

PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA PADA DINAS KOPERASI DAN UKM DI KABUPATEN MAJALENGKA MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

DESIGN OF PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM AT COOPERATION AND SME BUILDING IN MAJALENGKA DISTRICT USING *BALANCED SCORECARD* APPROACH

Amelia Puspa Rengganis¹, Budhi Yogaswara², Rosad Ma'ali El Had³

¹²³Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Telkom

¹ameliapuspa61@gmail.com ²budhiyogas@telkomuniveristy.ac.id, ³rosadmeh2014@gmail.com

Abstrak

Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Majalengka memiliki visi yang sama yaitu terwujudnya koperasi dan UMKM menjadi pelaku utama dalam perekonomian kerakyatan. Namun dalam kenyataannya dinas tidak memiliki penilaian kinerja untuk UKM sehingga dinas tidak dapat mengelola UKM dengan baik. Penelitian yang dilakukan adalah untuk merancang pengukuran kinerja UKM dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja *balanced scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif financial, perspektif customer, perspektif bisnis internal, dan perspektif learning and growth. Tahapan penyelesaian yang dilakukan adalah menentukan sasaran strategi berdasarkan visi misi dan setelah sasaran strategi didapatkan maka akan mendapatkan indikator kinerja. Setelah indikator kinerja diketahui maka melakukan perhitungan pembobotan untuk mengetahui indikator mana yang lebih penting. Setelah melakukan perhitungan pembobotan didapatkan bahwa perspektif financial mendapatkan nilai 21.1%, perspektif customer 22.2%, perspektif bisnis internal 37.9%, perspektif learning and growth 19%. Perspektif bisnis internal memiliki bobot tertinggi artinya adalah bahwa perspektif bisnis internal lebih penting dibandingkan perspektif yang lain.

Kata Kunci : Indikator Kinerja, UKM dan *Balanced Scorecard*

Abstrack

*Department of Cooperatives SMEs Industry and Trade Majalengka District has the same vision that the realization of cooperatives and SMEs become the main actors in the populist economy. But not in the assessment of the office does not have performance appraisals for SMEs so it can not manage SMEs well. The research conducted is to develop performance measurement using *Balanced Scorecard* method. Performance perspective, perspective internal perspective, and learning and growth perspective. Stages of completion is done to determine the target strategy based on the vision of the mission and after the existing strategy targets will be. Once the performance indicators are known then do weighting calculations to find out which indicators are more important. After performing weight calculation, financial perspective is 21.1%, customer perspective 22,2%, internal business perspective 37,9%, perspective study and growth 19%. The internal business perspective has the highest weight is a more important internal business perspective .*

Keywords: *Performance Indicators, SME and *Balanced Scorecard**

1. Pendahuluan

Zaman sekarang persaingan usaha sangat tinggi sehingga setiap usaha dituntut untuk memiliki keunggulan dan ciri khas yang dapat membedakan usaha yang satu dengan yang lainnya. Dengan adanya tuntutan kemampuan untuk bersaing maka UKM tersebut harus memiliki langkah-langkah strategik dalam pengembangannya. Hanya UKM yang memiliki daya saing yang tinggi dengan memiliki keunggulan dalam produknya maka akan dapat bersaing dan bertahan lama dibidang usahanya. Perkembangan dari suatu UKM dapat dilihat dengan cara penilaian kinerja. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui target yang ingin dicapai dengan realita yang sudah dilakukan. Sehingga dengan penilaian kinerja, UKM dapat mengetahui kekurangan yang masih dimiliki untuk segera di perbaiki. Tanpa penilaian kinerja UKM tidak akan berkembang karena tidak memiliki tolak ukur keberhasilan yang ingin dicapai. Menurut (Mulyadi, 2005) perbedaan dari sistem manajemen strategi tradisional dengan kontemporer adalah strategi tradisional hanya berfokus pada perspektif keuangan

dan tidak koheren. UKM di Majalengka pun melakukan penilaian kinerja dengan cara tradisional yaitu dengan hanya mengukur kinerja dalam bidang keuangan. Penilaian kinerja yang tepat adalah penilaian kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Metode *balanced scorecard* tidak hanya berfokus pada perspektif keuangan, tapi berfokus juga pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan *learning and growth*.

