

Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* Pada Industri Perbankan

Adi Prasetyo¹, Shanti K. Anggraeni², Sirajuddin³

Jurusan Teknik Industri Universitas Sultan Ageng Tirtayasa^{1,2,3}

adiprasetyo92@gmail.com¹, s.kirana@ft-untirta.ac.id², sirajuddin@ft-untirta.ac.id³

ABSTRAK

Pengukuran kinerja perbankan selama ini hanya terfokus pada aspek finansial saja, yang secara langsung mengabaikan aspek-aspek diluar finansial, dimana aspek-aspek tersebut sebenarnya juga berperan penting terhadap keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Adanya berbagai kepentingan yang tidak dapat dielakkan dalam peningkatan performansi kerja perusahaan, selain aspek finansial, menuntut adanya perancangan sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui indikator-indikator yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan mengukur kinerja perusahaan dengan metode *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* di PT.XYZ. *Integrated Performance Measurement Systems (IPMS)* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan yang memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari setiap stakeholder (*stakeholder requirement*), dan tetap memonitor posisi perusahaan terhadap pesaingnya (*external monitoring*). Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mengenai pengukuran kinerja perusahaan didapatkan bahwa ada 18 indikator yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan PT.XYZ yang terbagi kedalam 4 kriteria yaitu pimpinan cabang, karyawan, nasabah, dan pemerintah dan masyarakat. Sementara hasil dari pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Integrated Performance Measurement Systems (IPMS)* adalah sebesar 74.81 yang berada pada kriteria cukup.

Kata kunci : Pengukuran, kinerja, perusahaan metode, IPMS

PENDAHULUAN

Dunia perbankan saat ini telah tumbuh semakin pesat seiring dengan tumbuhnya ekonomi di Indonesia. Pengukuran kinerja perbankan selama ini hanya terfokus pada aspek finansial saja, yang secara langsung mengabaikan aspek-aspek diluar finansial, dimana aspek-aspek tersebut sebenarnya juga berperan penting terhadap keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Adanya berbagai kepentingan yang tidak dapat dielakkan dalam peningkatan performansi kerja perusahaan, selain aspek finansial, menuntut adanya perancangan sistem pengukuran kinerja yang dapat mempresentasikan seluruh aktivitas perusahaan, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.

Kinerja perbankan antara lain terlihat dari ekspansi kredit yang masih tetap tinggi dan dapat dipertahankan pada tingkat yang aman bagi perekonomian. Selama tahun 2012, kredit investasi mencatat pertumbuhan tertinggi diikuti oleh kredit KMK dan kredit konsumsi. Kinerja intermediasi yang cukup baik ini juga didukung oleh kondisi perbankan yang sehat dengan eksposur risiko yang dapat dikelola dengan baik. Dari aspek risiko, penerapan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko yang sehat berperan besar dalam mendukung upaya perbankan untuk mengelola risiko kredit, risiko pasar, risiko operasional, serta risiko likuiditas pada tingkatan yang relatif rendah. Sementara itu, dengan volatilitas nilai tukar yang dapat dijaga

pada tingkat yang rendah dan sistem pembayaran nasional yang handal, risiko pasar dan operasional perbankan tetap terjaga. Membaiknya kinerja dan ketahanan Bank juga diikuti oleh peningkatan efisiensi perbankan (Komite Ekonomi Nasional :2014).

PT XYZ Tbk merupakan Bank Umum Syariah pertama di Indonesia. Salah satu kantor cabang PT XYZ terletak di kota Cilegon. Pertumbuhan bisnis perbankan di kota Cilegon mengalami perkembangan yang ditandai dengan berdirinya berbagai bank, baik bank pemerintah maupun bank swasta PT XYZ harus mampu bersaing dengan bank-bank lain dan memberikan keunggulan kompetitif serta menunjukkan kinerja yang semakin membaik. Oleh karena itu, diperlukan manajemen strategi yang baik dan relevan dengan kondisi saat ini.

Sebelumnya pengukuran kinerja yang dilakukan di PT. XYZ cabang Cilegon hanya mengukur performansi karyawan dan belum mengukur kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan beberapa metode seperti *Balanced Score Card (BSC)*, *PRISM*, *SMART* dan *Integrated Performance Measurement Systems (IPMS)*. Pengukuran kinerja perusahaan yang dibutuhkan oleh PT. XYZ adalah pengukuran yang tidak terfokus pada finansial dan juga memiliki kontrol dengan pesaingnya.

