

Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* PT Boma Bisma Indra (Persero)

Shobah Hidayatul Ilmi, Arman Hakim Nasution, dan Syarif Hanoum
Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi,
Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)
e-mail: shobahilmi@gmail.com

Abstrak—PT Boma Bisma Indra (Persero) saat ini menghadapi permasalahan utama keterlambatan penyelesaian proyek, permasalahan ini dipengaruhi oleh kecukupan modal serta kualitas sumber daya manusia (SDM). Meningkatkan kualitas SDM menjadi tanggungjawab dari Divisi SDM, namun hingga saat ini Divisi SDM masih belum memiliki pengukuran di tingkat divisi oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk merumuskan pengukuran kinerja Divisi SDM berbasis *Balanced Scorecard* dengan menurunkan langsung dari strategi perusahaan maupun rencana yang terdapat di Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2019. Dari hasil penelitian ini, didapatkan sepuluh sasaran strategis Divisi SDM lengkap dengan masing-masing *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah dilakukan pembobotan. Kemudian dilakukan penilaian KPI pada tahun 2018, terdapat lima dari sepuluh KPI yang memiliki nilai pencapaian jauh dibawah target (zona merah), oleh karena itu dirumuskan *action plan* guna membantu dalam pencapaian target.

Kata Kunci—*Action Plan*, *Balance Scorecard*, pembobotan, penilaian

I. PENDAHULUAN

PT Boma-Bisma-Indra (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMNIS (Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis) di Indonesia yang menjalankan usaha pengerjaan proyek perkerjasama, pengadaan dan konstruksi atau populer dikenal dengan istilah *engineering, procurement and construction* (EPC). Saat ini, PT Boma Bisma Indra (Persero) mengalami permasalahan utama yaitu keterlambatan penyelesaian proyek. Keterlambatan ini karena dipengaruhi oleh kecukupan modal serta kualitas sumber daya manusia yang terlibat. Pengelolaan karyawan bagi perusahaan merupakan pilihan yang sangat strategis untuk dilakukan, sebab dengan pengelolaan karyawan yang tepat akan terbentuk satuan kerja yang efektif yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan nilai tambah di perusahaan tersebut [1].

Pengelolaan SDM merupakan tanggungjawab dari Divisi SDM. Namun, Divisi SDM masih belum memiliki sistem pengukuran kinerja di tingkat divisi. Pengukuran kinerja dapat tercapai dengan menetapkan *Key Performance Indicator* pada setiap sasaran strategis yang ada. Pembuatan pengukuran kinerja akan menggunakan metode *Balance Scorecard* karena merupakan kebutuhan dari perusahaan.

Berdasarkan kondisi tersebut, maka penelitian ini penting dilakukan untuk membantu PT BBI (Persero), Divisi SDM khususnya dalam membuat pengukuran kinerja di level divisi mengingat begitu besar kontribusi yang mampu diberikan Divisi SDM untuk perusahaan terkait pengelolaan karyawan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah 1) Merumuskan sasaran strategis kemudian menyusunnya menjadi *strategy map* Divisi SDM PT Boma

Bisma Indra (Persero), 2) Merancang pengukuran kinerja Divisi SDM dan 3) Memberikan gambaran pencapaian kinerja Divisi SDM.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Heavy Industry

Heavy industries atau industri berat adalah industri yang di dalam kegiatannya menggunakan mesin-mesin berat, mengelola bahan mentah dalam jumlah yang sangat banyak dan memproduksi barang-barang dalam kategori yang tahan lama dan berat [2].

B. Pengukuran Kinerja

Kinerja memiliki arti yaitu prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja[3]. Sedangkan pengukuran kinerja adalah sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya [4].

C. Balance Scorecard

Istilah *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* yang berarti berimbang dan *scorecard* yang berarti kartu skor. Berimbang (*balanced*) diartikan sebagai pengukuran kinerja secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan nonkeuangan sedangkan kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu untuk mencatat hasil kinerja sekarang dan perencanaan di masa mendatang[5]. BSC terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), proses internal (*internal process*), dan juga pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) [6].