Dinas koperasi UKM perindustrian perdagangan memiliki tugas untuk melakukan pengembangan UKM. Saat ini dinas tidak memiliki sistem pengukuran kinerja UKM, sehingga dinas tidak dapat mengelola UKM dengan maksimal. Dengan adanya pengukuran kinerja, dinas dapat dengan mudah melakukan pengembangan UKM. Maka penelitian yang akan dilakukan adalah merancang pengukuran kinerja di UKM Majalengka dibidang industri makanan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dengan menilai empat perspektif yaitu financial, customer, internal business process dan *learning and growth*. Dan setelah menentukan pengukuran kinerja untuk UKM, dinas koperasi UKM perindustrian perdagangan dapat melakukan penilaian dan pengembangan UKM sesuai dengan kekurangan yang masih dimiliki UKM.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, rumusan masalah yang akan diangkat adalah mengenai pengukuran kinerja UKM dengan menggunakan metode *balance scorecard* karena dalam penilaian kinerjanya tidak hanya berdasarkan financial saja, namun dilihat juga dari segi customer, *learning and growth*, dan internal business proses. Berikut merupakan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana indikator pengukuran kinerja dinas koperasi dan UKM di Kabupaten Majalengka dengan pada empat perspektif *Balance Scorecard* (BSC)?
2. Bagaimana bobot prioritas pengukuran kinerja berdasarkan empat perspektif *Balance Scorecard* (BSC)?

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Menyusun indikator pengukuran kinerja dinas koperasi dan UKM Majalengka dalam empat perspektif *Balance Scorecard* (BSC).
2. Mengetahui dan menentukan bobot prioritas pada empat perspektif *Balance Scorecard* (BSC).

2.1 Dasar Teori

2.1.1 Usaha Mikro Kecil dan Menengah

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dalam pasal 3 disebutkan bahwa usaha mikro bertujuan menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan ekonomi yang berkeadilan. Sedangkan berdasarkan undang-undang nomor 20 tahun 2008 pasal 6 usaha mikro kecil dan menengah memiliki kriteria berdasarkan pada kekayaan laba bersih.

2.1.2 Performance

Performance sering diartikan kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja memiliki arti yang luas bukan hanya hasil kerja melainkan bagaimana proses kerja berlangsung. Para ahli memiliki pendapat mengenai definisi kinerja, berikut pendapat dari para ahli :

1. Kinerja menurut (Armstrong dan Baron, 1998) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Wibowo, 2007).
2. Kinerja menurut (Hasibuan, 2003), "Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu".
3. Kinerja menurut (Soemohadiwidjojo, 2015) adalah tingkat pencapaian hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi dalam suatu periode waktu tertentu, sesuai dengan lingkup wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi, dan dilakukan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika

2.1.3 BSC

Balance Scorecard merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan dengan menekan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (financial), pelanggan (customer), bisnis internal (internal business), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang.

Balance scorecard terdiri dari dua kata : (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balance*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi atau individu diukur secara berimbang dari dua aspek : keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Kaplan dan Norton menggunakan empat standar perspektif BSC yaitu financial, customer, internal business process, dan *learning and growth*.

2.1.4 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Pada tahun 1980, Saaty mempublikasikan karyanya Analytical Hierarchy Process. AHP digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang kompleks atau tidak berkerangka yang memiliki masalah yang sedikit. AHP digunakan untuk pembobotan dalam alternatif strategi pengembangan. AHP dapat memfasilitasi evaluasi pro dan kontra tersebut secara rasional. Dengan demikian, AHP dapat memberikan solusi yang optimal dengan transparan melalui:

1. Analisis keputusan secara kuantitatif dan kualitatif
2. Evaluasi dan representasi solusi secara sederhana melalui model hierarki
3. Argument yang logis
4. Pengujian kualitas keputusan
5. Waktu yang dibutuhkan relatif singkat

AHP menyatukan dua aspek yaitu (Saaty, 1993):

1. Secara kualitatif AHP mendefinisikan permasalahan dan penilaian untuk mendapatkan solusi permasalahan.
2. Secara kuantitatif AHP melakukan perbandingan dan penilaian untuk mendapatkan solusi permasalahan.