Oleh karena itu, diterapkan metode pengukuran kinerja dengan pendekatan *Integrated Performance Measurement Systems (IPMS)*, dimana IPMS

merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan yang memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari setiap stakeholder (*stakeholder requirement*), dan tetap memonitor posisi perusahaan terhadap pesaingnya (*external monitoring*). IPMS sendiri dapat diterapkan pada perusahaan yang berorientasi untuk mendapatkan profit atau keuntungan secara optimal (profit oriented), maupun pada organisasi non profit.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di PT.XYZ dengan menggunakan metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), berikut langkah-langkah dalam penelitian ini yang pertama adalah melakukan identifikasi level organisasi. Identifikasi level organisasi merupakan tahapan awal untuk melakukan perancangan kinerja dengan metode IPMS. Level organisasi yang dimaksud dalam IPMS memiliki 4 level yaitu Bisnis (Bisnis Corporate), Unit Bisnis (Business Unit), Proses Bisnis (Business Process), dan Aktivitas (Activity).

Setelah didapat maka selanjutnya melakukan identifikasi *stakeholder* setelah diketahui siapa yang menjadi *stakeholder* dengan menentukan pihak-pihak yang berhubungan baik dengan perusahaan atau yang menjadi bagian penting dari perusahaan.

Selanjutnya melakukan identifikasi *stakeholder requirement* untuk mengetahui keinginan *stakeholder* dari keinginan *stakeholder*. Identifikasi *stakeholder requirement* dilakukan dengan melakukan wawancara kepada pihak *stakeholder*. Wawancara dilakukan dengan secara langsung, pribadi dan tidak terstruktur.

Selanjutnya dilakukan penentuan *objective* diiringi dengan melakukan *external monitoring* untuk mengetahui posisi perusahaan. *External Monitoring* dilakukan untuk melihat kemampuan perusahaan dalam memenuhi *stakeholder requirement* atau *objective* dibandingkan dengan pihak luar (*external*).

Setelah itu dari *objective* yang telah didapat dilakukan identifikasi *key performance indikator* (KPI) dan dilanjutkan dengan memvalidasi KPI. Validasi dilakukan untuk membandingkan data yang didapat dengan spesifikasi yang dibutuhkan. Pada tahap pengumpulan data pengecekan ini dilakukan setelah penentuan KPI yang bertujuan untuk mengetahui apakah indikator-indikator tersebut telah benar-benar sesuai dengan kebutuhan Perusahaan.

Setelah KPI dinyatakan valid selanjutnya dilakukan pembobotan KPI dengan AHP. Setelah didapat bobot dari tiap-tiap indikator maka dilakukan *Scoring system* dengan metode grafik untuk mengetahui skor dari tiap-tiap indikator.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Level Organisasi:

1. Level bisnis

Pada level bisnis adalah PT.XYZ cabang Cilegon yang dikepalai oleh seorang *Branch Manager* sebagai penanggung jawab perusahaan kantor cabang cilegon dan memastikan berjalannya proses operasi sebagaimana mestinya. Pada level bisnis diidentifikasi

sebagai PT.XYZ dimana branch manager sebagai penanggung jawab PT. XYZ cabang Cilegon dalam melakukan strategi-strategi bisnis dalam lingkup wilayah kota cilegon.

2. Level unit bisnis

Seluruh divisi atau bidang yang ada merupakan bagian dari perusahaan yang memiliki fungsi dan tingkatan tertentu yang bertujuan untuk menciptakan pelayanan yang terbaik dan produk syariah yang bersaing Divisi yang ada adalah. Central Financing Division, dan Central Branch Division. Divisi yang ada adalah Central Financing Division (CFD) yang bertugas dalam hal pendanaan dan pembiayaan dan Central Branch Division (CBD) yang bertugas dalam hal operasional PT. XYZ cabang Cilegon.