D. Key Performance Indicator

Key Performance Indicator merupakan ukuran berskala dan kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam tujuan mencapai target organisasi. KPI juga digunakan untuk menentukan objek yang terukur, melihat tren, dan mendukung pengambilan keputusan [7]. Tujuan perusahaan yang dituangkan dalam indikator kinerja harus dijadikan salah satu alat yang efektif bagi perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis secara realistis dan konsisten yang disebut juga dengan istilah SMART goal [8]. Berikut kriteria “SMART” yang perlu diterapkan pada indikator kinerja: 1) *Specific*, sesuai dengan program, 2) *Measurable*, dapat diukur, 3) *Achievable*, bukan hal yang mustahil untuk dicapai, 4) *Relevant*, target harus selaras dengan target-target lainnya dan 5) *Timely*, jelas dalam hal waktu pengukuran.

E. Strategy Map

Strategy map adalah sebuah diagram yang menggambarkan hubungan antara empat perspektif dalam *balanced scorecard*, yaitu: *Financial Perspective* (keuangan), *Customer Perspective* (pelanggan), *Internal-Business-Process Perspective* (Proses Bisnis Internal), dan *Learning and Growth Perspective* (Pertumbuhan dan pembelajaran) [9].

F. Analytical Hierarchy Process

AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Menurut Hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif [10].

G. Scoring System

Scoring system sebuah sistem yang digunakan untuk mengetahui skor pencapaian terhadap target KPI yang telah ditentukan. Beberapa metode yang digunakan antara lain: 1) *Higher is better* memperlihatkan bahwa semakin tinggi pencapaian maka semakin baik, 2) *Lower is better* menunjukkan semakin rendah pencapaian maka semakin baik, 3) *Must be zero* menunjukkan bahwa pencapaian akan semakin tinggi jika nilai nya sama dengan nol dan 4) *Must be one* menunjukkan semakin rendahnya pencapaian harus satu (100%).

H. Traffic Light System

Traffic Light System berfungsi sebagai penanda apakah skor KPI memerlukan suatu perbaikan atau tidak. Indikator dalam *Traffic Light System* dibagi menjadi beberapa warna: 1) Warna hijau, pencapaian dari suatu indikator kinerja sudah tercapai, 2) Warna kuning, pencapaian dari suatu indikator kinerja belum tercapai meskipun nilai sudah mendekati target dan 3) Warna merah, pencapaian dari suatu indikator kinerja benar-benar dibawah target.

III. METODE PENELITIAN

A. Tahap Identifikasi Potensi Penelitian

Ini merupakan tahap awal penelitian dengan mengidentifikasi permasalahan mengenai pengelolaan SDM serta KPI eksisting perusahaan dan Divisi SDM PT BBI (Persero). Pada tahap ini menggunakan studi literatur dan wawancara semi-terstruktur.

B. Tahap Perumusan Sasaran Strategis Divisi SDM

Di tahap ini dilakukan identifikasi sasaran strategis Divisi SDM untuk kemudian diterjemahkan ke dalam *strategy map* Divisi SDM. Metode yang digunakan adalah

- 1) Studi literatur mengenai visi misi serta RKAP 2019
- 2) Menggunakan *Balance Scorecard*
- 3) Melakukan validasi dengan para ahli Divisi SDM

Yang dihasilkan dari tahap ini antara lain: matriks *output* dan ekspektasi *stakeholder*, sasaran strategis dan *strategy map*.

C. Tahap Cascading KPI Divisi SDM

- 1) Studi literatur dari *strategy map* Divisi SDM, visi dan misi, program-program serta RKAP 2019
- 2) Wawancara semi-terstruktur dengan para ahli
- 3) Validasi KPI dengan beberapa ahli

- 4) Merancang kuisisioner AHP dan penyebaran kepada para ahli
- 5) Melakukan pembobotan dengan menggunakan *software expert choice*
- 6) Melakukan penilaian terhadap pencapaian KPI pada tahun 2018 melalui *expert judgment*

D. Perumusan Action Plan

Pada tahap ini dirumuskan inisiatif strategis pada setiap KPI yang berada pada zona merah (pencapaian jauh dibawah target)

IV. HASIL DAN DISKUSI

A. Profil Perusahaan

- 1) Logo Perusahaan



PT BOMA BISMA INDR (PERSERO)

Gambar 1. Logo PT Boma Bisma Indra (Persero)

Sumber: www.ptbbi.co.id

- 2) Visi Perusahaan

Menjadi perusahaan sehat, berdaya saing dan inovatif yang bergerak di bidang manufaktur peralatan industri, manajemen proyek dan services baik di kawasan domestik maupun regional.

- 3) Misi Perusahaan

Menumbuhkan industri antara (EPC, EPM & Services) yang bertumpu pada kearifan lokal untuk mendukung industri hulu dan hilir baik pasar domestik maupun ekspor.

- 4) Divisi Sumber Daya Manusia

Divisi SDM membawahi dua departemen yaitu Departemen Pengembangan SDM dan Organisasi serta Departemen Administrasi dan Hubungan Industrial. Dibawah Departemen Pengembangan ada satu Bidang yaitu Bidang Diklat yang bertempat di kantor Pasuruan. Sedangkan dua perwakilan dari disisi MPI serta Divisi MPJ dan MPS juga bertempat di kantor Pasuruan.

B. Perumusan Sasaran Strategis

- 1) Visi dan Misi Divisi SDM

Berikut merupakan visi dan misi Divisi SDM yang baru disahkan pada awal tahun 2019.

Visi:

Menjadi *Partner* Strategis Manajemen Perusahaan dalam mewujudkan Sumber Daya Manusia yang berkinerja tinggi, profesional dan termotivasi untuk mencapai sukses bisnis perusahaan.

Misi :

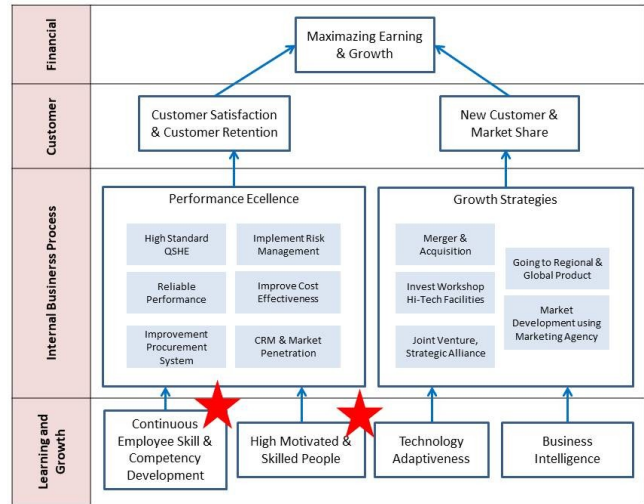
- 1) Melaksanakan layanan sistem administrasi SDM secara efektif dan efisien dengan berbasis IT (Information Technology)

Tabel 1.
Matriks *Output* dan Ekspektasi *Stakeholder*

No.	<i>Output</i>	<i>Customer</i>	Ekspektasi
1.	Kader yang handal	Unit lain	Terpenuhinya kebutuhan kader karyawan secara tepat, baik dari segi kuantitas maupun kualitas.
2.	Pedoman penilaian kinerja dan perencanaan	Seluruh karyawan Dewan Direksi	Penilaian kinerja dan perencanaan karir yang <i>fair</i> dan <i>accountable</i>

	karir Karyawan secara berkala menjalani penilaian kinerja		Terlaksananya sistem yang mampu mendorong pengembangan kapasitas individual dan sekaligus sinergis dengan peningkatan kinerja organisasi
3.	Pedoman pemberian <i>reward</i>	Seluruh karyawan Dewan Direksi	Terlaksananya sistem <i>reward</i> yang kompetitif, fair dan sinergis dengan hasil kerja individual dan organisasi
4.	Sistem Administrasi SDM berbasis IT Database karyawan berbasis IT	Seluruh karyawan	Terlaksananya sistem administrasi berbasis IT yang mampu memudahkan seluruh karyawan dalam resourcing data Database karyawan basis IT yang mudah diakses untuk mendukung <i>Data Talent Management</i>
5.	Kualifikasi tenaga kerja yang berkompeten	Universitas Pelamar pekerjaan	Tersedianya calon tenaga kerja yang berkompeten serta siap kerja
6.	Pemetaan karyawan	Seluruh karyawan	Kesesuaian kompetensi karyawan dengan posisi jabatan
7.	<i>Training</i> berkesinambungan Sertifikasi kompetensi karyawan	Seluruh karyawan Dewan Direksi	Terlaksananya <i>training</i> secara berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, untuk mempersiapkan generasi penerus Terpenuhinya kompetensi dasar karyawan dan keahlian karyawan disertai sertifikasinya.
8.	Motivasi serta kepuasan karyawan yang tinggi	Seluruh karyawan	Terpenuhinya hak dan kesejahteraan karyawan sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan karyawan.
9.	Efisiensi biaya SDM	Karyawan unit SDM	Penghematan biaya operasional yang digunakan oleh Divisi SDM

- Memberikan saran-saran strategis terkait SDM untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan talent terbaik bagi perusahaan.
 - Memiliki fungsi DIKLAT untuk menghasilkan karyawan yang professional dan berkompeten
 - Mengupayakan tingkat kepuasan kerja karyawan yang optimal
- Dapat dilihat dari misi Divisi SDM diatas bahwa ada beberapa poin yang digaris bawah yang kemudian akan diturunkan ke dalam sasaran strategi Divisi SDM.
- Relevansi Srategi perusahaan



Gambar 2. Strategy Map perusahaan.