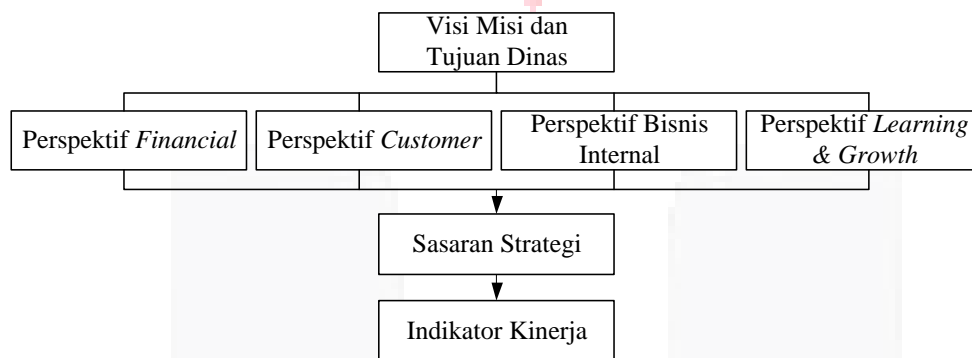
Tahapan prinsip kerja AHP yaitu :

1. Penyusunan Hierarki
2. Penilaian Kriteria dan Alternatif
3. Penentuan Prioritas
4. Konsistensi Logis

2.2 Metodologi Penelitian

2.2.1 Metode Konseptual

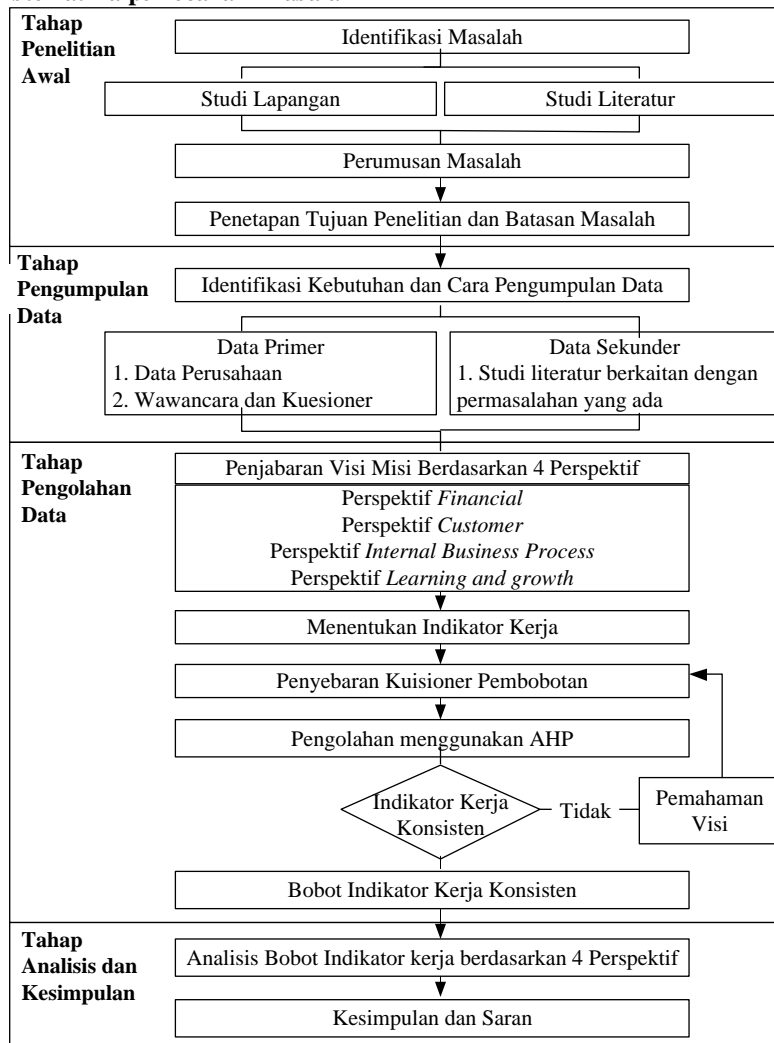
Berikut merupakan model konseptual yang dijadikan acuan dalam penelitian di Dinas Koperasi UKM Perindustrian Perdagangan Kabupaten Majalengka.