3. Level proses bisnis

Level proses bisnis adalah Karyawan yang menjalankan proses operasi. Karyawan sebagai pelaksana dalam menjalankan dan mengoptimalkan proses bisnis sehingga kondisi perusahaan menjadi kondusif. Karyawan disini mencakup seluruh divisi dan bagian, baik front office maupun back office. . Pada level proses bisnis adalah karyawan yang bekerja pada PT. XYZ cabang Cilegon. Karyawan sebagai pelaksana dalam menjalankan proses bisnis yang ada di PT. XYZ cabang Cilegon memiliki peranan yang sangat penting, dikarenakan karyawan adalah pihak yang paling sering bertemu langsung dengan nasabah.

4. Level aktivitas

Level aktivitas adalah masyarakat dan pemerintah. Dalam perusahaan pelanggan memegang peranan yang sangat penting dalam menjalani proses bisnis dimana yang menjadi target pasar untuk menjadi nasabah adalah masyarakat yang ada pada kota cilegon. Pada level aktivitas diidentifikasi sebagai masyarakat dan pemerintah dimana masyarakat kota Cilegon merupakan target pasar dari PT. XYZ cabang Cilegon.

Identifikasi Stakeholder

Stakeholder adalah pihak-pihak yang berhubungan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan dan menjadi penggerak serta menjamin keberadaan suatu perusahaan.

Stakeholder PT.XYZ cabang Cilegon meliputi:

1. Pimpinan Cabang
2. Karyawan
3. Nasabah
4. Pemerintah dan Masyarakat

Stakeholder Requirement

Dari seluruh stakeholder yang telah disebut diatas, kemudian dilakukan identifikasi requirements atau kebutuhan masing-masing. Metode yang digunakan dalam identifikasi kebutuhan ini adalah melakukan wawancara dengan masing-masing stakeholder sehingga didapat 22 *requirement*. 5 *requirement* untuk *stakeholder* pimpinan cabang 7 *requirement* untuk *stakeholder* karyawan, 6 *requirement* untuk *stakeholder* nasabah, dan 4 *requirement* untuk *stakeholder* pemerintah dan masyarakat. Stakeholder yang ada perlu diketahui apa yang menyebabkan mereka puas dan kontribusi apa yang seharusnya diberikan oleh masing-masing stakeholder tersebut.

Hasil ini diharapkan dapat menghasilkan gambaran untuk perusahaan dalam memenuhi kebutuhan stakeholder, sehingga dari hasil wawancara didapatkan sebanyak 22 requirement yang digunakan untuk menjadi landasan menentukan indikator kinerja.

Identifikasi Tujuan

Setelah masing-masing stakeholder requirements teridentifikasi, kemudian dicari tujuannya (objectives). Tujuan seharusnya juga didasarkan pada pemikiran sejumlah masukan, yaitu: permintaan stakeholder, tingkat performansi dimana organisasi mampu mencapainya dengan berbagai batasan yang ada disebut target realistis, tingkat performansi dimana organisasi memiliki kemampuan untuk mencapainya dengan menghilangkan berbagai batasan yang ada yang dikatakan sebagai target potensial.

External Monitoring

External Monitoring dilakukan untuk dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan dengan melakukan proses perbandingan atau benchmarking. Tujuan dari dilakukannya benchmarking adalah agar penetapan tujuan yang dilakukan benar-benar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Benchmarking dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang diisi oleh orang yang mengerti seluk beluk kondisi kedua perusahaan. Pada hasil external monitoring didapat bahwa ada 2 requirement yang masih harus ditingkatkan

Identifikasi Key Performance Indikator (KPI)

Setelah tujuan dari masing-masing perspektif telah diketahui, langkah berikutnya adalah dengan mengidentifikasi dan menentukan ukuran-ukuran kinerja, kemudian menentukan Key Performance Indicator (KPI) yang dibutuhkan oleh PT.XYZ untuk setiap perspektif.

