian melalui serangkaian tanya jawab dengan pihak yang terkait langsung dengan pokok permasalahan [13]. Responden penelitian adalah mereka yang bekerja diperusahaan khususnya fungsi procurement. Hal ini dikarenakan mereka yang bekerja diperusahaan memiliki atasan langsung yang selalu mengawasi pekerjaan mereka. Selain itu, juga harus memiliki pengalaman bekerja di perusahaan dan fungsi tempat bekerja lebih dari 6 bulan. Hal ini perlu dilakukan untuk meyakinkan peneliti bahwa responden benar-benar memahami dan menghayati tentang berbagai hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan perusahaan tempat responden bekerja. Subjek penelitian yang dipilih adalah pihak pimpinan dan karyawan senior fungsi *procurement* yang sudah bekerja selama kurang lebih 3 tahun di fungsi *procurement.*

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisa SWOT

SWOT adalah singkatan dari *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), *dan Threats* (ancaman) [14]. Analisis SWOT mengatur kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman utama ke dalam daftar yang terorganisir dan biasanya disajikan dalam bilah kisi-kisi yang sederhana [15]. Pengumpulan dan pengolahan data dimulai dari melakukan wawancara untuk mendapatkan data SWOT. Strategi departemen didapat dari analisa SWOT pada Tabel 1 berdasarkan hasil wawancara dengan *Manager Procurement*.

Penyusunan strategi dilakukan dengan mengkombinasikan *SO (Strength Opportunity), ST (Strength Threat), WO (Weakness Opportunity),* dan *WT (Weakness Threat)* [16]. Strategi dapat dipecah menjadi beberapa perspektif sesuai perspektif *balanced scorecard.* Selanjutnya berdasarkan analisa SWOT dibuat strategi berdasarkan perspektif *balanced scorecard.* Selanjutnya, perancangan *strategy map* ditentukan berdasarkan strategi yang diperoleh pada analisa SWOT, kemudian dari strategi tersebut ditentukan sasaran strategi, ukuran, target dan inisiatif strategi yang kemudian digabung menjadi *scorecard* departemen. Lalu dirancang *Key Performance Indicators* (KPI) departemen perusahaan [17].

B. KPI (Key Performance Indicators)

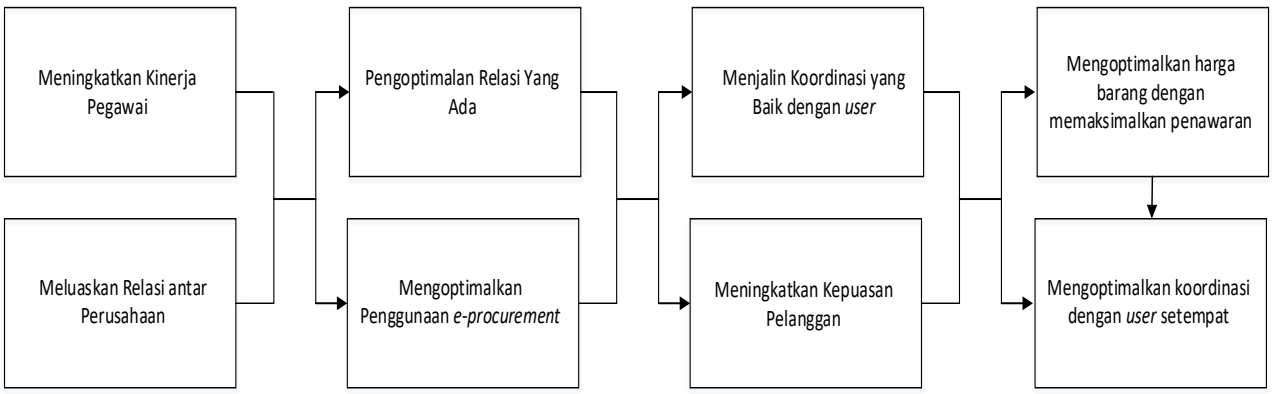
KPI adalah alat ukur yang menggambarkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan bisnisnya. Perusahaan menggunakan KPI untuk mengukur kesuksesan pencapaian target mereka [18]. Strategi dapat dipecah menjadi beberapa perspektif sesuai perspektif *balanced scorecard* yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 1. Analisa SWOT