Gambar II.1. Model Konseptual

Berdasarkan Gambar III.1 tahap pertama dari perancangan pengukuran kinerja UKM adalah melihat Visi Misi dari dinas. Visi merupakan kondisi atau kinerja yang diinginkan di masa depan dan menjadi inputan dari perumusan strategi dari Dinas. Sedangkan misi adalah tindakan atau acuan yang harus dilakukan untuk mewujudkan visi. Setelah melihat visi misi tahap selanjutnya adalah menerjemahkan visi dan misi dinas ke dalam sasaran strategi yang memiliki empat perspektif dalam metode balanced scorecard yaitu perspektif financial, perspektif customer, perspektif bisnis internal dan perspektif learning and growth. Sasaran strategi yang mencakup empat perspektif balanced scorecard akan mendapatkan KPI (Key Performance Indicator). KPI merupakan suatu ukuran keberhasilan sasaran strategi yang dapat diukur. Salah satu kelebihan dari metode balance scorecard adalah dapat terukur. Sehingga memudahkan dalam melakukan pengukuran kinerja yang telah dirancang sesuai visi dan misi perusahaan.

2.2.2 Sistematika pemecahan masalah



Gambar II.2. Sistematika pemecahan masalah

Secara garis besar tahap pemecahan masalah terbagi menjadi empat bagian, yaitu :

1. Tahap penelitian awal
2. Tahap pengumpulan data
3. Tahap pengolahan data
4. Tahap analisis dan kesimpulan

3. Pembahasan

3.1 Profile Dinas, Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran.

Dinas koperasi UKM perindustrian dan perdagangan kabupaten Majalengka memiliki dasar hukum undang-undang no 25 tahun 1992 tentang perkoperasian dan undang-undang no 20 tahun 2008 tentang usaha mikro kecil dan menengah yang menjadi landasan pergerakan dan pembangunan perekonomian di daerah majalengka sehingga dapat menciptakan kesejahteraan masyarakat khususnya di kabupaten Majalengka. Dalam pergerakannya, dinas koperasi dan ukm kabupaten Majalengka memprioritaskan sasaran strategi penyusunan kebijakan KUMKM/ peraturan daerah yang kemudian akan meringankan dan dapat membangun sektor kelompok usaha atau sentra dan rumah tangga miskin (RTMS) UMKM. Dinas koperasi UKM perindustrian dan perdagangan memiliki tujuan untuk mengembangkan perekonomian berbasis masyarakat diikuti dengan peningkatan dan pemerataan pendapatan masyarakat.

Visi :

Terwujudnya koperasi dan UMKM menjadi pelaku utama dalam perekonomian kerakyatan.

Misi :

1. Meningkatkan kapasitas SDM aparatur dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada UMKM
2. Meningkatkan kapasitas SDM KUMKM dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada anggota dan masyarakat
3. Menciptakan iklim yang kondusif dalam pengembangan KUMKM
4. Memberdayakan potensi kelompok usaha produktif dan lembaga keuangan alternative untuk mendorong berkembangnya usaha KUMKM.

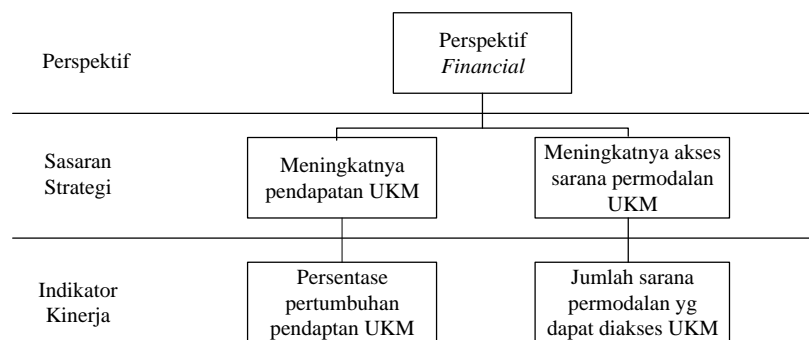
Tujuan :