Tabel 1. Key Performance Indikator

No	Indikator
Pimpinan Cabang	
1	Jumlah nasabah di daerah Cilegon
2	Jumlah ATM didaerah cilegon
3	Jumlah bank atau asuransi yang bekerja sama
4	Jumlah nasabah baru
5	Jumlah SOP yang ada
6	Target pembiayaan
Karyawan	
7	Jumlah training yang diikuti
8	Nilai Performansi Karyawan
9	Jumlah komputer tersedia untuk karyawan
10	Presentasi tingkat kehadiran kerja karyawan
11	Tingkat pencairan marketing
Nasabah	
12	Jumlah program sosialisasi yang dilakukan
13	Waktu pencairan dana pembiayaan
14	Jumlah komplain dari nasabah

Tabel 1. Key Performance Indikato (lanjutan)

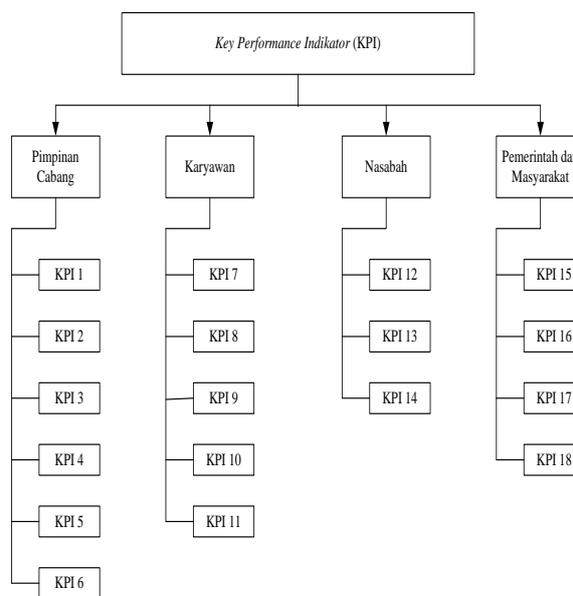
Pemerintah dan Masyarakat	
15	Jumlah tenaga kerja yang diterima
16	Jumlah kegiatan yang dilakukan
17	Jumlah peserta magang yang diterima
18	Jumlah beasiswa yang diberikan

Validasi Key Performance Indikator (KPI)

Validasi KPI dilakukan setelah KPI teridentifikasi, yang bertujuan untuk mengetahui apakah indikator-indikator kinerja yang dirancang tersebut telah benar-benar sesuai dengan kebutuhan PT.XYZ cabang Cilegon untuk mengukur kinerjanya, yaitu dengan melakukan pengecekan apakah ada indikator yang belum tercantum atau adakah indikator yang tidak perlu dicantumkan karena memiliki kemiripan / kesamaan dengan indikator lainnya. Validasi KPI ini dilakukan dengan cara mengembalikan indikator-indikator tersebut kepada top manajemen yang benar-benar mengerti sistem yang ada pada PT.XYZ cabang Cilegon, sehingga akan memperoleh KPI secara utuh. Hasil validasi menunjukkan bahwa KPI yang ada sudah benar-benar sesuai dengan kebutuhan PT. XYZ untuk mengukur kinerja perusahaan.

Pembobotan Dengan AHP

Dari hasil identifikasi KPI pada PT. XYZ didapat 18 Key Performance Indikator (KPI). Kemudian KPI tersebut akan dibuat kedalam matriks perbandingan berpasangan. Penyusunan hirarki merupakan langkah awal untuk mendefinisikan masalah yang rumit dan kompleks sehingga menjadi lebih jelas.



- KPI 1 : Jumlah nasabah di daerah Cilegon
- KPI 2 : Jumlah ATM didaerah cilegon
- KPI 3 : Jumlah bank atau asuransi yang bekerja sama
- KPI 4 : Jumlah nasabah baru
- KPI 5 : Jumlah SOP yang ada
- KPI 6 : Target pembiayaan
- KPI 7 : Jumlah training yang diikuti
- KPI 8 : Nilai performansi karyawan
- KPI 9 : Jumlah komputer tersedia untuk karyawan
- KPI 10 : Presentasi tingkat kehadiran kerja karyawan
- KPI 11 : Tingkat pencairan marketing
- KPI 12 : Jumlah program sosialisasi yang dilakukan
- KPI 13 : Waktu pencairan dana pembiayaan
- KPI 14 : Jumlah komplain dari nasabah
- KPI 15 : Jumlah tenaga kerja yang diterima
- KPI 16 : Jumlah kegiatan yang dilakukan
- KPI 17 : Jumlah peserta magang yang diterima
- KPI 18 : umlah beasiswa yang diberikan

Gambar 1. Hirarki kriteria AHP

Setelah diketahui hirarki kriteria pada AHP maka dilakukan pembobotan dengan membuat matriks perbandingan berpasangan. Setelah dilakukan pembobotan dengan menggunakan metode AHP maka didapat bobot dari tiap kriteria sebagai berikut:

