

# ANALISA KINERJA PERUSAHAAN SAMBAL TABUR SIAP MAKAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*: STUDI KASUS PADA PT XYZ

## Abimanyu

Program Studi Pascasarjana Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Mercu Buana  
Jl. Meruya Selatan No.1, Kec. Kembangan, Kota Jakarta Barat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta

## Wawan Hewanta

Program Studi Pascasarjana Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Mercu Buana  
Jl. Meruya Selatan No.1, Kec. Kembangan, Kota Jakarta Barat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta

## Nofitasari D.K

Program Studi Pascasarjana Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Mercu Buana  
Jl. Meruya Selatan No.1, Kec. Kembangan, Kota Jakarta Barat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta

## Zulfa Fitri Ikatrinasari

Program Studi Pascasarjana Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Mercu Buana  
Jl. Meruya Selatan No.1, Kec. Kembangan, Kota Jakarta Barat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja perusahaan sambal tabur siap makan, data yang diambil sebagai sampel adalah sebuah perusahaan terbesar yang menguasai pangsa pasarnya. Metode yang digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja yaitu *Balanced scorecard*. Dalam *Balanced scorecard* terdapat empat jenis *perspective* yaitu: *Financial perspective*, *customer perspective*, *internal process perspective*, and *learning & growth perspective*. Hasil pengujian atau skor yang didapatkan sebagai berikut:1). Perspektif keuangan tahun 2019 sebesar 12 lebih besar dibandingkan tahun 2018 sebesar 11 2). Perspektif pelanggan skor tahun 2018 dan 2019 sama yaitu sebesar 7 mengalami kenaikan pada *customer complaint*. Dimana pada semester 2 tahun 2018 terdapat 18 isu *complaint* dan mengalami kenaikan pada tahun 2019 menjadi 57 isu. 3.Perspektif bisnis internal juga memiliki skor yang sama yaitu 9 tetapi *breakdown* mesin lebih tinggi pada tahun 2019. 4.Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tahun 2018 sebesar 8 dan tahun 2019 sebesar 6, mengalami penurunan pada tahun 2019 untuk point GKM dan Kompetensi. Beberapa perspektif mengalami penurunan *score* dibandingkan tahun sebelumnya, perspektif pelanggan untuk komplain *customer* realisasinya lebih tinggi dari target, pencegahan defect internal dan klaim *customer* adalah dengan pemeriksaan produk dengan *frekuensi* pemeriksaan lebih ketat pada poin-poin *critical*.

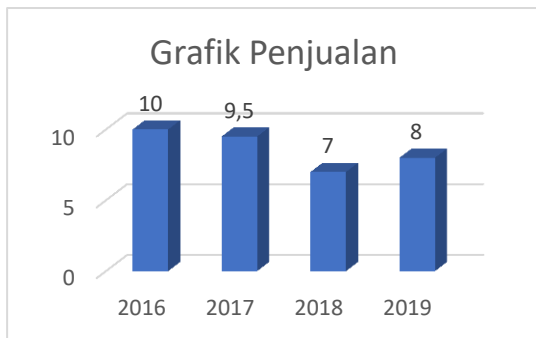
*Kata Kunci: Balanced scorecard, Perspektif Financial, Perspektif Customer, Perspektif Internal Process, and Perspektif Learning & Growth.*

## 1. PENDAHULUAN

Di abad ke -21 ini sektor industri dan bisnis berkembang sangat pesat hampir disemua bidang, sebagai contoh bidang properti, keuangan, pariwisata, makanan, minuman, kesehatan dan lainnya. Didalam semua bidang usaha pasti ada pasang dan surutnya atau pernah mengalami masa-masa sulit apabila kondisi perekonomian suatu negara atau daerah tidak stabil atau mengalami krisis. Hanya sebagian sektor atau bidang industri yang tidak mengalami pengaruh yang signifikan dikala krisis terjadi. Salah satunya adalah bidang makanan dan minuman karena biar bagaimanapun keadaanya manusia harus tetap makan untuk melangsungkan kehidupannya. Perkembangan industri makanan di indonesia kini semakin pesat hal ini ditunjukkan dengan semakin menjamurnya perusahaan yang bergerak di bidang makanan, dengan semakin banyaknya perusahaan baru maka persaingan antar perusahaan kian kompetitif sehingga perusahaan dituntut untuk berinovasi kreatif