Strenght	***Weakness***
1. SDM yang berkompeten khususnya dalam ber negosiasi 2. Koordinasi antar tim fungsi *procurement* tergolong baik 3. Memiliki citra perusahaan yang baik 4. Proses pengadaan sudah sesuai dengan rencana aktual	1. Koordinasi dengan *user* setempat belum terjalin dengan baik. 2. SDM yang ada kurang memadai 3. Tidak ada tim yang dibentuk secara khusus untuk evaluasi kinerja vendor 4. Belum memaksimalkan penerapan *e-procurement* 5. Belum ada *training* khusus untuk *Staff procurement*
Opportunities	***Threats***
1. Bisa mengetahui kinerja vendor dari pertamina lain 2. Kemampuan tawar menawar harga yang baik 3. Memiliki relasi yang luas antar pertamina 4. Sistem *reward and punishment* bagi *staff* sehingga mampu meningkatkan motivasi dalam bekerja 5. Perusahaan tidak mempunyai parameter harga barang sehingga tim bisa mendapatkan harga seminimal mungkin	1. Kurang mendapatkan info mengenai referensi harga pasar 2. Administrasi sering tidak lengkap karena Koordinasi dengan *user* setempat belum terjalin dengan baik 3. Karena lebih sering proses tunjuk langsung dibanding lelang, sehingga perusahaan dalam proses pengadaan tidak memiliki *competitor* harga 4. Adanya permintaan mendadak dari *user* 5. Belum me maksimalkan penggunaan *e-procurement sehingga* waktu yang digunakan kurang efektif

Tabel 2. Strategi berdasarkan analisa SWOT dalam perspektif *balanced scorecard*

Financial	**Justifikasi**
Mengoptimalkan harga barang dengan memaksimalkan penawaran (S1,S2,O2,O5)	Dengan adanya SDM yang berkompeten khususnya dalam bernegosiasi, serta kerja tim yang baik, harga barang dapat dioptimalkan dengan melakukan penawaran harga seminimal mungkin, karena perusahaan tidak mempunyai parameter harga barang.
Mengoptimalkan koordinasi dengan *user* setempat (W1,T2,T3)	Mengoptimalkan koordinasi dengan *user* mengenai permasalahan administrasi yang kurang lengkap untuk meminimalisirkan adanya proses penunjukan langsung supaya mendapatkan *competitor* harga yang baik.
Customer	**Justifikasi**
Menjalin Koordinasi yang baik dengan *user* (W1,T2,T4)	Menjalin koordinasi yang baik dengan *user*, sehingga permasalahan seperti administrasi yang sering kurang lengkap atau permintaan mendadak dapat diatasi dengan baik.
Meningkatkan Kepuasan Pelanggan (S1,S2,O2)	Dengan adanya SDM yang sudah berkompeten dalam bernegosiasi dan koordinasi tim antar fungsi *procuremernt* tergolong baik, harus mampu memberikan kepuasaan terhadap pelanggan (*user*) khususnya dalam hal waktu, mutu, dan harga
Internal Business	**Justifikasi**
Pengoptimalan relasi yang ada (W2,W3,O1)	Pengoptimalan relasi antar pertamina yang sudah ada, untuk meminimalisir permasalahan dalam tidak adanya tim yang dibentuk khusus untuk mengevaluasi kinerja vendor karena SDM yang ada kurang memadai
Mengoptimalkan penggunaan *e-procurement* (W4,T5)	Pengoptimalan dengan cara menambah SDM yang ahli dalam bidang pengoperasian *e-procurement* supaya waktu dalam proses pengadaan lebih efektif.
Learning and Growth	**Justifikasi**
Meningkatkan kinerja pegawai (S1, W5, O4)	Adanya SDM yang berkompeten didukung adanya sistem *reward and punishment* dapat dioptimalkan dengan meningkatkan kinerja pegawai *procurement* dengan adanya pelatihan khusus
Meluaskan relasi antar perusahaan (O3, T1)	Adanya relasi yang luas antar sesama pertamina seharusnya menjadi poin lebih untuk mengetahui harga pasaran



Gambar 2. *Strategy map*

Selanjutnya, perancangan *strategy map* fungsi *procurement* ditentukan berdasarkan strategi yang diperoleh pada analisa SWOT, kemudian dari strategi tersebut ditentukan sasaran strategi, ukuran, target dan inisiatif strategi yang kemudian digabung menjadi *scorecard* departemen. Kemudian dirancang KPI fungsi *procurement*. *Strategy map* dapat dilihat pada Gambar 2, dan *scorecard* departemen dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. *Scorecard* fungsi *procurement*

Sasaran strategi	Ukuran	Target	Inisiatif strategi
Financial			
1. Mengoptimalkan harga barang dengan memaksimalkan penawaran	1. Mendapatkan harga yang rendah	1. 90%	1. Melakukan penawaran harga seminimal mungkin, karena perusahaan tidak memiliki parameter harga barang.
2. Mengoptimalkan koordinasi dengan *user* setempat	2. Mendapatkan *competitor* harga yang baik	2. >70%	2. Mengoptimalkan koordinasi dengan *user* untuk meminimalisirkan adanya proses penunjukan langsung supaya mendapatkan *competitor* harga yang baik.
Customer			
1. Menjalin Koordinasi yang baik dengan *user*	1. Berkurangnya masalah administrasi yang kurang lengkap dan permintaan yang mendadak	1. >70%	1. Menjalin koordinasi yang baik dengan *user*, sehingga permasalahan seperti administrasi yang sering kurang lengkap atau permintaan mendadak dapat diatasi dengan baik.
2. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	2. Kepuasan pelanggan terhadap fungsi *Procurement* dinilai baik.	2. 80%	2. Meningkatkan kepuasan dengan cara memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan. khususnya dalam hal waktu, mutu, dan harga.
Business Internal			
1. Pengoptimalan relasi yang ada	1. Terbantu dalam permasalahan mengenai tidak adanya tim khusus yang dibentuk untuk evaluasi kinerja vendor.	1. 70%	1. Pengoptimalan relasi antar pertamina yang sudah ada, untuk meminimalisir permasalahan dalam tidak adanya tim yang dibentuk khusus untuk mengevaluasi kinerja vendor karena SDM yang ada kurang memadai.
2. Mengoptimalkan penggunaan *e-procurement*	2. Semua tahap dalam proses pengadaan dilakukan secara elektronik.	2. Penambahan sekitar 50% dari SDM yang sudah ada	2. Menambah SDM yang ahli dalam bidang pengoperasian *e-procurement* supaya waktu dalam proses pengadaan lebih efektif.
Learning & Growth			
1. Meningkatkan kinerja pegawai	1. Semua karyawan fungsi *procurement* menjadi lebih terampil	1. 100% karyawan fungsi *procurement*	1. Dengan adanya pelatihan khusus pada masing-masing *staff procurement.*
2. Meluaskan relasi antar perusahaan	2. Dapat lebih mudah mengetahui harga pasar	2. 70%	2. Adanya relasi yang luas antar sesama pertamina menjadi poin lebih untuk mengetahui harga pasaran.

Tabel 4. *Key Performance Indicator* (KPI)

Perspektif financial	*Perspektif customer*	*Perspektif internal business*	*Perspektif learning & growth*
• Mendapatkan harga yang rendah • Mendapatkan *competitor* harga yang baik	• Berkurangnya masalah administrasi yang kurang lengkap dan permintaan yang mendadak • Kepuasan pelanggan terhadap fungsi *procurement* dinilai baik	• Terbantu dalam permasalahan mengenai tidak adanya tim khusus yang dibentuk untuk evaluasi kinerja vendor • Semua tahap dalam proses pengadaan dilakukan secara elektronik	• Semua Karyawan fungsi *Procurement* menjadi lebih terampil • Dapat lebih banyak lagi mengetahui harga pasar

C. Penentuan Key Performance Indicator (KPI)

Tahapan selanjutnya setelah dalah menentukan KPI dari masing-masing perspektif. Pada perspektif keuangan, KPI dari mengoptimalkan harga barang dengan memaksimalkan penawaran adalah mendapatkan harga yang rendah dan KPI dari sasaran strategi Mengoptimalkan koordinasi dengan *user* setempat adalah mendapatkan *competitor* harga yang baik. Parmenter mendefinisikan KPI sebagai yang paling kritikal untuk kesuksesan organisasi pada kondisi sekarang dan di masa datang [19].

Pada perspektif pelanggan yang menjadi KPI dari sasaran strategi menjalin koordinasi yang baik dengan *user* adalah berkurangnya masalah administrasi yang kurang lengkap dan permintaan yang mendadak. KPI dari sasaran strategi meningkatkan kepuasan pelanggan adalah kepuasan pelanggan terhadap fungsi *procurement* dinilai baik.

Pada perspektif proses bisnis internal, KPI sasaran strategi pengoptimalan relasi yang ada adalah terbantu dalam permasalahan mengenai tidak adanya tim khusus yang dibentuk untuk evaluasi kinerja vendor. KPI dari sasaran strategi mengoptimalkan penggunaan *e-procurement* adalah semua tahap dalam proses pengadaan dilakukan secara elektronik.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, KPI dari sasaran strategi meningkatkan kinerja pegawai adalah semua karyawan fungsi *procurement* menjadi lebih terampil. KPI dari sasaran strategi meluaskan relasi antar perusahaan adalah dapat lebih mudah mengetahui harga pasar. KPI *department* dapat dilihat pada Tabel 4.