Tabel 2. Bobot tiap kriteria

Kriteria	Bobot
Pimpinan Cabang	0,438
Karyawan	0,150
Nasabah	0,299
Pemerintah dan masyarakat	0,113

Berdasarkan hasil bobot prioritas pada tabel diatas diketahui bahwa kriteria pimpinan cabang merupakan bobot prioritas tertinggi yang berarti pimpinan cabang memiliki pengaruh yang sangat besar dalam menentukan kinerja perusahaan. PT.XYZ menganggap bahwa perusahaan memprioritaskan untuk meningkatkan kinerja pada kriteria pimpinan cabang sebagai kunci dari kinerja perusahaan tanpa harus mengurangi perhatian pada kriteria lainnya. Pimpinan cabang merupakan stakeholder yang menjalankan level bisnis perusahaan/organisasi. Pimpinan cabang sebagai pengambil keputusan dalam setiap kebijakan demi berjalannya proses bisnis dan aktivitas perusahaan/organisasi.

Selanjutnya didapat hasil bobot global untuk setiap subkriteria/indikator sebagai berikut :

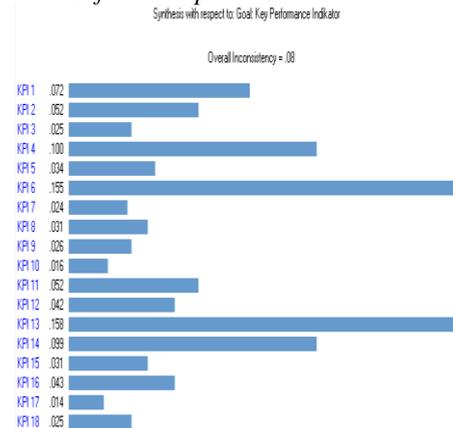
Tabel 3. Bobot tiap Indikator

No	Indikator	bobot
Pimpinan Cabang		0.438
1	Jumlah nasabah di daerah Cilegon	0.072
2	Jumlah ATM didaerah cilegon	0.052
3	Jumlah bank atau asuransi yang bekerja sama	0.025
4	Jumlah nasabah baru	0.1
5	Jumlah SOP yang ada	0.034
6	Target pembiayaan	0.155
Karyawan		0.15
7	Jumlah training yang diikuti	0.024
8	Nilai Performansi Karyawan	0.031
9	Jumlah komputer tersedia untuk karyawan	0.026
10	Presentasi tingkat kehadiran kerja karyawan	0.016
11	Tingkat pencairan marketing	0.052
Nasabah		0.299
12	Jumlah program sosialisasi yang dilakukan	0.042
13	Waktu pencairan dana pembiayaan	0.158
14	Jumlah komplain dari nasabah	0.099
Pemerintah dan Masyarakat		0.113
15	Jumlah tenaga kerja yang diterima	0.031
16	Jumlah kegiatan yang dilakukan	0.043

Tabel 3. Bobot tiap Indikator (lanjutan)

17	Jumlah peserta magang yang diterima	0.014
18	Jumlah beasiswa yang diberikan	0.025

Berikut merupakan hasil bobot keseluruhan subkriteria berdasarkan *software expertchoice11*:



Gambar 2. Hasil bobot dengan software AHP

Suatu penilaian dianggap konsisten apabila rasio konsistensinya atau nilai $CR \leq 0,1$, dan berdasarkan pengolahan data masing-masing kriteria dinyatakan konsisten karena nilai $CR \leq 0,1$.

Dari hasil pembobotan terhadap seluruh indikator didapatkan indikator yang paling berpengaruh terhadap hasil kinerja perusahaan adalah waktu pencairan dana sebesar 0.158, target pembiayaan sebesar 0,155 dan jumlah nasabah baru sebesar 0.100.

Waktu pencairan dana adalah waktu yang dibutuhkan bank untuk mengeluarkan dana yang diajukan nasabah. Target pembiayaan adalah target dimana perusahaan dapat membiayai nasabah yang mengajukan dana. Jumlah nasabah baru adalah nasabah baru yang terdaftar pada PT.XYZ. Hal ini menandai bahwa perusahaan harus memberikan perhatian khusus untuk ketiga indikator tersebut, dimana diperlukan perbaikan dalam waktu pencairan dana, pencapaian target pembiayaan dan jumlah naasabah baru agar dapat meningkatkan kinerjanya tanpa harus menghiraukan indikator yang lain.