untuk menarik minat konsumen, selain itu perusahaan juga dituntut untuk bisa menjawab kebutuhan konsumen sehingga bisa menciptakan produk yang dibutuhkan dan digemari konsumen. Dalam hal ini industri sambal siap makan di indonesia sudah lama berdiri dan sudah banyak perusahaan yang bergerak dibidang ini. Meskipun sudah banyak competitor, *customer* di Indonesia masih menunjukkan reaksi yang positif dalam industri sambel siap makan. Namun beberapa tahun kebelakang industri sambal tabur mulai mengalami penurunan produksinya hal ini disebabkan karna permintaan dari konsumen ikut menurun, hal ini disebabkan banyak faktor salah satunya yaitu dari regulasi pemerintah yang mengizinkan industri luar negri ikut menjual produk sambal siap makan dan juga semakin banyak sambal siap makan yang diimport dari luar negri. Hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan lokal, perusahaan lokal harus bisa beradaptasi dengan keadaan ini salah satunya dengan menyusun strategi perusahaan

untuk bisa terus berkembang.



Sumber: Data Internal Perusahaan

Keputusan konsumen membeli sambal siap makan juga dipengaruhi oleh kualitas produk. Kualitas produk bukan hanya kualitas dari rasa dan pedas sambalnya, namun kualitas bahan baku perlu diperhatikan. Dalam menjalankan bisnisnya perusahaan tersebut ingin mengetahui kinerja perusahaan apakah tahun ini lebih baik dibandingkan tahun lalu. Untuk menganalisa hal tersebut dilakukan penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*. Dengan metode *Balanced scorecard* akan diketahui bagaimana performa dari masing-masing kinerja dengan 4 *perspective*, dan akan di jadikan acuan bagi pihak manajemen untuk pengambilan keputusan.

## 2. KAJIAN TEORI

David Norton dan Robert S. Kaplan memperkenalkan *Balanced scorecard* pada tahun 1992 dalam satu artikel Havard Business review. Dalam perkembangannya Balance Scorecard tidak hanya sebagai kartu pengukur kinerja, tetapi sudah menjadi suatu sistem manajemen strategi. *Balanced scorecard* adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua *perspective*: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena perusahaan akan dinilai kinerja berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, perusahaan diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja nonkeuangan dan ukuran jangka panjang (Mulyadi, 2001). Agar kinerja perusahaan lebih efektif dan efisien, dibutuhkan sebuah informasi akurat yang mewakili sistem kerja yang dilakukan. Dalam *Balanced scorecard* terdapat empat jenis *perspective* untuk mengetahui ukuran kinerja perusahaan (Freddy Rangkuti, 2011).

1. *perspective* finansial. *Financial perspective* atau *perspective* keuangan, erat kaitannya dengan pemasukan dan pengeluaran perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan harus mampu mengelola keuangan dengan baik agar keuangannya terus stabil. Misalnya, biaya

operasional, biaya produksi, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, termasuk keuntungan dari aktivitas penjualan. Baik pemasukan maupun pengeluaran, keduanya harus dicatat secara runtut dan jelas. Agar pihak keuangan dapat mengamati laju pertumbuhan keuangan dari perusahaan yang bersangkutan. Ada tiga tolok ukur dalam *perspective* keuangan, yaitu: a. Pertumbuhan dari penambahan yang didapatkan selama proses bisnis berlangsung. b. Penurunan aset ke arah yang optimal dan memaksimalkan strategi investasi. c. Penurunan biaya dan peningkatan produktivitas kerja, Ketiga tolok ukur di atas dapat dijadikan sebagai pedoman untuk menjalankan bisnis. Dengan begitu, pemilik perusahaan mengetahui di tahap mana perusahaan tersebut berada.

2. *Customer Perspective* (perspektif Pelanggan). *Customer perspective* atau perspektif pelanggan berkaitan erat dengan cara perusahaan melayani pelanggan. Dalam hal ini, setiap pelanggan harus diperlakukan secara layak. Dengan begitu, mereka merasa puas atas pelayanan yang diberikan. Adanya pelayanan yang bagus tentu akan meningkatkan loyalitas konsumen terhadap perusahaan. Sebaliknya, apabila pelayanannya buruk, konsumen pasti mencari perusahaan lain yang memiliki sistem yang lebih bagus. Ada pun ukuran yang ditetapkan perusahaan dalam perspektif pelanggan, antara lain: a. Seberapa besar omset penjualan. b. tingkat keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan. c. berapa banyak pelanggan yang bisa didapatkan. d. persentase kesetiaan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan. e. tingkat dari kepuasan pelanggan. f. tingkat dari produktivitas dari pelanggan. g. kebutuhan dari pelanggan.