IV. KESIMPULAN

KPI dari sasaran strategi meningkatkan kepuasan pelanggan adalah kepuasan pelanggan terhadap fungsi *Procurement* dinilai baik. Pada perspektif proses bisnis internal, KPI sasaran strategi pengoptimalan relasi yang ada adalah terbantu dalam permasalahan mengenai tidak adanya tim khusus yang dibentuk untuk evaluasi kinerja vendor. KPI dari sasaran strategi mengoptimalkan penggunaan *e-procurement* adalah semua tahap dalam proses pengadaan dilakukan secara elektronik. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, KPI dari sasaran strategi meningkatkan kinerja pegawai adalah semua karyawan dalam divisi procurement menjadi lebih terampil.

REFERENSI

[1] N. Akbar, "Pengukuran Kinerja Perusahaan Jasa Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Pandu Siwi Sentosa," *Skripsi, Institut Pertanian Bogor*, 2015.

[2] A. Alawiyah, "Analisis kinerja perusahaan menggunakan balanced scorecard (Studi kasus: PT. XYZ)," *Doctoral dissertation, Widya Mandala Catholic University Surabaya*, 2015.

[3] S. Nurjaman, "Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard," *Jurnal Trikonomika,* vol. 12, no. 2, pp. 113-124, 2013.

[4] T. Arwinda dan M. Sari, "Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. JAMSOSTEK Cabang Belawan," *JRAB: Jurnal Riset Akuntansi & Bisnis,* vol. 15, no. 1, pp. 28-42, 2015.

[5] Q. Bivisyani, "Balance Scorecard: Pengertian, Perspektif, Karakteristik," *Jojonomic*, 16 juli 2019, [Online]. Tersedia : https://jojonomic.com/blog/balance-scorecard, [Diakses : 20 januari 2020]

[6] V. Devani, "Pengukuran Kinerja Perpustakaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard," *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, vol. 9, no.1, pp 27-35, 2016.

[7] D. Diana dan H. Riyana, "Pengukuran kinerja perusahaan PT. Indofood dengan menggunakan balanced scorecard," *Jurnal SEKURITAS (Saham, Ekonomi, Keuangan dan Investasi)*, vol. 1, no. 2, pp. 42-53, 2017.

[8] D. Putri**,** "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard Studi Kasus Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo," *Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta*, 2016.

[9] D. Putri**,** "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard Studi Kasus Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo," *Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta*, 2016.

[10] A. Laksmita, "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard," *Skripsi, Universitas Diponegoro*. 2016.

[11] K. Liani, "Penerapan Balanced Scorecard sebagai Penilaian Kinerja Perusahaan (Studi Kasus2 Perusahaan Garment)," *Doctoral dissertation, STIE YKPN*, 2018.

[12] R. Muchlisin, "Pengukuran Kinerja (Pengertian, Tujuan, Syarat, Indikator, Model dan Proses)," *Kajian Pustaka*, 28 Februari 2020, [Online]. Tersedia : https://www.kajianpustaka.com/2020/02/pengukuran-kinerja-pengertian-tujuan-syarat-model-dan-proses.html [Diakses : 20 januari 2020]

[13] M. Singgih, R. Octavia, dan K. Damayanti, "Pengukuran Dan Analisa Kinerja Dengan

Metode Balanced Scorecard Di PT. X," *Jurnal Teknik Industri*, vol. 3, no. 2, pp. 45-56, 2018.

[14] W. Retnawan, "Analisa Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT United Tracktor, Tbk)," *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, vol. 16, no. 3, pp. 219-229, 2016.

[15] W. Novia, "Analisis SWOT: Manfaat, Faktor, dan Contohnya," *Jurnal Entrepreneur*, 28 februari 2019, [Online]. Tersedia : https://www.jurnal.id/id/blog/2017-manfaat-faktor-yang-memengaruhi-dan-contoh-analisis-swot/ [Diakses: 20 januari 2020]

[16] S. Dzikra, "Pengukuran Kinerja Karyawan Berbasis Balanced Scorecard Menggunakan Metode Topsis," *Skripsi, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta*, 2018.

[17] K. Khotimah, "Analisis Key Performance Indicator (KPI) Jaringan Telekomunikasi Gsm pada PT. Hutchison 3 Indonesia (H3i) Pontianak," *Jurnal Teknik Elektro Universitas Tanjungpura*, vol. 1, no. 1, 2017.

[18] T. Alexandra, "Key Performance Indicators (KPI)", *Investopedia*, 18 september 2019, [Online]. Tersedia: https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp [Diakses: 20 januari 2020].

[19] B. Kurniawan, "System Kinerja Badan Pusat Statistik Berbasis Key Performance Indicator," *Skripsi, Institut Teknologi Bandung*, 2017.