1. Terwujudnya peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia yang berdaya saing kuat, terutama para pelaku usaha yang mengelola Koperasi, UKM, Industri dan perdagangan.
2. Terwujudnya keunggulan komoditas dan produktifitas berdaya saing tinggi berbasis masyarakat melalui pendekatan pembangunan agropolitan.
3. Terwujudnya Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Majalengka sebagai penggerak dalam melakukan usaha produksi dibidang industri pengolahan atau manufaktur yang berdaya saing.
4. Berkembangnya sistem perekonomian masyarakat yang ditandai dengan peningkatan pendapatan masyarakat dan peningkatan penunjang sarana prasarana penunjang ekonomi kerakyatan

3.2 Perancangan Model *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan metode yang menerjemahkan visi, misi dan sasaran strategi ke dalam empat perspektif yaitu perspektif financial, perspektif customer, perspektif bisnis proses internal dan perspektif learning and growth. Sasaran eksisting dinas akan diidentifikasi ke dalam strategi empat balance scorecard. Penentuan sasaran strategi balance scorecard dilakukan dengan cara wawancara dengan melihat tujuan dan sasaran eksisting dinas koperasi UKM perdagangan dan perindustrian. Berikut merupakan usulan strategi berdasarkan sasaran dinas eksisting

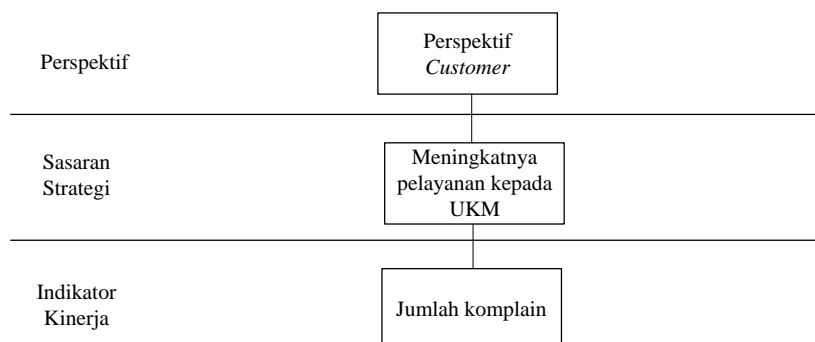
3.2.1 Perspektif Financial



Gambar III.1 Perspektif *financial*

Gambar III.1 merupakan model perspektif financial yang dibutuhkan untuk melihat kinerja dari segi keuangan. Perspektif financial juga memberi gambaran strategi yang dilaksanakan memberi pengaruh terhadap peningkatan pendapatan. Dinas memiliki tujuan mengembangkan perekonomian berbasis masyarakat diikuti dengan peningkatan dan pemerataan pendapatan masyarakat utama. Dinas juga memiliki sasaran untuk berkembangnya sistem perekonomian masyarakat yang ditandai dengan peningkatan pendapatan masyarakat dan peningkatan penunjang sarana prasarana penunjang ekonomi kerakyatan. Sehingga tujuan utama yang diinginkan dinas adalah pemerataan perekonomian masyarakat.