3. *Internal proses perspective* (Perspektif Bisnis Internal). Memperhatikan kondisi internal perusahaan juga penting dalam Balance Scorecard dalam internal process *perspective*, perusahaan menilai seberapa besar ukuran dan sinergi dari setiap unit kerja. Untuk mengukur poin ini, pemimpin perusahaan harus rutin mengamati bagaimana kondisi internal dalam perusahaan. Apakah semuanya dijalankan sesuai dengan metode yang ditetapkan atau malah melenceng dari peraturan. Kemampuan dan keahlian yang dimiliki setiap karyawan akan menghasilkan proses bisnis internal yang bagus. Selain bertambahnya jumlah konsumen, omzet dan keuntungan yang didapat perusahaan juga akan bertambah. Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif proses bisnis internal, antara lain: a. Proses inovasi berkaitan dengan ide-ide terhadap produksi barang. b. Proses operasi berkaitan dengan aktivitas dan rutinitas sehari-hari yang dilakukan bagian internal. c. Proses pasca penjualan berkaitan dengan metode pemasaran yang tepat untuk meningkatkan omzet penjualan.

4. *Learning and Growth Perspective* (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan). Karyawan menjadi elemen penting yang harus dijaga perusahaan. Tanpa adanya karyawan, proses pertumbuhan dan perkembangan perusahaan akan menghadapi banyak kendala. Karyawan juga berfungsi sebagai pendukung dalam perspektif keuangan dan pelanggan. Karena itu, apa yang direncanakan perusahaan dapat mencapai target yang

maksimal. Selain keberadaan karyawan, perusahaan juga perlu memerhatikan sistem dan prosedur kerja yang seperti apa yang perlu diterapkan dalam internal perusahaan. Ada baiknya jika semua elemen terkontrol dan terkoordinasi dengan baik sehingga timbul keselarasan selama bisnis berlangsung. Ada tiga hal yang dijadikan tolok ukur dalam perspektif ini, antaralain: a. Kapabilitas atau kemampuan karyawan. b. Kemampuan mengelola sistem informasi. c. Motivasi, dorongan, dan garis tanggung jawab

Menurut Mulyadi (2007, p.18) *Balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan, yaitu: 1. Komprehensi Memperluas perspektif yang tercakup dalam perencanaan strategik, yang yang sebelumnya hanya terbatas pada strategi keuangan, lalu meluas ke tiga perspektif lainnya, yaitu *customer perspective*, *internal business perspective*, dan *learning and growth perspective*. Perluasan *perspective* ini akan bermanfaat untuk: a. Menjanjikan kinerja keuangan menjadi berlipat ganda dan berjangka Panjang. b. Perusahaan jadi memiliki kemampuan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Untuk menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik, perusahaan juga harus mewujudkan sasaran dari *perspective customer*. Itu berarti perusahaan harus menghasilkan barang dengan value yang sesuai dengan ekspektasi *customer* dari proses produksi yang efektif dan efisien. Kekompeherensifan sasaran strategik merupakan respon yang sesuai untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks dan penuh tantangan.

2.Koheren. Kekoheneran sasaran strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang mempunyai 7 manfaat bagi perwujudan tujuan strategik pada *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business perspective*, dan *learning and growth perspective*. Kekoheneran juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat diantara output yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan output yang dihasilkan sistem strategik planning. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan terjemahan dari visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan perumusan strategi.

3. Terukur Keterukuran sasaran strategik menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Dan BSC mengukur sasaran strategik yang pantas untuk diukur. Sasaran-sasaran di *customer perspective*, *internal business perspective*, dan *learning and growth perspective*. Ketiga aspek ini merupakan sasaran yang tidak mudah diukur. Namun dalam konsep BSC, sasaran dari ketiga *perspective* ini dibuat ukurannya agar dapat dikelola, agar dapat diwujudkan. Dengan demikian, kinerja keuangan akan berlipat ganda. 4. Seimbang Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan dan perusahaan secara keseluruhan.

