

KEBERHASILAN USAHA DITINJAU DARI *BALANCE SCORECARD*

RAHAYU WANDA OKTAVINI^{1)*}, ANIMAH²⁾, YUSLI MARIADI³⁾

Universitas Mataram

Jl. Majapahit No. 62, Gomong, Kec. Selaparang, Kota Mataram, NTB 83115

rahayuwanda2000@gmail.com (corresponding)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja organisasi perusahaan pengembang real estate berdasarkan dengan konsep *Balance Scorecard* (BSC) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) pada PT. Meka Asia Properti. Penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder dengan beberapa metode pengumpulan data antara lain wawancara, kuisioner, studi pustaka serta dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa PT. Meka Asia Properti memiliki kinerja yang sudah baik. Dilihat dari rata-rata skor yang didapat ialah sebesar 3,7 yang termasuk ke dalam “Kinerja Perusahaan Baik”. Dari hasil olah AHP bobot masing-masing perspektif ialah 0,64 untuk perspektif pelanggan yang menunjukkan prioritas paling tinggi, lalu diikuti dengan perspektif proses bisnis internal sebesar 0,21, kemudian perspektif keuangan dengan bobot 0,11 lalu yang terakhir yakni 0,04 untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang memiliki bobot terendah.

Kata kunci: *Balances Scorecard (BSC), Analytical Hierarchy Process (AHP), Pengukuran kinerja.*

ABSTRACT

This research aims to develop a system for measuring the organizational performance of real estate development companies based on the concept of Balance Scorecard (BSC) and Analytical Hierarchy Process (AHP) at PT. Meka Asia Property. This research is a type of quantitative research with a descriptive approach. This research uses primary data and secondary data with several data collection methods including interviews, questionnaires, literature studies and documentation. The research results show that PT. Meka Asia Properti has performed well. Judging from the average score obtained, it is 3.7 which is included in "Good Company Performance". From the AHP results, the weight of each perspective is 0.64 for the customer perspective which shows the highest priority, and than the internal business process perspective at 0.21, then the financial perspective with a weight of 0.11, then the last one is 0.04 for the growth and learning perspective which has the lowest weight.

Keywords: *Balance Scorecard (BSC), Analytical Hierarchy Process (AHP), Performance Measurement*

PENDAHULUAN

Perkembangan industri konstruksi di Indonesia berada pada kondisi pertumbuhan yang bergerak positif, khususnya pada industri properti. Sesuai dengan catatan Biro Pusat Statistik (BPS) yang mencatat bahwa sektor konstruksi berada pada posisi ketiga sebagai sumber utama perekonomian Indonesia. Sektor properti dan real estate saat ini tengah menjamur di kalangan masyarakat di wilayah Lombok, Nusa Tenggara Barat. Pada tahun 2019 tercatat pembangunan perumahan telah terdapat di 207 tempat dengan total unit rumah mencapai 17.890 rumah dengan beberapa developer yang telah mengembangkan pembangunannya di wilayah Lombok ini. Dengan persaingan yang sangat banyak ini, diperlukan inovasi dan kreatif dari masing-masing developer dalam mengembangkan bisnisnya agar dapat dilirik dari pangsa pasar masing-masing. Nah untuk merencanakan strategi yang tepat dan tanggap, perlu dilakukan suatu pengukuran kinerja oleh sebuah perusahaan sehingga nantinya dapat dilakukan evaluasi serta dapat mendorong perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah disusun sebelumnya. Pada saat ini, sebagian besar perusahaan masih menggunakan cara tradisional dalam melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan. Cara tradisional yang dimaksudkan ialah hanya dengan melakukan pengukuran terhadap faktor keuangan perusahaan saja. Pada zaman sekarang ini, pengukuran dari sisi keuangan saja tidak cukup

dan kurang efektif lagi untuk digunakan, sehingga diperlukan suatu metode untuk mendapatkan solusi bagaimana perusahaan harus menentukan strategi yang tepat dari berbagai aspek dari perusahaan yang dapat diukur.

Balance scorecard (BSC) merupakan sebuah metode pengukuran yang dirasa tepat untuk digunakan perusahaan dalam mengukur kinerja suatu perusahaan di zaman sekarang ini. BSC akan mempermudah perusahaan mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan perusahaan. BSC akan mengukur kinerja perusahaan melalui 4 perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan pengukuran kinerja yang tepat maka diharapkan dapat tercipta pula perusahaan yang efektif, inovatif dan kreatif (Fussina, 2021). *Balance Scorecard* merupakan metodologi yang mempertimbangkan indikator non-keuangan dan keuangan dalam evaluasi kinerja organisasi secara sistematis (Nazari-Shirkouhi et al., 2020). Tidak hanya melihat kinerja perusahaan melalui BSC, dilakukan pula pembobotan prioritas dari keempat perspektif BSC menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Dengan diketahuinya prioritas kepentingan dari keempat perspektif BSC, diharapkan akan bermanfaat bagi perusahaan untuk menjadikan perspektif tersebut sebagai prioritas kepentingan yakni fokus utama untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Penggunaan gabungan kedua metode ini banyak digunakan oleh para peneliti seperti (Sumani, 2016), dengan hasil penelitian yang menyebutkan bahwa keempat perspektif BSC mengalami peningkatan serta prioritas kepentingan dari metode AHP ditemukan bahwa perspektif pelanggan menjadi prioritas paling tinggi pada BMT-UGT Sidogiri Pasuruan Hooshmand et al., (2018) mengukur tingkat kinerja dari Rumah Sakit Montaserich di Mashald, Iran dengan hasil bahwa perspektif yang paling berpengaruh terhadap kinerja rumah sakit ialah dari sisi perspektif pelanggan. Pengukuran kinerja juga pernah dilakukan pada perusahaan pengembang yakni perusahaan real estate di Thailand oleh (Tochaiwat et al., 2021), dari hasil penemuan penelitiannya dengan metode AHP ditemukan bahwa perspektif yang memiliki bobot tertinggi ialah dari sisi perspektif keuangan, yang memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kesuksesan bisnis pada perusahaan pengembang real estate di Thailand. Tidak hanya dari itu, sudah banyak peneliti yang melakukan penelitian menggunakan konsep gabungan dari *Balance Scorecard* (BSC) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) ini dalam mengukur kinerja suatu perusahaan atau bisnis mereka. Moradi et al., (2018) mengukur kinerja fakultas dari sebuah universitas di Istanbul, Turki. Victor & Farooq (2020) menilai kinerja pada sektor layanan kesehatan di India, Keshavarznia & Wallace (2023) mengukur sistem perbankan di Iran dengan gabungan metode BSC dan AHP, serta Ioan Ban et al (2020) yang mengukur evaluasi kinerja dari 33 emiten manufaktur Rumania untuk periode 2011-2015 dengan tujuan untuk mengetahui perusahaan mana yang memiliki kinerja terbaik dengan mempertimbangkan kinerja keuangan dan non-keuangan.