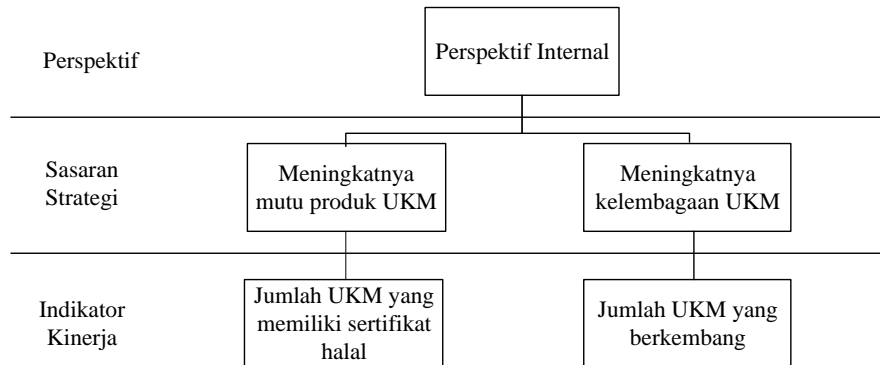
3.2.2 Perspektif Customer



Gambar III.2 Perspektif *Customer*

Gambar III.2 Perspektif customer Tujuan dalam melakukan pengukuran pada perspektif customer adalah untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk yang ditawarkan serta dapat mengetahui jumlah pelanggan yang dimiliki. Perspektif customer akan memberikan keuntungan financial di masa depan yang lebih besar. Dinas memiliki tujuan menjadi penggerak masyarakat dalam melakukan usaha produksi di bidang industri pengolahan atau manufaktur yang bernilai tambah tinggi dan mampu berdaya saing. Dinas memiliki sasaran terwujudnya dinas koperasi UKM, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Majalengka sebagai penggerak dalam melakukan usaha produksi dibidang industri pengolahan atau manufaktur yang berdaya saing.

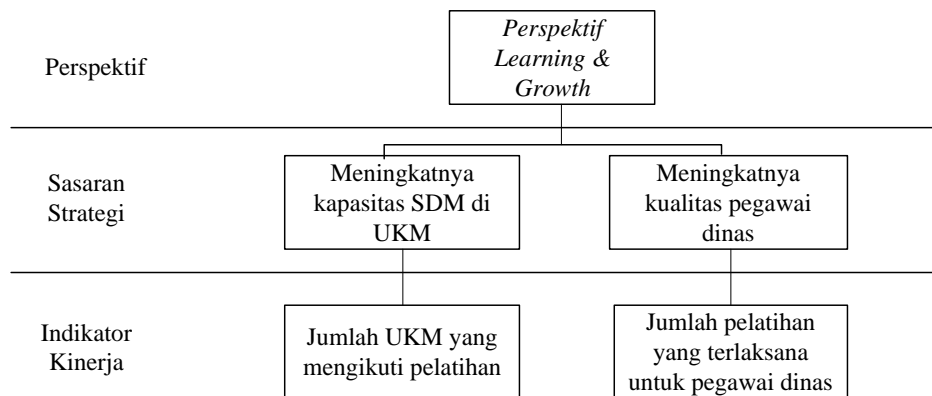
3.2.3 Perspektif Internal



Gambar III.3. Perspektif internal

Perspektif bisnis internal mengukur semua aktifitas yang dilakukan perusahaan baik manager maupun karyawan. Pengukuran perspektif bisnis internal bertujuan untuk mendapatkan produk yang berkualitas sehingga dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan. Dinas memiliki tujuan mengembangkan keunggulan komoditas dan produktifitas berdaya saing tinggi berbasis masyarakat. Sasaran strateginya adalah terwujudnya keunggulan komoditas dan produktifitas berdaya saing tinggi berbasis masyarakat melalui pendekatan pembangunan agropolitan.

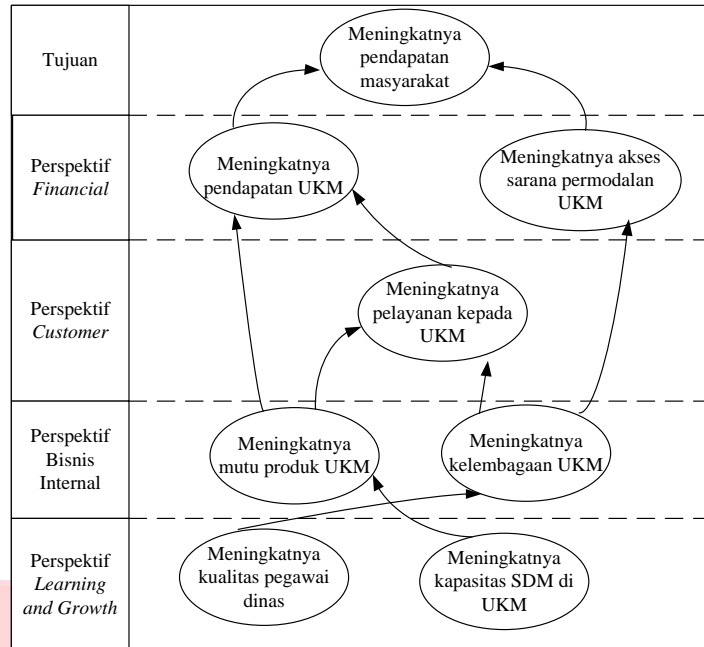
3.2.4 Perspektif *Learning and Growth*



Gambar III.4 Perspektif *Learning and Growth*

Penilaian pada perspektif learning and growth bertujuan untuk mendorong perusahaan untuk menjadi perusahaan yang belajar serta dapat mengembangkan. Dinas memiliki tujuan mengembangkan keunggulan komoditas dan produktifitas berdaya saing tinggi berbasis masyarakat. Dinas memiliki sasaran terwujudnya keunggulan komoditas dan produktifitas berdaya saing tinggi berbasis masyarakat melalui pendekatan pembangunan agropolitan.

3.2.5 Strategi Maps



Gambar III.5 Strategi Maps

Strategi map merupakan strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dinas. Strategi yang terpilih diterjemahkan melalui perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif bisnis internal dan perspektif *learning and growth*. Sasaran strategi yang satu dengan yang lainnya memiliki hubungan sebab-akibat yang saling keterhubungan.

3.3 Pem bobotan menggunakan AHP

Para responden mengisi kuesioner pembobotan seperti yang terlampir pada lampiran A.1. Data mentah diolah dengan menggunakan software Microsoft Excel. Proses pembobotan kuesioner pada perspektif Balanced Scorecard dilakukan dengan menggunakan metode AHP (Analytic Hierarchy Process). Pada pembobotan enam tahapan yang dilakukan yaitu :

1. Rekap data kuisiонер
2. Menentukan matrix awal perbandingan
3. Menghitung matrix normalisasi
4. Menghitung nilai eigen
5. Menghitung tingkat konsistensi
6. Melakukan bobot normalisasi I dan II

3.4 Hasil perhitungan AHP

Perspektif		Sasaran Strategi		Indikator Kerja	
Perspektif <i>Financial</i>	21,1%	Meningkatnya pendapatan UKM	72.7%	Meningkatnya pendapatan UKM	72.7%
		Meningkatnya akses sarana permodalan UKM	27.3%	Meningkatnya akses sarana permodalan UKM	27.3%
Perspektif <i>Customer</i>	22,2%	Meningkatnya pelayanan kepada UKM	100%	Meningkatnya pelayanan kepada UKM	100%
		Meningkatnya mutu produk UKM	59.7%	Meningkatnya mutu produk UKM	59.7%
Perspektif <i>Bisnis Internal</i>	37,9%	Meningkatnya kelembagaan UKM	40.3%	Meningkatnya kelembagaan UKM	40.3%
		Meningkatnya kapasitas SDM di UKM	56.6%	Meningkatnya kapasitas SDM di UKM	56.6%
Perspektif	19%	Meningkatnya kualitas pegawai dinas	43.4%	Meningkatnya kualitas pegawai dinas	43.4%

<i>Learning and Growth</i>	Meningkatnya pendapatan UKM	72.7%	Meningkatnya pendapatan UKM	72.7%
----------------------------	-----------------------------	-------	-----------------------------	-------

3.5 Analisis Indikator Kinerja Berdasarkan Bobot Keseluruhan

Tingkat prioritas dan bobot dari perspektif dan sasaran strategi menjadi input untuk mengetahui bobot indikator kinerja. Tahap selanjutnya adalah melihat tingkat prioritas dan bobot dari 7 indikator kinerja utama. Bobot yang disajikan merupakan bobot secara keseluruhan dengan melihat perbandingan berdasarkan seluruh indikator kinerja yang ada pada semua perspektif. Tingkat prioritas dari 7 indikator kinerja utama dapat dilihat pada Tabel III.1.

Table III.1 Tingkat Prioritas Indikator Kinerja Berdasarkan Bobot Keseluruhan

Indikator Kinerja	Bobot Keseluruhan	Prioritas
Jumlah UKM yang memiliki sertifikat halal	22.6%	1
Jumlah komplain	22.2%	2
Persentase pertumbuhan pendapatan UKM	15.3%	3
Jumlah UKM yang berkembang	15.3%	3
Jumlah UKM yang mengikuti pelatihan	10.7%	4
Jumlah pelatihan yang diikuti pegawai dinas	8.2%	5
Jumlah sarana permodalan yang dapat diakses UKM	5.8%	6
	100%	

4. Kesimpulan

Penelitian yang telah dilakukan pada Dinas Perdagangan Perindustrian Usaha Kecil Menengah di Majalengka terhadap UKM Majalengka dalam menentukan indikator kinerja menggunakan metode Balanced Scorecard dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Indikator kinerja yang telah adalah persentase pertumbuhan pendapatan UKM, jumlah sarana permodalan yang dapat diakses UKM, tingkat kepuasan pelayanan, jumlah UKM yang memiliki sertifikat halal, jumlah UKM yang berkembang, jumlah UKM yang mengikuti pelatihan dan jumlah pelatihan yang diikuti pegawai dinas.
2. Bobot prioritas perspektif financial memiliki bobot 21.1%, bobot perspektif customer adalah 22.2%, bobot perspektif bisnis internal 37.9% sedangkan bobot perspektif learning and growth 19%. Bobot yang tertinggi adalah perspektif bisnis internal yang artinya bahwa bisnis internal akan berdampak besar terhadap pelanggan dan finansial. Bobot prioritas masing-masing indikator kinerja yaitu persentase pertumbuhan pendapatan UKM 15.3%, jumlah sarana permodalan yang dapat diakses UKM 5.8%, jumlah komplain 22.2%, jumlah UKM yang memiliki sertifikat halal 22.6%, jumlah UKM yang berkembang 15.3%, jumlah UKM yang mengikuti pelatihan 10.7% dan jumlah pelatihan yang diikuti pegawai dinas 8.2%.

Daftar Pustaka

- [1]Arikunto, S. (2007). Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.
- [2]Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Majalengka. (2016). Buku Data 2016. Majalengka: Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Majalengka.
- [3]Fahmi, I. (2013). Manajemen Strategis. Bandung: Alfabeta.
- [4]Indonesia, K. K. (2012-2013). Data UMKM dan UB Tahun 2012-2013. Retrieved November 16, 2016, from berita-informasi/data-informasi/data-umkm/: www.depkop.go.id
- [5]Jackson, M. C. (1991). System Methodology for the Management Sciences. United Kingdom: Business Media.
- [6]Komisi Informasi Pusat Republik Indonesia. (2013, Desember 23). Retrieved November 25, 2016, from UU No 20 Tahun 2008: <https://www.komisiinformasi.go.id/regulasi/view/uu-nomor-20-tahun-2008>
- [7]Matutina. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta (ID): Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- [8]Mulyadi. (2005). Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balance Scorecard. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- [9]Robert S.Kaplan, D. P. (2000). Balance Score Card. Jakarta: Erlangga.
- [10]Saaty, T. L. (2008). Decision Making with the Analytical Hierarchy Process. International Journal of Services Sciences.
- [11]Sabariah, E. (2016). Manajemen Strategi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [12]Sinambela, P. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- [13]Soemohadiwidjojo, A. T. (2015). Panduan Praktis Menyusun KPI. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- [14]Tambunan, T. (2002). Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia : Beberapa Isu Penting, Salemba. Jakarta.

- [15]UU No 20 Tahun 2008. (2013, Desember 23). Retrieved November 25, 2016, from Komisi Pusat Informasi Republik Indonesia: <https://www.komisiinformasi.go.id/regulasi/view/uu-nomor-20-tahun-2008>
- [16]Wibowo. (2007). Manajemen Kinerja. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.