**3. METODE PENELITIAN**

Penelitian dilakukan dengan mengumpulkan data yang ada pada perusahaan sambil siap makan.

Pengukuran *Balanced scorecard* dengan 4 perspektif berdasarkan KPI, masing- masing perspektif dengan membandingkan antara target dari management dan realita pencapaian. Target management merupakan ukuran yang ditetapkan oleh pihak management perusahaan dengan mempertimbangkan pencapaian ditahun sebelumnya & faktor-faktor yang mempengaruhi, sedangkan Realita/pencapaian merupakan performa atau hasil yang didapatkan dari masing-masing proses berdasarkan perspektif.

Tabel 1: Definisi dan metode pengukuran berdasarkan 4 perspektif

No	Variabel	Dimensi	KPI
1	Perspektif keuangan	Perspektif keuangan yang menggambarkan prestasi perusahaan yang diukur dari sisi keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>ROI</i></li> <li>• <i>ROE</i></li> <li>• <i>NPM</i></li> <li>• <i>Turn over</i></li> </ul>
2	Perspektif <i>customer</i> atau pelanggan	Perspektif pelanggan meliputi kepuasan pelanggan atas produk yang dikirimkan dengan memberikan nilai dari kuisisioner yang disebarkan secara berkala, variabel yang berpengaruh adalah pelayanan, pengiriman dan kualitas produk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan pelanggan</li> <li>• <i>Complaint</i></li> <li>• <i>Customer Delivery</i></li> </ul>
3	Perspektif bisnis internal	Proses bisnis internal menggambarkan semua proses yang berkaitan dengan <i>output</i> produk dan berpengaruh terhadap satu dengan yang lain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ratio</i> Produksi</li> <li>• <i>Breakdown Maintenance</i></li> <li>• <i>Lead time supplier</i></li> <li>• <i>Ratio end stock material</i></li> </ul>
4	Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggambarkan intergritas, masukan dan kemampuan karyawan di perusahaan sesuai dengan job desc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehadiran karyawan</li> <li>• Saran karyawan/ GKM</li> <li>• Kompetensi</li> </ul>

**4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced scorecard* akan memberikan hasil penilaian sebagai berikut, dengan membandingkan antara target dan realita ditahun n dengan membandingkan target dan realita ditahun n-1. Untuk memudahkan pengukuran kinerja maka dibuat tabel score berdasarkan range.

Tabel 2. Hasil pengolahan *perspective* keuangan tahun 2018 semester 2

No	Tolak Ukur	Target	Realisasi	Ratio Kinerja	Score
1	ROI	2.5%	2.25%	90%	B
2	ROE	6%	6.98%	113%	A
3	NPM	56%	54%	96%	A
4	Total Aset Turnover	74.86%	80%	106%	A
Total Scorecard					11

Tabel 3. Hasil pengolahan *perspective* keuangan tahun 2019 semester 1

NO	Tolak Ukur	Target	Realisasi	Ratio kinerja	Score
1	ROI	2.5%	2.5%	100%	A
2	ROE	6%	6.8%	113%	A
3	NPM	56%	59%	105%	A
4	Total aset turnover	75%	76%	101%	A
Total Scorecard					12

Dari data diatas dapat dilihat pada tahun 2018 semester 2 ROI tidak mencapai target, hal ini dikarenakan laba yang dihasilkan tidak sesuai dengan target penjualan, *return* barang tidak sesuai target. *Return* dari *customer* dikarenakan barang yang diterima tidak sesuai dengan spesifikasi pelanggan. 2. *Perspective* Pelanggan. Dari hasil survei kepada *customer* realisasi pencapaian & *feedback* dari *customer* untuk pencapaian *delivery* beserta *claim customer* hasil seperti pada tabel berikut:

Tabel 4. Hasil pengolahan *perspective* pelanggan tahun 2018 semester 2

No	Tolak Ukur	Target	Realisasi	Ratio kinerja	Score
1	Customer Satisfaction	80%	80%	100%	A
2	Customer Claim	0isu=100%	18isu=0%	0%	C
3	Delivery	99%	100%	100%	A
Total Scorecard					7

Tabel 5. Hasil pengolahan *perspective* pelanggan tahun 2019 semester 1

No	Tolak Ukur	Target	Realisasi	Ratio kinerja	Score
1	Customer Satisfaction	80%	80%	100%	A
2	Customer Claim	0isu=100%	18isu=0%	0%	C
3	Delivery	99%	100%	100%	A
Total Scorecard					7