Scoring System dengan metode grafik

Pencapaian kinerja sangat bergantung pada hasil (score) yang dicapai oleh masing-masing indikator. Setelah dilakukan pembobotan dari tiap-tiap KPI, maka dilakukan perhitungan score pada tiap-tiap KPI dengan menggunakan metode grafik *higher is better, smaller is better*, dan *zero-one*.

Berikut merupakan contoh perhitungan *scoring system* dengan metode grafik.

Jumlah nasabah didaerah Cilegon

A = 24000; T = 25000

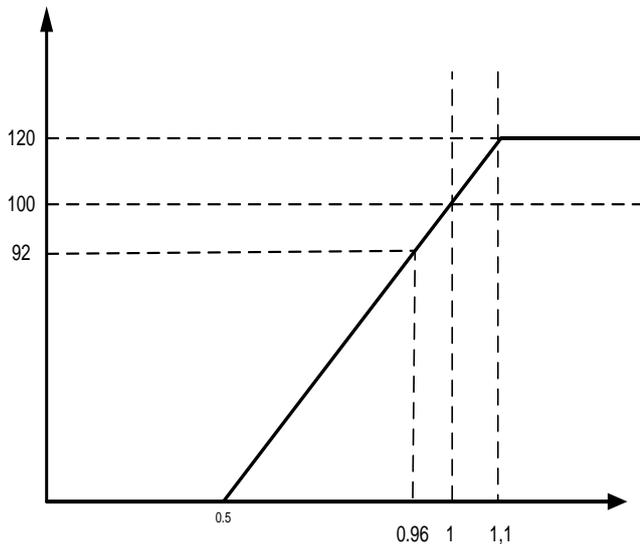
Metode grafik Higher is Better

A/T = 0,96

Keterangan :

A : Achievement

T : Target



Gambar 3. Contoh grafik scoring system

Setelah didapat nilainya sebesar 0.96 yang berada diantara 0.5 dan 1 maka dilakukan interpolasi untuk mengetahui berapa score yang didapat. Sehingga dapat dilihat dari grafik diatas untuk score pada indikator jumlah nasabah didaerah cilegon adalah sebesar 92.

Berikut merupakan hasil dari scoring system dengan menggunakan metode grafik :

Tabel 4. Hasil Scoring

No	Indikator	Score	Score X bobot	Score Kriteria
Pimpinan Cabang				
1	Jumlah nasabah di daerah Cilegon	92	6.624	37.04
2	Jumlah ATM didaerah cilegon	100	5.2	
3	Jumlah bank atau asuransi yang bekerja sama	120	3	
4	Jumlah nasabah baru	120	12	
5	Jumlah SOP yang ada	100	3.4	
6	Target pembiayaan	44	6.82	
Karyawan				
7	Jumlah training yang diikuti	0	0	11.23
8	Nilai Performansi Karyawan	110	3.41	
9	Jumlah komputer tersedia untuk karyawan	120	3.12	
10	Presentasi tingkat kehadiran kerja karyawan	98	1.58	
11	Tingkat pencairan marketing	60	3.12	20
Nasabah				
12	Jumlah program sosialisasi yang dilakukan	100	4.2	

Tabel 4. Hasil Scoring (lanjutan)

13	Waktu pencairan dana pembiayaan	100	15.8	
14	Jumlah komplain dari nasabah	0	0	
Pemerintah dan Masyarakat				
15	Jumlah tenaga kerja yang diterima	80	2.48	6.54
16	Jumlah kegiatan yang dilakukan	20	0.86	
17	Jumlah peserta magang yang diterima	50	0.7	
18	Jumlah beasiswa yang diberikan	100	2.5	
Total				74.81

Berdasarkan hasil perhitungan scoring system dengan metode grafik, terdapat 9 KPI yang pencapaiannya belum mencapai dari target yang ditentukan yaitu jumlah nasabah didaerah Cilegon, target pembiayaan, jumlah training yang diikuti, presentasi tingkat kehadiran kerja karyawan, tingkat pencairan marketing, jumlah komplain dari nasabah, jumlah tenaga kerja yang diterima, jumlah kegiatan yang dilakukan, jumlah peserta magang yang diterima. Dan 9 KPI lainnya sudah mencapai target yaitu jumlah ATM didaerah Cilegon, jumlah bank atau asuransi yang bekerja sama, jumlah nasabah baru, jumlah SOP yang ada, nilai performansi karyawan, jumlah komputer tersedia untuk karyawan, jumlah program sosialisasi yang dilakukan, waktu pencairan dana pembiayaan dan jumlah beasiswa yang diberikan.

Hasil score tertinggi diperoleh dari kriteria pimpinan cabang dikarenakan pimpinan cabang adalah pemilik bobot tertinggi selain itu pada kriteria ini juga banyak indikator yang telah mencapai target salah satunya adalah indikator jumlah nasabah baru. Hal ini menandakan bahwa perusahaan harus memperbaiki kinerjanya dengan memperhatikan KPI yang belum mencapai target yang diinginkan untuk di evaluasi dan direncanakan kembali guna memenuhi targetnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode Integrated Performance Measurement System (IPMS) yang dilakukan di PT. XYZ diperoleh kesimpulan bahwa indikator-indikator yang berpengaruh terhadap kinerja PT. XYZ berdasarkan metode Integrated Performance Measurement System (IPMS) terdapat 18 indikator yang dibagi kedalam 4 perspektif. 6 indikator pada perspektif pimpinan cabang, 5 indikator pada perspektif karyawan. Dan hasil dari pengukuran kinerja dengan menggunakan metode Integrated Performance Measurement System (IPMS) yang dilakukan di PT. XYZ didapatkan hasil scoring system pada perspektif pimpinan cabang sebesar 37.04, perspektif karyawan sebesar 11.23, perspektif nasabah sebesar 20, perspektif pemerintah dan masyarakat sebesar 6.54, Sehingga nilai keseluruhan dari kinerja PT. XYZ sebesar 74.81 yang berarti cukup.

DAFTAR PUSTAKA

Agung, N. H. 2011. Perancangan sistem pengukuran kinerja divisi sumber daya manusia pada bidang pendidikan dan pelatihan (studi kasus di PT XYZ). *Tugas Akhir* Program Studi Teknik Industri, UNTIRTA, Banten (Tidak Publikasi)

Cokins, G. 2004. *Performance Management : Finding the Missing Pieces (to Close the Intelligence Gap)*. New Jersey : John Wiley & Sons

Halachmi, A. 2005. Performance Measurement is Only One Way of Managing Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management* 54 (7) : 502 – 516.

Hendrastuti. 2011. Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Integrated Performance Measurement Systems. Program Studi Teknologi Industri Pertanian. Bogor

Nawawi, Hadari. 2006. Evaluasi dan Manajemen Kinerja Di Lingkungan Perusahaan dan Industri. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.

Saaty, L. T. 1999. Pengambilan Keputusan Bagi para Pemimpin. PT. Salemba Binama Pressindo : Jakarta

Stiffler MA. 2006. *Performance : Creating the Performance-Driven Organization*. New Jersey : John Wiley & Sons Inc.

Siswono, A. 2009. Pengukuran kinerja dengan metode Integrated Performance Measurement System (IPMS) (studi kasus di BMT Mekar Dakwah Serpong). *Tugas Akhir* Program Studi Teknik Industri, UNTIRTA, Banten (Tidak Publikasi)

Suartika, I Made & Suwignjo, Patdono, Perancangan Dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Integrated Performance Measurement Systems (Studi Kasus: Jurusan Teknik Mesin Universitas Mataram), *Jurnal Teknik Industri* Vol. 9, No. 2, Desember 2007.

Patdono, S & Setiawan, Yudi. 2006. Analisa Dampak Kebijakan Cost Reduction Program Pada Kinerja Perusahaan Berdasarkan Balanced Scorecard Di Divisi Pemeliharaan Dan Perbaikan Kapal PT. Pal Indonesia (Persero), *Jurnal Magister Manajemen Teknologi ITS*, Kampus MMT ITS, Surabaya.

Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja - Edisi Ketiga*. Jakarta : Rajawali Pers.