Dalam penelitian kali ini, pengukuran kinerja akan dilakukan pada salah satu perusahaan yang bergerak di bidang properti dan real estate yang berada di Lombok, Nusa Tenggara Barat yakni PT. Meka Asia Properti. PT. Meka Asia Properti, jika dilihat dari observasi dan kacamata orang luar, terlihat bahwa PT. Meka Asia Properti lebih berfokus pada bidang eksternal perusahaan, dalam perspektif BSC hal ini merupakan dari sisi pelanggan. Dari hal inilah yang sekiranya nanti dapat menjadi masalah bagi PT. Meka Asia Properti untuk tetap bertahan pada tahun-tahun selanjutnya. Penilaian kinerja dari berbagai aspek perusahaan dirasa perlu dilakukan oleh PT. Meka Asia Properti. Pengukuran kinerja dengan metode BSC dan AHP didukung dengan banyaknya jumlah perusahaan developer pada saat ini yang sebagian besar tidak diimbangi dengan kinerja tinggi, sehingga perlu dilakukan pengukuran kinerja dari berbagai aspek baik itu dari sisi keuangan maupun non-keuangan.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana hasil pengukuran kinerja pada PT. Meka Asia Properti dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* (BSC) ?
2. Bagaimana hasil dari pembobotan prioritas kinerja berdasarkan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kinerja perusahaan pada PT. Meka Asia Properti dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* (BSC).
2. Untuk mengetahui perspektif yang paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada PT. Meka Asia Properti dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus, dengan metode analisis data deskriptif dan pendekatan kuantitatif. Pengambilan data penelitian dilakukan melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kepada responden untuk mendapatkan data yang diperlukan untuk analisis. Lokasi penelitian ini ialah pada PT. Meka Asia Properti yang berlokasi di Perumahan Green Asia, Bagek Polak, Labuapi Kab. Lombok Barat. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder yang kemudian diolah. Data primer yang dibutuhkan

diperoleh dari hasil jawaban kuesioner, observasi dan wawancara, sementara data sekunder yang dibutuhkan berupa laporan keuangan perusahaan serta studi pustaka. Teknik yang digunakan dalam memperoleh data dan informasi diantaranya melalui observasi, dokumentasi, wawancara, kuesioner serta studi pustaka. Pengukuran kinerja diukur dengan menggunakan metode Balance Scorecard (BSC) melalui 4 perspektif serta metode Analytical Hierarchy Process (AHP) digunakan untuk mencari prioritas kepentingan yang paling berpengaruh pada PT. Meka Asia Properti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sesuai dengan tujuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, antara lain yakni untuk mengetahui bagaimana kinerja pada PT. Meka Asia Properti dilihat menggunakan metode *balance scorecard* (BSC), kemudian dilakukan analisis terhadap data, baik itu dari data sekunder perusahaan, wawancara, dokumentasi, studi pustaka dan observasi. Dari keempat *perspektif balance scorecard*, berikut merupakan penjelasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

Perspektif Keuangan

Dari perspektif keuangan, analisis data dilakukan dengan menghitung rasio-rasio keuangan yang diperoleh dari data laporan keuangan perusahaan dari tahun 2020-2022. Analisis ini digunakan untuk menilai kinerja dari manajemen keuangan dalam suatu periode pada PT. Meka Asia Properti, sehingga dapat diketahui bagaimana kemampuan perusahaan dalam meningkatkan laba perusahaan, memenuhi kewajiban jangka pendek maupun panjang serta mengoptimalkan dan mengefektifkan penggunaan modal dan investasi perusahaan.

Rasio-rasio keuangan yang digunakan antara lain yakni rasio likuiditas, rasio solvabilitas serta rasio profitabilitas. Berikut merupakan hasil perhitungan dari rasio-rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dari sisi keuangan :

Tabel 1. Hasil Pengukuran Rasio Keuangan PT. Meka Asia Properti

No	Rasio	Tahun	Hasil	Skor	Kriteria
1	<i>Current Ratio</i>	2020	3276%	1	Baik
		2021	6856%	1	Baik
		2022	10954%	1	Baik
2	Cash Ratio	2020	580%	1	Baik
		2021	622%	1	Baik
		2022	1582%	1	Baik
3	<i>Debt to Assets Ratio (DAR)</i>	2020	3%	1	Baik
		2021	1%	1	Baik
		2022	4%	1	Baik
4	<i>Debt to Equity Ratio (DER)</i>	2020	3%	-1	Kurang
		2021	1%	1	Baik
		2022	4%	-1	Kurang
5	<i>Net Profit Margin (NPM)</i>	2020	31%	1	Baik
		2021	34%	1	Baik
		2022	42%	1	Baik
6	<i>Return On Equity (ROE)</i>	2020	41%	1	Baik
		2021	28%	1	Baik
		2022	38%	1	Baik
7	<i>Return On Assets (ROA)</i>	2020	40%	1	Baik
		2021	27%	1	Baik
		2022	36%	1	Baik

Sumber : Data yang diolah (2023)

Dari hasil perhitungan rasio keuangan yang telah dilakukan, terlihat dalam tabel 1. Hasil Pengukuran Rasio Keuangan PT. Meka Asia Properti, sebagian besar rasio keuangan dapat dikatakan baik terkecuali rasio solvabilitas yakni *Debt to Equity Ratio* (DER). Artinya jika DER tidak cukup baik, maka perusahaan tidak mampu membiayai utang perusahaan dengan modal yang dimiliki. Hal tersebut dapat dijelaskan pada penelitian ini, dikarenakan PT. Meka Asia Properti bergerak pada bidang konstruksi khususnya pembangunan perumahan, maka hal ini dapat dikatakan wajar dikarenakan sebagian besar proyek pembangunan yang dijalankan perusahaan dibiayai oleh utang bank. Sementara proyek pembangunan yang dibiayai utang bank ini, akan terus mengalami penurunan seiring dengan berjalannya proses penjualan rumah yang dilakukan oleh developer. Sehingga, untuk perusahaan konstruksi hal tersebut menjadi masalah yang tidak terlalu besar bagi perusahaan selama perusahaan juga mampu untuk terus

meningkatkan jumlah pembelian terhadap proyek perumahan yang telah maupun sedang dibangun. Pengukuran kinerja dari sisi keuangan perusahaan telah banyak dilakukan dan menempati posisi yang paling berpengaruh atau penting dibanding perspektif lain dalam menunjang keberhasilan perusahaan, hal ini disebutkan dalam Tri Widodo et al., 2019; Irwansyah & Irianie., 2015; Tochaiwat et al., 2021; Ioan Ban et al., 2020; Da Silva et al., 2022).

Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan bertujuan untuk mengetahui kepuasan pelanggan atas produk maupun jasa yang diberikan oleh perusahaan, kemudian terkait dengan kecepatan layanan yang diberikan oleh perusahaan serta kualitas hubungan perusahaan dengan pelanggan. Informasi seperti ini dibutuhkan sehingga dapat dilihat gambaran kinerja dari manajemen perusahaan apakah berjalan dengan baik atau tidak. Data dari pengukuran perspektif pelanggan ini didapatkan dari data perolehan konsumen, observasi serta wawancara dengan pihak manager pemasaran PT. Meka Asia Properti.

Kepuasan Pelanggan

Dikatakan bahwa kepuasan pelanggan suatu organisasi dapat diukur melalui keluhan, masukan dan saran, dapat berupa jumlah dan jenis keluhan yang didapatkan serta bagaimana cara perusahaan menanggulangi keluhan yang didapaknya (Amir et al., 2021). Perhitungan jumlah pengaduan dari konsumen juga oleh (Tochaiwat et al., 2021) dilakukan untuk mengukur kinerja dari sisi pelanggan. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dikatakan bahwa dalam setiap proyek yang dijalankan PT. Meka Asia Properti hanya mendapatkan sedikit keluhan dari pelanggan dan hanya bersifat standar. Hal ini diungkapkan oleh manajer pemasaran PT. Meka Asia Properti sebagai berikut :

“Setiap proyek tidak dari lepas dari keluhan dan masukan dari customer. Keluhan yang sering didapatkan oleh Meka Asia sendiri ialah dalam produksi rumah, keluhan yang diajukan masih bersifat standar”. (Informan A)

“Hal yang biasa dikomplain itu terkait dengan fasilitas publik seperti lampu jalan, dsb”. (Informan B)

Dalam menanggulangi keluhan dari customer, terdapat beberapa upaya yang dilakukan PT. Meka Asia Properti, diantaranya :

- a. Menyediakan nomor handphone dari staf pemasaran hingga manager pemasaran di bio Instagram perusahaan, yang sekiranya apabila *customer* merasa kurang puas dengan pelayanan dari staf marketing perusahaan dapat langsung menghubungi manager marketing perusahaan.
- b. Memberikan arahan dan penjelasan kepada konsumen melalui *whatsapp* terkait dengan hal yang dikomplainkan. Apabila konsumen masih merasa belum puas, akan diarahkan untuk ke kantor hingga ke lokasi pembangunan untuk pengecekan progress dan memberikan penjelasan terkait hal itu.
- c. PT. Meka Asia Properti memberikan masa pemeliharaan bangunan selama 3 bulan, dalam kurun waktu itu konsumen dapat melakukan pengecekan terhadap rumahnya sebelum dilakukan serah terima kunci. Perusahaan akan memberikan form komplain kepada konsumen, sehingga konsumen dapat menuliskan apa saja yang kurang dalam unit rumah masing-masing dan dapat langsung diserahkan ke bagian marketing perusahaan. Di Meka Asia Properti juga untuk pemeliharaan atap rumah akan diberikan waktu 1x musim hujan untuk dapat mengajukan komplain.

Dalam menanggulangi komplain ini, PT. Meka Asia Properti terbilang cukup cepat hal ini diungkapkan oleh konsumen dalam wawancara dengan manager marketing perusahaan, sebagai berikut :

“Tapi kadang konsumen sudah 2 minggu saja, mas saya oke sudah puas. Jadi kita bebaskan ke konsumen itu sendiri mau menyelesaikan sampai dengan kapan karena kepuasan konsumen merupakan prioritas kami”. (Informan A)

Artinya sebagian besar komplain yang diterima dapat dijalankan dengan cepat dan tanggap oleh perusahaan, dikatakan juga bahwa sejauh ini perusahaan tidak pernah mendapatkan komplain dalam hal besar, komplain yang diterima hanya bersifat standar dan ringan seperti bagian *finishing* rumah. Berdasarkan hal diatas, dapat dikatakan bahwa pelanggan sudah merasa puas dengan kinerja perusahaan dikarenakan jumlah komplain yang diterima hanya sedikit, bersifat standar dan ringan.

Kemudian terkait dengan komplain terhadap fasilitas umum perumahan, hal ini dapat dijelaskan dengan baik oleh perusahaan kepada konsumen. Bahwa fasilitas umum telah dikerjakan dari awal pembangunan perumahan, namun biasanya pembangunan unit rumah akan diprioritaskan setelah konsumen melakukan booking maupun berkas pengajuan KPR telah diterima, hal ini dilakukan agar konsumen dapat cepat melihat progress pembangunan rumahnya serta tekanan dari konsumen yang akan menanyakan terkait dengan unit rumah mereka masing-masing, karena konsumen merupakan prioritas utama bagi Meka Asia Properti. Fasilitas umum tetap selalu dikerjakan selama proses pembangunan sampai dengan akhir sampai dengan proyek telah dianggap selesai. Update setiap progress pembangunan baik itu unit rumah maupun fasilitas umum pun selalu dibagikan dan diupdate oleh perusahaan melalui platform yang dimiliki sehingga konsumen pun tidak perlu untuk datang langsung ke lokasi untuk melihat progres pembangunan.

Pengukuran kinerja dari sisi pelanggan telah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu dengan dengan prioritas kepentingan yang menyatakan bahwa perspektif pelanggan merupakan perspektif yang paling penting dan berpengaruh dalam keberhasilan suatu unit usaha, baik itu untuk pengukuran pada perusahaan swasta maupun pada organisasi pemerintahan, hal ini dijelaskan dalam (Kohne et al., 2013; Moradi et al., 2018; Pérez et al., 2017; Rostami et al., 2015; Hooshmand et al., 2018).