1	Customer Satisfaction	80%	78%	97.5%	A
2	Customer Claim	0isu=100%	57isu=0%	0%	C
3	Delivery	99%	98.5%	99%	A
Total Scorecard					7

Untuk perspektif pelanggan, pada tahun 2018 semester 2 dan tahun 2019 semester 1 jumlah *customer claim* meningkat dari 18 pcs menjadi 57 pcs. Namun pada tahun 2019 semester 1 penjualan meningkat dan *return* barang sesuai target sehingga tidak mengurangi kepuasan pelanggan. 3. *Perspective* Bisnis Internal. Dalam perspektif proses bisnis internal ini yang akan dinilai kinerjanya yaitu pada proses inovasi dan proses operasional. Pada proses inovasi tolok ukur yang akan digunakan adalah ratio hasil proses trial untuk produk baru yang dapat dikembangkan oleh perusahaan, sedangkan pada proses operasional yaitu pencapaian ratio produksi ok, *breakdown maintenance*, ratio ok new model, *lead time supplier* dan ratio end stok material diantaranya.

Tabel 6. Hasil pengolahan *perspective* bisnis internal tahun 2018 semester 2

No	Tolak Ukur	Target	Realisasi	Ratio kinerja	Score
1	Ratio produksi	98%	98.1%	100%	A
2	Breakdown Maintenance	12menit=100%	60menit=20%	20%	C
3	Lead time supplier	1h=100%	1h=100%	100%	A
4	Ratio end stock material	1.5h=100%	1.7h=88.2%	88%	B
Total Scorecard					9

Tabel 7. Hasil Pengolahan *Perspective* Proses Bisnis internal Tahun 2019 semester 1

No	Tolak Ukur	Target	Realisasi	Ratio kinerja	Score
1	Ratio produksi	98%	95.7%	97%	A
2	Breakdown Maintenance	12menit=100%	120menit=7%	7%	C
3	Lead time supplier	1h=100%	1h=100%	100%	A
4	Ratio end stock material	1.4=100%	1.7=82.3%	82%	B
Total Scorecard					9

Pada tahun 2019 semester 1 *breakdown* mesin naik periode sebelumnya sebesar 120 menit. Ini dikarenakan proses penambahan mesin untuk pengemasan produk. Sebelumnya menggunakan mesin single line yaitu 1 mesin menghasilkan 1 renteng berisi 10 sachet produk. Karena dirasa output yang dihasilkan sangat jauh dari harapan maka dilakukan penambahan mesin multiline yaitu 1 mesin menghasilkan 8 renteng berisi 10 sachet produk. Sehingga Dalam 1 menit diharapkan mendapat 320 renteng Pada awal mesin dioperasikan operator membutuhkan waktu lebih untuk set up mesin,

penggantian roll kemasan, dan hambatan lainnya. 4. *Perspective* Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Tabel 8. Hasil pengolahan *perspective* pertumbuhan dan pembelajaran tahun 2018 semester 2

No	Tolak Ukur	Target	Realisasi	Ratio kinerja	Score
1	Kehadiran karyawan	96%	95%	98%	A
2	Saran karyawan/GKM	6saran=100%	6saran=100%	100%	A
3	Kompetensi	95%	85%	89%	B
Total <i>Scorecard</i>					8

Tabel 9. Hasil pengolahan *perspective* pertumbuhan dan pembelajaran tahun 2019 semester 1

No	Tolak Ukur	Target	Realisasi	Ratio kinerja	Score
1	Kehadiran karyawan	96%	96.3%	100%	A
2	Saran karyawan/GKM	6saran=100%	5saran=90%	83%	C
3	Kompetensi	95%	82.7%	87%	B
Total <i>Scorecard</i>					6

Berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tahun 2019 semester 1 realisasi KPI mengalami penurunan target pada point Kompetensi dan saran karyawan. Ini dikarenakan turn over karyawan terlalu tinggi pada semester 1 tahun 2019 sehingga training yang diberikan belum optimal. Dari hasil perhitungan kinerja menggunakan pendekatan *Balanced scorecard* dengan 4 perspektif diperoleh total score seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 10: total *Balanced scorecard* periode semester 2 tahun 2018 dan semester 1 tahun 2019

Perspektif <i>Balanced scorecard</i>	2018	2019
Perspektif keuangan	11	12
Perspektif pelanggan	7	7
Perspektif bisnis internal	9	9
Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	8	6
Total <i>Balanced scorecard</i>	35	34

Pendekatan *Balanced scorecard* untuk mengukur kinerja akan memberikan hasil penilaian yang lebih presisi karena dari beberapa perspektif dilakukan analisa sehingga secara keseluruhan akan terlihat bagaimana performa dari organisasi tersebut.