Dari peta strategi perusahaan tersebut diselaraskan terkait mana saja strategi yang mampu dikontribusikan oleh Divisi SDM. Strategi yang diberi bintang merupakan strategi yang dikontribusikan oleh Divisi SDM.

3) Matriks *Output* dan Ekspektasi *Stakeholder* Divisi SDM

Matriks *Output* dan Ekspektasi *Stakeholder* Divisi SDM dapat dilihat pada Tabel 1.

4) Sasaran Strategis Divisi SDM

Sasaran Strategis Divisi SDM dapat dilihat pada Tabel 2.

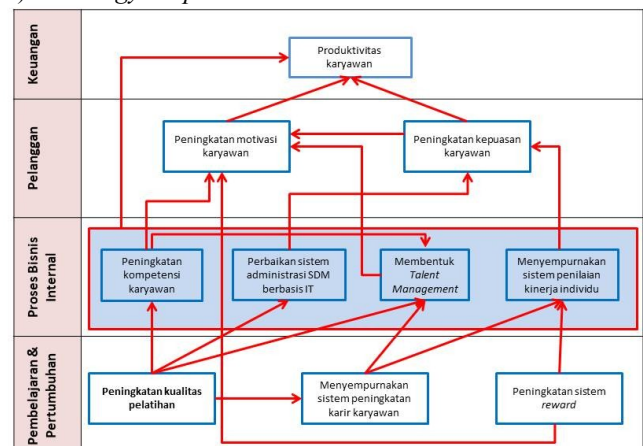
Tabel 2
Sasaran Strategis Divisi SDM

Perspektif	Sasaran Strategis
Keuangan Pelanggan	Produktivitas karyawan
	Peningkatan motivasi karyawan
	Peningkatan kepuasan karyawan
Proses Bisnis Internal	Peningkatan kompetensi karyawan
	Menyempurnakan sistem penilaian kinerja individu
	Membentuk <i>Talent Management</i>
	Perbaikan Sistem Adiministrasi SDM berbasis IT
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Peningkatan kualitas pelatihan
	Peningkatan sistem <i>reward</i>
	Menyempurnakan sistem peningkatan karir karyawan

Keterangan:

- : sasaran strategis turunan langsung dari strategi perusahaan
- : sasaran strategis hasil pengidentifikasian *stakeholder expectation* dan RKAP 2019.

5) *Strategy Map* Divisi SDM



Gambar 3. Strategy Map Divisi SDM.

C. Key Performance Indicator

Tabel 3. KPI Divisi SDM

Perspektif	Sasaran Strategis	Kode	KPI	Polarisasi
Keuangan	Produktivitas karyawan	K1	Persentase efisiensi biaya overhead SDM	Higher is better
	Peningkatan motivasi karyawan	P1	Indeks motivasi karyawan	Higher is better
Pelanggan	Peningkatan kepuasan karyawan	P2	Indeks kepuasan karyawan	Higher is better
	Peningkatan kompetensi karyawan	PBI1	Persentase karyawan yang telah bersertifikasi keahlian	Higher is better
Proses Bisnis Internal	Menyempurnakan sistem penilaian kinerja individu	PBI2	Persentase jumlah KPI individu yang telah dirumuskan	Must be One
	Membentuk Talent Management	PBI3	Jumlah karyawan potensial yang telah dikaderisasi	Higher is better
	Perbaikan Sistem Adiministrasi SDM berbasis IT	PBI4	Persentase jumlah data yang telah terkomputerisasi	Higher is better
	Peningkatan kualitas pelatihan	PP1	Jumlah pelatihan bersertifikat	Higher is better
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Peningkatan sistem reward	PP2	Persentase jumlah implementasi proposal inovasi dari karyawan	Higher is better
	Menyempurnakan sistem peningkatan karir karyawan	PP3	Persentase penyelesaian penyempurnaan sistem peningkatan karir karyawan	Must be One

D. Pemobotan KPI

Pemobotan KPI dilakukan dengan menyebarkan kuisioner AHP kepada beberapa ahli Divisi SDM PT BBI (Persero) yang kemudian diolah dengan menggunakan *software expert chocie*. Hasil pemobotan KPI Divisi SDM dapat dilihat pada Tabel 4.

E. Penilaian KPI

Pengukuran kinerja KPI dilakukan dengan membandingkan pencapaian kinerja aktual dengan target kinerja. Data yang digunakan dalam pengukuran dan penilaian kinerja adalah data pencapaian kinerja perusahaan untuk masing-masing KPI pada tahun 2018. Untuk mengetahui pencapaian kinerja KPI perlu dibuat *scoring system* dan *traffic light system* sebagai rambu-rambu apakah KPI tersebut sudah memenuhi target atau belum.

Batasan yang digunakan untuk mengkategorikan pencapaian KPI adalah sebagai berikut, dengan pencapaian maksimum 100% (Tabel 5).

- 1) Warna merah: skor KPI $\leq 40\%$. Kategori ini mengindikasikan pencapaian KPI berada jauh dibawah target
- 2) Warna kuning: skor KPI 41% - 79%. Kategori ini mengindikasikan pencapaian KPI belum mencapai target namun nilainya masih mendekati target. Perusahaan harus berwaspada terhadap pencapaian

KPI ini dan perlu mempersiapkan tindakan untuk meningkatkannya.

- 3) Warna hijau: skor KPI $\geq 80\%$ Kategori ini mengindikasikan bahwa pencapaian KPI sudah melampaui target, sehingga manajemen harus mampu mempertahankan pencapaian dari KPI tersebut.

Tabel 4. Hasil Pembobotan KPI

Perspektif	Bobot	KPI	Bobot	Penanggung jawab
Keuangan	0,262	Persentase efisiensi biaya overhead SDM	1	Departemen Administrasi
		Indeks motivasi karyawan	0,817	Departemen Pengembangan SDM
Pelanggan	0,358	Indeks kepuasan karyawan	0,183	Departemen Pengembangan SDM
		Persentase karyawan yang telah bersertifikasi keahlian	0,098	Bidang Diklat
Proses Bisnis Internal	0,306	Persentase jumlah KPI individu yang telah dirumuskan	0,110	Departemen Administrasi
		Jumlah karyawan potensial yang telah dikaderisasi	0,259	Departemen Pengembangan SDM
		Jumlah pelatihan bersertifikat	0,373	Bidang Diklat
		Persentase jumlah implementasi proposal inovasi	0,133	Departemen Administrasi
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,075	Persentase penyelesaian penyempurnaan sistem peningkatan karir karyawan	0,493	Departemen Pengembangan SDM

F. Implikasi Manajerial

Dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa masih banyak KPI yang jauh dibawah target pencapaian, ini mengindikasikan bahwa di tahun 2018 performa Divisi SDM masih kurang optimal. Divisi SDM harus meningkatkan performanya di tahun 2019 guna mencapai target yang telah ditentukan sehingga dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan performa secara keseluruhan. Divisi SDM PT BBI (Persero) kedepannya perlu memperhatikan mana saja KPI yang berada di zona merah dan memiliki bobot tertinggi. Hal ini mengartikan bahwa sasaran strategis tersebut memiliki kepentingan dan urgensitas yang tinggi namun di tahun 2018 masih sangat jauh dibawah target pencapaian, sehingga perlu adanya perhatian khusus dan tindakan dari Divisi SDM di tahun 2019.

Tabel 5. Hasil Penilaian KPI

Perspektif	Kode	KPI	Target	Aktual	Skor
------------	------	-----	--------	--------	------

Keuangan	K1	Persentase efisiensi biaya <i>overhead</i> SDM	6%	5,5%	91,7%
	Pelanggan	P1	Indeks motivasi karyawan	≥4,2	0
Proses Bisnis Internal	P2	Indeks kepuasan karyawan	≥4,5	4,2	93%
	PBI1	Persentase karyawan yang telah bersertifikasi keahlian	32%	20,1%	62,8%
	PBI2	Persentase jumlah KPI individu yang telah dirumuskan	100%	0%	0%
	PBI3	Jumlah karyawan potensial yang telah dikaderisasi	10	8	80%
Pembelajaran dan Pertumbuhan	PBI4	Persentase jumlah data yang telah terkomputerisasi	100%	40%	40%
	PP1	Jumlah pelatihan bersertifikat	24	20	83%
	PP2	Persentase jumlah implementasi proposal inovasi dari karyawan	80%	0%	0%
	PP3	Persentase penyelesaian penyempurnaan sistem	100%	0%	0%
		peningkatan karir karyawan			

1. Pada perspektif pelanggan sebagai perspektif dengan bobot kepentingan tertinggi diantara perspektif yang lainnya, sasaran strategis “peningkatan motivasi karyawan” memiliki bobot kepentingan tertinggi namun pada pencapaian di tahun 2018 masih berada pada zona merah. Hal ini dikarenakan memang Divisi SDM masih belum melakukan penyebaran kuisioner untuk mengetahui tingkat motivasi karyawan. Divisi SDM kedepannya diharapkan mampu untuk melakukan analisis terhadap motivasi karyawan dengan penyebaran kuisioner tersebut. Pada perspektif proses bisnis internal sebagai perspektif dengan bobot terpenting kedua, sasaran strategis “perbaikan sistem administrasi SDM berbasis IT” memiliki bobot kepentingan tertinggi sekaligus berada pada zona merah. Pada tahun 2018 penggunaan IT di Divisi SDM masih sangat sedikit, hal ini dapat diketahui dari jumlah data yang telah terkomputerisasi. Dan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sasaran strategis “menyempurnakan sistem karir karyawan” memiliki bobot tertinggi sekaligus berada pada zona merah karena memang pada tahun 2018 masih belum terlaksana. Pada tahun 2019 diharapkan Divisi SDM mampu menyelesaikan penyempurnaan sistem karir karyawan tersebut dan di akhir tahun sistem karir tersebut sudah mampu diimplementasikan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diberikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Diharapkan sepuluh sasaran strategis Divisi SDM
- 2) Perancangan pengukuran kinerja Divisi SDM menghasilkan satu KPI pada perspektif keuangan, dua

KPI pada perspektif pelanggan, empat KPI pada perspektif proses bisnis internal dan tiga KPI pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

- 3) Perspektif pelanggan memiliki bobot yang paling tinggi. Sasaran strategis yang memiliki bobot paling tinggi adalah peningkatan motivasi karyawan pada perspektif pelanggan. Pada perspektif proses bisnis internal adalah penyempurnaan sistem administrasi SDM berbasis IT. Dan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sasaran strategis menyempurnakan sistem karir karyawan memiliki bobot terbesar.
- 4) Penilaian kinerja KPI pada tahun 2018 performa Divisi SDM kurang optimal, ditunjukkan dengan ada lima KPI Divisi SDM yang pencapaian kerjanya masih dibawah target yang kemudian dirumuskan inisiatif strategi.

B. Saran

Saran yang diberikan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Diperlukan pemahaman lebih kepada seluruh karyawan khususnya Divisi SDM terkait pentingnya pengukuran kinerja untuk meningkatkan kinerja divisi.
- 2) Perlu pengembangan dan studi lebih lanjut mengenai *Balanced Scorecard* yang dibuat agar dapat diterjemahkan ke seluruh divisi yang ada di perusahaan.
- 3) Diperlukan pengembangan pembuatan *dashboard management* yang terintegrasi sehingga seluruh karyawan dapat mengetahui kinerja perusahaan, divisi, departemen dan individu masing-masing.
- 4) Untuk penelitian selanjutnya diharapkan mampu untuk merumuskan pengukuran kinerja hingga ke level individu, terutama untuk Divisi Manajemen Proyek dan Jasa karena merupakan salah satu *core* bisnis perusahaan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terimakasih kepada Bapak Arman Hakim Nasution selaku pembimbing utama dan Ibu Syarifah Hanoem selaku dosen ko-pembimbing yang telah memberikan saran dan masukan yang bermanfaat untuk perbaikan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Suhadi, *Petunjuk Perangkat Pembelajaran*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah, 2007.
- [2] I. Abdurachmat and E. Maryani, *Geografi Ekonomi*. Jurusan Pendidikan Geografi FPIPS UPI, 1997.
- [3] Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju, 2001.
- [4] Mulyadi, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005.
- [5] Kaplan, *The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, 1992.
- [6] Rangkuti, *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka, 2011.
- [7] J. Banerjee and Buoti, *General specifications of KPIs*. International Telecommunication Union, 2012.
- [8] Berlin, “Giliran Ericsson Gugat Samsung Langgar Hak Paten,” *Liputan6*, 2012. [Online]. Available: <https://www.liputan6.com/teknologi/read/462543/giliran-ericsson-gugat-samsung-langgar-hak-paten>.
- [9] Kaplan and S. Robert, *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard: Harvard Business Scholl Press, 2001.
- [10] Saaty and L. Thomas, *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo, 1993.