Akuisisi Pelanggan

Akuisisi Pelanggan pada PT. Meka Asia Properti diukur dengan menggunakan perbandingan antara jumlah pelanggan yang melakukan *booking* atas unit rumah yang dibangun, dihitung dengan menggunakan periode dari tahun 2021-2023. Berikut merupakan perhitungan akuisisi pelanggan PT. Meka Asia Properti :

$$\text{Tahun 2021} = \frac{430}{216} \times 100\% = 199\%$$

$$\text{Tahun 2022} = \frac{373}{168} \times 100\% = 222\%$$

$$\text{Tahun 2023} = \frac{734}{566} \times 100\% = 129\%$$

Dari hasil perhitungan akuisisi pelanggan dari tahun 2021-2023, terlihat bahwa dari ketiga periode tersebut berada di atas angka 100%, yang artinya melebihi standar atau target dari jumlah unit rumah yang dibangun. Terlihat pada tahun 2022 merupakan persentase tertinggi dari akuisisi pelanggan, dikarenakan jumlah unit rumah yang masih tersisa dan dibangun hanya 168 unit sementara jumlah booking mencapai angka 373. Terlihat di tiap tahunnya PT. Meka Asia Properti mampu mengakuisisi pelanggan melebihi dari standar atau target selama pengerjaan proyek perumahan dari tahun ke tahun.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses Inovasi Perusahaan

Proses inovasi merupakan sebuah upaya yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan produk yang berbeda agar menarik minat pelanggan. Proses inovasi ini diukur melalui observasi selama proses magang serta dokumentasi melalui platform media sosial yang dimiliki perusahaan.

a. Desain Produk

Berdasarkan hasil observasi, PT. Meka Asia Properti selalu melakukan inovasi pada setiap proyek yang dijalankan sesuai dengan tren di masyarakat dari berbagai kalangan mulai dari anak muda sampai dengan orang dewasa. Sesuai dengan misi perusahaan yakni “Menjunjung Tinggi Nilai Kualitas dengan Tidak Mengurangi Estetika Bangunan”. Dari proyek yang dijalankan, terlihat desain dari bangunan rumah selalu up to date sesuai dengan perkembangan zaman. Hal ini juga disebutkan oleh (Panudju et al., 2017) yang menyatakan bahwa perspektif proses bisnis internal menjadi perspektif terpenting dan berpengaruh terhadap perusahaan dengan memfokuskan kepada peningkatan kualitas produk.

b. Teknologi

Tidak hanya desain dari bangunan rumah, melainkan teknologi yang ditambahkan dalam pembangunan unit rumahnya. Dalam setiap rumah selalu dilengkapi dengan fitur-fitur rumah yang canggih seperti CCTV, *Smart Key*, *Smart Light*, *Internet WIFI* serta dengan tetap mengusung konsep *Go Green* dengan teknologi *Smart Home*. Selain pada unit rumah yang dibangun, PT. Meka Asia Properti juga selalu *mengupgrade* teknologi yang digunakan dalam hal pemasaran rumah, seperti *gadget* dan *ads* (iklan) yang dimanfaatkan dalam media sosial yang dimiliki (*Instagram Ads*).

Proses Operasional

a. Kolaborasi

Dalam menjalankan proses operasional perusahaan, PT. Meka Asia Properti tetap dekat dengan pelanggan serta *partner* bisnis perusahaan. Terlihat dalam setiap acara yang diadakan maupun yang diikuti oleh Meka Asia Properti. Hal ini dilakukan tentu saja untuk tetap menjaga komunikasi yang baik serta membangun koneksi dan relasi terhadap segala pihak yang terlibat dengan perusahaan. Contoh dari acara-acara yang telah diadakan dan diikuti diantaranya *Launcing* Melanesia, *Expo* Bank NTB Syariah, Komeka Leto-letu, Meka Asia x Brizzi, dan lain sebagainya.

b. Perkembangan Progress

Dalam proses operasional terkait dengan perkembangan progres perumahan, PT. Meka Asia Properti tetap rajin *mengupdate* terkait dengan progres yang dikerjakan melalui platform media yang dimiliki. Tidak hanya *update* progres, *coming soon* project yang akan dikerjakan juga tetap *diupdate*. Contoh dari proses operasional yang selalu dibagikan seperti progres pemasangan *paving block*, progres pengaspalan jalan, progres pembangunan fasilitas publik, dan lain sebagainya.

Komunikasi dan Teamwork

Berdasarkan hasil wawancara dengan manager pemasaran, PT. Meka Asia Properti memiliki struktur yang baik yang tersusun rapi dan jelas. Setiap bagian yang ada pada perusahaan telah dinaungi dengan baik dan terstruktur. Manager dari perusahaan pun melakukan pengarahan dan perintah secara spesifik dan jelas bagi semua karyawan. Hal ini dapat dilihat dengan dilakukannya evaluasi dan *briefing* dari setiap divisi yang ada di perusahaan baik itu perminggu maupun perbulan.

Kemudian terkait dengan komunikasi yang terjalin di dalam lingkungan internal perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dikatakan bahwa komunikasi yang terjalin pada PT. Meka Asia Properti terbilang sudah baik. Dikatakan selama 5 tahun Meka Asia Properti berdiri di dunia properti, komunikasi antar divisi berlangsung dengan baik, karena Meka Asia selalu menjaga ritme antara tiap divisi yang ada baik itu produksi, marketing, keuangan dan legal. Apabila terdapat misskomunikasi maupun gesekan-gesekan antar karyawan, namun tidak pernah sampai melebar dan bisa diselesaikan dengan kekeluargaan oleh Meka Asia sendiri.

Dari ketiga faktor bisnis internal, ketiganya sudah dikatakan baik sehingga dapat dikatakan telah memenuhi target pengukuran balance scorecard.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Retensi Karyawan

Pengukuran kinerja dari retensi karyawan akan digunakan untuk mengukur komitmen karyawan yang bekerja dalam jangka waktu yang lama dan bisa membawa nilai bagi perusahaan. Tingkat retensi karyawan dapat dihitung dengan menggunakan rumus (Lestari et al., 2021), yakni :

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2021 Retensi Karyawan} = \frac{5}{19} \times 100\% = 26,31\%$$

$$\text{Tahun 2022 Retensi Karyawan} = \frac{1}{23} \times 100\% = 4,34\%$$

$$\text{Tahun 2023 Retensi Karyawan} = \frac{3}{28} \times 100\% = 10,71\%$$

Tingkat pengukuran retensi karyawan diukur jika persentase meningkat, artinya perusahaan mampu mempertahankan karyawan, begitu pula sebaliknya. Dari tahun 2021-2023 terlihat terjadi fluktuasi dari tingkat retensi karyawan. Hal ini masih dapat dinilai baik dalam mempertahankan karyawan karena tidak sampai melebihi dari tahun awal yakni 2021. Untuk menangani tingkat *turnover* karyawan khususnya pada PT. Meka Asia Properti dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan bagi karyawan dalam kategori-kategori, seperti karyawan dengan penjualan rumah terbanyak, karyawan terajin dan lain sebagainya, dengan begitu semangat tiap karyawan dalam bekerja akan semakin meningkat dan memunculkan dorongan berprestasi dan meningkatkan motivasi internal dalam perusahaan. Iskandar & Rahadi (2021) menyatakan bahwa strategi untuk mengurangi turnover salah satunya dengan memberikan penekanan kepada karyawan bahwa kepemimpinan tidak hanya berada pada pengelola melainkan juga berada pada diri karyawan. Hal ini akan membuat karyawan lebih jeli dan membuat potensi karyawan tergali dengan optimal sehingga kepuasan kerjanya tinggi, intensitas turnout akan menjadi rendah. Hal tersebut sudah dilakukan oleh PT. Meka Asia Properti, yakni dalam setiap rapat *briefing* maupun evaluasi tiap minggu dan bulan, PT. Meka Asia Properti selalu membuka selebar-lebarnya ide-ide, inovasi serta konsep-konsep yang menarik dari setiap karyawannya untuk dijadikan pertmbangan dalam setiap keputusan yang diambil. Sebagai contoh ide-ide konten pemasaran oleh karyawan *marketing*, ide-ide fitur serta desain rumah dari bagian produksi dan lain sebagainya.

Pelatihan Karyawan

Pada PT. Meka Asia Properti, pelatihan karyawan tidak dilakukan, melainkan melakukan sistem “Mentoring” terhadap karyawan baru selama 3 bulan pertama memasuki dunia properti. Hal ini disampaikan oleh *manager marketing* perusahaan yang dimana dikatakan bahwa, 1 bulan pertama akan dibimbing dan dimentor oleh senior, bulan kedua sudah mulai proses bekerja dan bulan ketiga akan dievaluasi pekerjaan dari karyawan baru. Kemudian di bulan keempat akan keluar kontrak kerja bagi karyawan yang berlaku selama 1 tahun dan akan diperpanjang tiap tahunnya. Oleh karena itu, dapat dikatakan kinerja perusahaan dalam membina karyawannya dikatakan baik.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini menjadi prioritas tertinggi yang memengaruhi kinerja perusahaan (Moradi., 2022). Victor & Farooq (2020) menyatakan bahwa pengalaman dan kemampuan dokter dan tim medis sangat penting bagi keberhasilan layanan kesehatan swasta. Artinya dengan pengalaman serta kemampuan karyawan

dalam suatu perusahaan, akan sangat berpengaruh terhadap kinerja serta kesuksesan suatu perusahaan. Sehingga pelatihan karyawan sangat penting untuk dilakukan sebagai upaya peningkatan kinerja dan kemajuan perusahaan.

Sistem Informasi Perusahaan

Untuk mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat juga diukur melalui sistem informasi perusahaan dalam menunjang pekerjaan bagi tiap karyawannya maupun *stakeholders*. Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian *Digital Marketing* perusahaan, dikatakan bahwa dari sisi teknologi baik itu fasilitas maupun peralatan penunjang karyawan sudah baik yakni mencapai angka 90%. Terkait dengan fasilitas selalu diupgrade untuk menunjang keperluan karyawan dan perusahaan, serta pemanfaatan media sosial dirasa sudah sangat efektif untuk digunakan. Tidak hanya itu, dikatakan juga bahwa ruangan khusus untuk *content creator* terkait dengan pemasaran perumahan akan dibangun di kantor baru Meka Asia Properti.

Tabel 2. Akumulasi Hasil Pengukuran BSC PT. Meka Asia Properti

Perspektif	Tahun			Ukuran	Skor
	2020	2021	2022		
Perspektif Keuangan					
Current Ratio	327%	6856%	10954%	Baik	1
Cash Ratio	580%	622%	1582%	Baik	1
DAR	3%	1%	4%	Baik	1
DER	3%	1%	4%	Kurang	-1
NPM	31%	34%	42%	Baik	1
ROE	41%	28%	38%	Baik	1
ROA	40%	27%	36%	Baik	1
Rata rata bobot skor					0,7
Perspektif Pelanggan					
Kepuasan Pelanggan	√			Baik	1
Akuisisi Pelanggan	199%	222%	129%	Baik	1
Rata rata bobot skor					1
Perspektif Proses Bisnis Internal					
Proses Inovasi	√			Baik	1
Proses Operasional	√			Baik	1
Komunikasi dan Teamwork	√			Baik	1
Rata-rata bobot skor					1
Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran					
Retensi Karyawan	√			Baik	1
Pelatihan Karyawan	√			Baik	1
Sistem Informasi Perusahaan	√			Baik	1
Rata-rata bobot skor					1
Total Skor					3,7

Sumber : Data diolah (2023)

Berdasarkan dengan hasil dari pengukuran dari 4 perspektif *balance scorecard*, tabel diatas merupakan akumulasi dari perhitungan keempat perspektif. Dari hasil skor diatas menunjukkan hasil 3,7 yang artinya jika diukur dengan BSC terletak pada daerah “Baik”. Menurut (Mulyadi, 2014) dalam (Silviana et al., 2019) kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik dapat dicapai seimbang di semua perspektif. Skor diberikan berdasarkan *rating scale* berikut :

Tabel 3. Rating Scale BSC

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

(Mulyadi, 2014) dalam (Silviana et al., 2019)

Berdasarkan penilaian dan analisis yang dilakukan terhadap 4 perspektif *balance scorecard* pada PT. Meka Asia Properti, maka dapat dikatakan bahwa kinerja dari PT. Meka Asia Properti berada pada skala “Kriteria Perusahaan Baik” karena skor yang dimiliki yakni terletak diatas 80% antara skor 0,06-1,00.

Pembobotan Prioritas dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP)

Dari keempat perspektif *Balance Scorecard* (BSC), dilakukan analisis untuk mengetahui besaran bobot setiap perspektif agar diketahui perspektif yang paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Analisis dilakukan dengan memberikan kuisioner kepada *expert* atau yang berpengaruh di perusahaan berjumlah 3 orang. Kuesioner dibagikan kepada *manager marketing* perusahaan, *digital marketing* dan admin perusahaan. Proses pengambilan data dilakukan dengan memberikan kuesioner yang memuat tabel perbandingan yang berisikan 1-9 untuk memberikan bobot pada tiap perspektif. Semakin tinggi bobot akan menunjukkan semakin berpengaruh perspektif tersebut terhadap kinerja perusahaan.

Tabel 4. Keterangan Setiap Besaran Bobot Kuesioner

Bobot	Keterangan
1	Kedua kriteria sama pentingnya
3	Sedikit lebih penting daripada kriteria yang lain
5	Cukup penting dibanding dengan yang lain
7	Sangat penting dibanding dengan yang lain
9	Mutlak sangat penting dibanding dengan yang lain
2,4,6,8	Nilai yang diberikan antara dua nilai kriteria yang berdekatan.

Sumber : (Adyatma, 2022)

Setelah itu, dilakukan perhitungan dengan menggunakan analisis AHP, berikut merupakan langkah-langkah dalam proses perhitungan AHP :

a. Mengitung Geomean

Penentuan nilai atau geomean dari masing-masing jawaban narasumber pada setiap perbandingan kriteria didasarkan dari nilai yang diberikan. Jika responden memberikan jawaban cenderung ke kriteria sebelah kiri maka diberikan nilai sesuai dengan *range* nilai (1-9). Jika sebaliknya, responden cenderung memiliki kriteria pada sebelah kanan maka diberikan nilai $1/\text{range}$ nilai (1-9), contoh jika responden memberikan nilai 5 pada kriteria sebelah kanan maka nilainya adalah $1/5 = 0,20$. Namun jika responden memberikan nilai yangimbang atau “1” maka nilainya tetap “1”.

Perhitungan nilai geomean ini perlu dilakukan, karena responden yang digunakan lebih dari 1 yakni 3 *expert* maka perlu dicari rata-rata dari jawaban tiap responden.

Tabel 5. Hasil Perhitungan Geomean

No	Criteria	Expert			Geomean	Criteria
		1	2	3		
1	Kuangan	0,14	0,11	0,11	0,12	Pelanggan
2	Kuangan	0,20	0,14	0,20	0,18	Proses Bisnis Internal
3	Kuangan	7,00	3,00	5,00	4,72	Pertumbuhan dan pembelajaran
4	Pelanggan	7,00	7,00	9,00	7,61	Proses Bisnis Internal
5	Pelanggan	8,00	9,00	9,00	8,65	Pertumbuhan dan pembelajaran
6	Proses Bisnis Internal	3,00	7,00	5,00	4,72	Pertumbuhan dan pembelajaran

Sumber : Data diolah (2023)

b. Membuat Matriks Perbandingan

Dari setiap hasil geomean dimasukkan dalam tabel sesuai dengan kriteria yang terdapat dalam penelitian ini yakni keempat perspektif *balance scorecard*. Kemudian nilai per kolom di matriks perbandingan dijumlahkan. Berikut merupakan matriks perbandingan yang telah dibuat dalam Microsoft Excel dalam tabel 6 sebagai berikut :

Tabel 6. Perhitungan Matriks Perbandingan AHP

	Kuangan	Pelanggan	Busines Internal	pertumbuhan & pembelajaran
Kuangan	1,00	0,12	0,18	4,72
Pelanggan	8,28	1,00	7,61	8,65
Business Internal	5,59	0,13	1,00	4,72
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,21	0,12	0,21	1,00
Jumlah	15,08	1,37	9,00	19,09

Sumber : Data diolah (2023)

c. Membuat Tabel Normalisasi

Tabel normalisasi merupakan tabel yang didalamnya akan menampilkan perhitungan antara geomean setiap kriteria pada tabel matriks perbandingan yang dibagi dengan total nilai atau jumlah tiap kolom kriteria. Tabel normalisasi penting untuk dilakukan karena akan diketahui *priority vector* atau bobot pada setiap kriteria yang digunakan dalam penelitian ini. Kemudian dilakukan penjumlahan pada tiap baris kriteria yang akan dijadikan dasar dalam proses penentuan *priority vector*.

Perhitungan *Priority Vector* dilakukan dengan cara melakukan pembagian antara kolom jumlah dibagi dengan 4 (yakni jumlah kriteria). Setelahnya dilakukan perhitungan matriks x *priority* dengan cara melakukan pengkalian antara seluruh nilai pada tabel matriks perbandingan dengan keseluruhan nilai *Priority Vector*. Proses perhitungannya dilakukan dengan cara menggunakan rumus “MMULT” pada aplikasi Microsoft Excel. Kemudian dari hasil tersebutlah yang nanti akan digunakan untuk menghitung nilai konsistensi pada setiap kriteria. Perhitungan nilai konsistensi ini dilakukan dengan cara membagi nilai matriks x *priority* dengan nilai *Priority Vector*. Nilai konsistensi digunakan sebagai bahan dasar dalam perhitungan rasio konsistensi selanjutnya. Hasil dari perhitungan *priority vector* menunjukkan bahwa bobot terbesar adalah perspektif pelanggan yakni sebesar 0,64 atau 64%. Sementara bobot terendah terletak pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan besaran bobot 0,4 atau 4%.

Dari hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa, dalam pengukuran kinerja suatu organisasi ditemukan bahwa perspektif pelanggan menjadi perspektif tertinggi dalam pengukuran kinerja suatu organisasi seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh (Hooshmand et al, 2018; Aswad et al , 2018; Pérez et al., 2017; Rostami et al., 2015; Maggessi et al.,2016; Taghipour et al., 2018; Sumani., 2016; Fithriyah & Jiwa Husada Tarigan., 2017; Sari & Lestari., 2021; Edison., 2016) yang menunjukkan bahwa perspektif pelanggan menjadi perspektif yang paling penting serta berpengaruh dalam pengukuran suatu unit bisnis maupun kinerja pemerintahan.

Tabel 7. Hasil Perhitungan Tabel Normalisasi

Normalisasi					Jumlah	Priority vector	Matriks x Priority	Konsistensi
	Keuangan	Pelanggan	Business Internal	Pertumbuhan dan Pembelajaran				
Keuangan	0,07	0,09	0,02	0,25	0,42	0,11	0,43	4,04
Pelanggan	0,55	0,73	0,85	0,45	2,58	0,64	0,43	0,66
Business Internal	0,37	0,10	0,11	0,25	0,83	0,21	0,43	2,06
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,01	0,08	0,02	0,05	0,17	0,04	0,43	9,77

Sumber : Data diolah (2023)

d. Menghitung Rasio Konsistensi

Perhitungan rasio konsistensi bertujuan untuk memastikan apakah hasil matriks perbandingan dapat diterima atau apakah perlu dilakukan perbaikan. Rasio konsistensi atau *Consistency Ratio* (CR) jika nilainya diatas ambang batas yakni 10% maka matriks perbandingan perlu diperbaiki. Namun jika kebalikannya nilai *Consistency Ratio* (CR) berada di bawah ambang batas (10%) maka matriks perbandingan dapat diterima dan dapat digunakan dalam proses analisis AHP.

Tabel 8. Perhitungan CR Kriteria

Menghitung CR Kriteria	
Maks	4,13
CI	0,04
RI	0,9
CR	0,05

Sumber : Data diolah (2023)

Perhitungan rasio konsistensi pada mulanya dilakukan dengan menghitung λ maks. Perhitungan λ maks didapat dari rata-rata nilai konsistensi setiap kriteria pada tabel normalisasi. Hasil perhitungan λ maks kemudian digunakan untuk menghitung CI. Rumus CI adalah :

$$CI = (\lambda \text{ maks} - \text{jumlah kriteria}) / (\text{jumlah kriteria} - 1)$$

$$CI = (4,13 - 4) / (4-3)$$

$$CI = 0,04$$

Sementara itu untuk mengetahui IR didapat sesuai dengan ketentuan nilai IR berdasarkan dari jumlah kriteria. Ketentuan nilai IR dapat dilihat pada tabel :

Tabel 9. Ketetapan IR Berdasarkan Jumlah Kriteria

Jumlah Kriteria	Nilai IR
1,2	0,00
3	0,58
4	0,90
5	1,12
6	1,24
7	1,32
8	1,41
9	1,45
10	1,49
11	1,51
12	1,48
13	1,56
14	1,57
15	1,59

Sumber : (Adyatma, 2022)

Berdasarkan pada tabel diatas, diketahui bahwa nilai IR pada penelitian ini adalah 0,90 karena jumlah kriteria yang digunakan sebanyak 4 kriteria. Ketika data CI dan IR diatas telah diketahui semua, maka langkah selanjutnya dapat digunakan untuk menghitung CR (*Consistency Ratio*).

Rumus CR adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} CR &= CI/IR \\ CR &= 0,04/0,90 \\ CR &= 0,05 \end{aligned}$$

Berdasarkan dari perhitungan tersebut dengan ambang batas sebesar 10% atau 0,1. Sehingga diketahui bahwa perhitungan AHP pada penelitian ini memiliki nilai CR sebesar 0,05. Dimana nilai tersebut kurang dari ambang batas, sehingga dapat disimpulkan hasil kuesioner dan perhitungan AHP berdasarkan dari ketiga responden dapat dinilai konsisten.

Pembobotan ini dilakukan untuk mengetahui sasaran strategis mana yang memiliki nilai bobot yang paling tinggi untuk prioritas kinerja bagi perusahaan. Hal ini dilakukan melalui matriks perbandingan antar perspektif dari metode *Balance Scorecard*. Setelah pengolahan data selesai dilakukan, didapatkan bahwa kriteria yang memiliki nilai prioritas paling tinggi yakni dengan besaran bobot 0,64 yakni perspektif pelanggan, kemudian 0,21 perspektif proses bisnis internal, lalu perspektif keuangan dengan nilai bobot 0,11 dan yang memiliki nilai bobot paling rendah adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan perhitungan *Balance Scorecard*, total skor secara keseluruhan yang didapatkan sebesar 3,7 yang berarti tingkat kinerja perusahaan berada “Kinerja Perusahaan Baik”. Dari keempat perspektif yang dinilai, terdapat penilaian yang kurang atau rendah dalam kinerja perusahaan, yakni dari perspektif keuangan khususnya dalam menilai Debt to Equity Ratio (DER). DER memiliki skor -1 yakni kurang baik, hal ini dapat dikatakan bahwa perusahaan masih belum mampu dalam menanggung utang dengan modal yang dimiliki perusahaan. Namun, dikarenakan bisnis proyek sebagian besar dibiayai oleh bank, maka dari tahun ke tahun seiring dengan proyeknya berjalan, utang bank yang dimiliki perusahaan juga akan mengalami penurunan yang diikuti dengan jumlah penjualan yang baik tentunya. Kemudian dari perspektif yang lain, PT. Meka Asia Properti rata-rata memiliki skor “1” yang artinya kinerja perusahaan dari perspektif yang lain dapat dikategorikan baik.

Kemudian untuk hasil dari pengolahan data perbandingan antar perspektif menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) menunjukkan bahwa perspektif pelanggan memiliki bobot tertinggi dengan nilai bobot yakni 0,64. Hal ini menunjukkan bahwa perspektif pelanggan memiliki pengaruh yang tinggi dalam memengaruhi kinerja perusahaan.

Saran

Terdapat keterbatasan yakni pada indikator pengukuran kinerja dari setiap perspektif *Balance Scorecard*, sehingga peneliti berharap pada penelitian selanjutnya dapat menambah indikator lain yang digunakan pada

masing-masing perspektif ataupun dapat memperluas indikator yang digunakan seperti dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, indikator yang dapat ditambahkan seperti pengukuran produktivitas karyawan serta kepuasan karyawan. Sementara dalam perspektif keuangan dapat ditambahkan perhitungan dari rasio aktivitas seperti perhitungan perputaran piutang pada perusahaan properti. Untuk proses bisnis internal, indikator yang dapat ditambahkan seperti perhitungan durasi waktu pengerjaan mulai dari penjualan sampai dengan pengalihan kepemilikan apakah sesuai dengan target (Tochaiwat et al., 2021). Kemudian dari sisi perspektif pelanggan, peneliti selanjutnya dapat menambahkan indikator terkait dengan durasi waktu penyelesaian komplain dilakukan oleh perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adyatma, M. R. (2022). *Analisis Kesesuaian Lahan Untuk Pengembangan Perumahan di Kecamatan Grogol, Kabupaten Sukoharjo*. 129.
- Amir, A. F., Zaini, A., Niaga, A., Malang, P. N., Pelanggan, P. K., & Pelanggan, K. (2021). *Pelanggan Terhadap Kepuasan Pelanggan Jasa Rental Mobil Pada Pt. Rafa Travelindo Mandiri*. 57–60.
- Aswad, M. F., Sulisty, B., & Yogaswara, B. (2018). Design Criteria Of Performance Management System Using Balanced Scorecard And Analytic Hierarchy Process (case Study Pt. Duta Harapan Tunggal). *EProceedings of Engineering*, 5(3), 6590–6596.
- Da Silva, S. G., Rocha, A. R., Zatta, F. N., Santos, D. V. dos, & Gonçalves, W. (2022). An integrated BSC-AHP approach to support the strategic management of small technology companies. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 9(3), 206–216. <https://doi.org/10.22161/ijaers.93.26>
- Edison, A. (2016). *Perancangan Pengukuran Kinerja dengan Metode Balance Scorecard dan Penentuan Prioritas Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus pada PT. Andromeda Galacticorp Surabaya)*.
- Fithriyah, J., & Jiwa Husada Tarigan, Z. (2017). *Integrasi Metode Balance Scorecard dan Analytical Hierarchy Process Untuk Pengukuran Kinerja di Perguruan Tinggi Swasta*.
- Fussina, F. C. (2021). Pengukuran Kinerja di CV. Surta Pelangi Menggunakan Balance Scorecard (BSC) dan Analytical Hierarchy Process (AHP). *175.45.187.195*, 31124.
- Hooshmand, E., Zomorodi Niat, H., Ebrahimipour, H., Esmaili, H., & Vafae Najar, A. (2018). Designing a Performance Evaluation Model Based on Balanced Score Card and Analytic Hierarchy Process Methods: Montaserieh Hospital. *Health Scope*, 7(2). <https://doi.org/10.5812/jhealthscope.80342>
- Ioan Ban, A., Iuliana Ban, O., Bogdan, V., Sabau Popa, D. C., & Tuse, D. (2020). Performance evaluation model of romanian manufacturing listed companies by fuzzy ahp and topsis. *Technological and Economic Development of Economy*, 26(4), 808–836. <https://doi.org/10.3846/tede.2020.12367>
- Irwansyah, N., & Irianie, Y. (2015). *Analisis Produktivitas Tenaga Kerja pada Pelaksanaan Pekerjaan Konstruksi Rangka Atap Baja Ringan pada Perumahan di Kalimantan Selatan*.
- Iskandar, Y. C., & Rahadi, D. R. (2021). Strategi Organisasi Penanganan Turnover Melalui Pemberdayaan Karyawan. *Solusi*, 19(1), 102–116. <https://doi.org/10.26623/slsi.v19i1.3003>
- Keshavarznia, H., & Wallace, M. (2023). Using the Balanced Scorecard and the Analytic Hierarchy Process to Rank the Key Performance Factors in the Iranian Banking Industry. *Open Journal of Business and Management*, 11(03), 1359–1385. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.113075>
- Kohne, V. M. A., Yazdanib, A. O. B., & Kamalian, A. (2013). Performance measurement in governmental agencies using BSC-AHP: A case study of Civil Registry Office in Tehran. *Management Science Letters*, 3(4), 1255–1260. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2013.02.021>
- Lestari, A. F., Fauzi, Y. M., & Wazdi, A. I. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan di PT BPRS HIK Parahyangan Bandung. *Jurnal Dimamu*, 1(1), 23–36. <https://doi.org/10.32627/dimamu.v1i1.386>
- Maggesi, K. M. F., Sacramento, K. T., Rodriguez, M. V. R. y, & Filho, J. R. de F. (2016). Proposta de um sistema de gestão de entregas estratégicas para a indústria de óleo e gás: abordagem integrada BSC e AHP. *Sistemas & Gestão*, 11(3), 310–325. <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2016.v11n3.1184>
- Moradi, N. (2022). Performance Evaluation of University Faculty By Combining Bsc, Ahp and Topsis: From the Students' Perspective. *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, 14(2), 1–29. <https://doi.org/10.13033/ijahp.v14i2.915>
- Moradi, N., Malekmohammad, H., & Jamalzadeh, S. (2018). A Model for Performance Evaluation of Digital Game Industry Using Integrated AHP and BSC. *Journal of Applied Research on Industrial Engineering*, 5(2), 97–109. <https://doi.org/10.22105/jarie.2018.130777.1037>
- Mulyadi I. (2014). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*. IPP STIM YKPN.
- Nazari-Shirkouhi, S., Mousakhani, S., Tavakoli, M., Dalvand, M. R., Šaparauskas, J., & Antuchevičienė, J. (2020).

- Importance-performance analysis based balanced scorecard for performance evaluation in higher education institutions: An integrated fuzzy approach. *Journal of Business Economics and Management*, 21(3), 647–678. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.11940>
- Panudju, T. A., Asfar, A. H., & Fitri, F. (2017). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balance Scorecard (BSC) dengan Pembobotan Analytical Hierarchy Process (AHP) di PT. ABC Tbk.*
- Pérez, C. Álvarez, Montequín, V. R., Fernández, F. O., & Balsera, J. V. (2017). Integrating analytic hierarchy process (AHP) and balanced scorecard (BSC) framework for sustainable business in a software factory in the financial sector. *Sustainability (Switzerland)*, 9(4). <https://doi.org/10.3390/su9040486>
- Rostami, M., Goudarzi, A., & Zaj, M. M. (2015). Defining Balanced Scorecard Aspects in Banking Industry Using FAHP Approach. *International Journal of Economics and Business Administration*, 1(1), 25–38. <http://www.aiscience.org/journal/ijeba>
- Sari, S., & Lestari, M. F. (2021). *Analisis Efektifitas Kinerja Organisasi Menggunakan Kombinasi Metode Balanced Scorecard dan Analytical Hierarchy Process*. 5(1), 7–14. <https://doi.org/10.31289/jime.v5i1.4075>
- Silviana, E., Nurulita, S., & Yuliantoro, H. R. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja dengan Konsep Balance Scorecard pada PT Bumi Hijau Puri Persada. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 12(1), 9–18. <https://doi.org/10.35143/jakb.v12i1.2498>
- Sumani. (2016). *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Pengukuran Kinerja Bisnis Melalui Pendekatan Balance Scorecard dan Analytical Hierarchy Process*. <http://www.hidayatullah>.
- Taghipour, M., Vosough, A., & Abdi, J. (2018). *Insurance Performance Evaluation Using BSC-AHP Combines Technique*.
- Tochaiwat, K., Hankamolsiri, N., & Larpcharoen, V. (2021). Development of Balanced Scorecard for Real Estate Development Companies by Modified Analytic Hierarchy Process. *International Transaction Journal of Engineering Management & Applied Sciences & Technologies*, 12(8), 1–10. <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2021.154>
- Tri Widodo, T., Alamsyah, N., Wahyu, Z. Z., Ibnu Sina, S., & Baja Kota, L. (2019). Analisa Pengukuran Kinerja Team Directselling PT. Golden Communication dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard dan Analytical Hierarchy Process. In *Jurnal Kreatif Industri* (Vol. 3, Issue 1).
- Victor, S., & Farooq, P. A. (2020). Balanced Scorecard Adaptation using AHP for the Corporate Healthcare Sector in India. *International Journal of Management and Humanities*, 4(12), 5–10. <https://doi.org/10.35940/ijmh.11085.0841220>