Dari penilaian diatas dapat dilihat bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tahun 2019 semester 1 mengalami penurunan dari periode sebelumnya. Setelah dilakukan Analisa pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tahun 2019 semester 1 realisasi KPI mengalami penurunan target pada point

Kompetensi dan saran karyawan. Ini dikarenakan turn over karyawan terlalu tinggi pada semester 1 tahun 2019 sehingga training yang diberikan belum optimal.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Keseimpulan: Penilaian kinerja dengan metode *Balanced scorecard* di perusahaan sambal siap makan sesuai dengan Visi dan Misi perusahaan dengan 4 perspektif dapat disimpulkan sebagai berikut: 1. Perspektif keuangan, terlihat pada tabel total scorecard tahun 2019 lebih besar dibandingkan tahun 2018. Secara umum masing-masing tolak ukur antara target dan realita mengalami sedikit kenaikan. *Strategi* untuk pencapaian target adalah dengan pembangunan bisnis unit baru sehingga diharapkan penjualan meningkat. 2. Perspektif pelanggan, secara score sama tetapi mengalami kenaikan pada *customer complaint*. Dimana pada semester 2 tahun 2018 terdapat 18 isu complaint dan mengalami kenaikan pada tahun 2019 menjadi 57 isu. Strategi yang diterapkan adalah Penjaminan kualitas mutu sehingga produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi pelanggan. 3. Perspektif bisnis internal, secara score sama tetapi breakdown mesin lebih tinggi pada tahun 2019, ini dikarenakan invest mesin baru dan trial mesin untuk produk sambal tersebut. Strategi yang diterapkan adalah training untuk operator sehingga terbiasa dengan mesin baru. 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, mengalami penurunan pada tahun 2019 untuk point GKM dan Kompetensi. Saran *improvement* dari karyawan kurang tepat guna pada tahun 2019 dan perlu diperhatikan untuk kompetensi. Diperlukan program pelatihan, pengembangan dan orientasi yang efektif. Menetapkan periode *coaching* dan *feedback* pada karyawan saat 3 bulan atau 6 bulan pertama, untuk kehadiran karyawan meningkat dari tahun sebelumnya. Saran: Beberapa perspektif mengalami penurunan sekor dibandingkan tahun sebelumnya, perspektif pelanggan untuk *claim customer* realisasi lebih tinggi dari target, pencegahan defect internal dan *claim customer* dengan pemeriksaan produk untuk dilakukan frekuensi pemeriksaan lebih ketat pada poin-poin critical.

## DARTAR PUSTAKA

- Ahmad Prayudi, Mariana Tanjung. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Ria Busana Medan, Volume 4 Nomor 2 (2018).
- Diana Riyana H. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Indofood Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*, Vol. 1, No. 2, Desember 2017/Halaman: 42-53.
- Freddy Rangkuti. (2011) *SWOT Balanced Scorecard*, Jakarta, Gramedia
- Haeruddin, M.I.M. (2017). Mergers and Acquisitions: Quo Vadis? Management, 7(2), 84- 88.

[https://www.hbs.edu/faculty/.../10-074\\_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/.../10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf). Kasmir. 2013. Analisis Laporan Keuangan. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard* Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan, Jakarta Salemba Empat

Robert Kaplan, 2009, *Balanced scorecard*, Harvard Business School,

Sari, Arwinda. 2015. "Analisis *Balanced scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan." Volume 15, no. 1. Maret 2015.

Septianie, Laura. 2013. Penerapan *Balanced scorecard* Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit Awal Bros Makassar. Makassar: Universitas Hasanuddin.

Suci R.M Koesomowidjojo, 2017, *Balanced Scorecard: Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif*, Jakarta, Swadaya Grup Sugiyono, P. D. 2013. Metode Penelitian Manajemen. Bandung: Alfabeta, CV. Tri Nugroho, 2008, *Balanced scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja.