

Intervensi Organisasi melalui Penyusunan *Performance Management System* berbasis *Balanced Scorecard*

Bintang Karismacho Nugroho dan Artiawati

Program Magister Psikologi Profesi, Fakultas Psikologi, Universitas Surabaya

E-mail: bintangknugroho@gmail.com

ABSTRAK, Setiap perusahaan selalu berusaha untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, hanya saja bukan merupakan hal yang mudah untuk mewujudkannya. Hal tersebut disebabkan karena pelaksanaan bisnis selalu menghadapi situasi yang terus berubah setiap periode. Perubahan tersebut dapat disebabkan dari internal maupun eksternal perusahaan, sehingga perusahaan perlu beradaptasi dengan cepat agar perubahan situasi tidak menjadi ancaman yang dapat menghambat pencapaian sasaran perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan intervensi yang dapat mengatasi permasalahan tersebut, yaitu penyusunan *performance management system* berbasis *balanced scorecard*, karena dapat mendukung peningkatan kinerja perusahaan melalui pengelolaan sumber daya manusia dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan intervensi berupa rancangan *performance management system* (tahap *prerequisites*) berbasis *balanced scorecard* yang dapat dijadikan acuan dasar bagi perusahaan dalam mencapai kinerja yang optimal. Metode penelitian ini adalah *research & development*, dengan melibatkan seluruh *job title* sebagai partisipan. Hasil rancangan intervensi yang telah dirumuskan berupa rancangan *performance management system* pada tahap *prerequisites* (rumusan harapan pimpinan dan skema arahan strategi, *balanced scorecard* (*objective*)). Hasil evaluasi terhadap rancangan intervensi menyimpulkan bahwa rancangan intervensi yang telah dirumuskan ini dapat diterima oleh *user* dan diberi penilaian yang tinggi oleh *expert rater*, meskipun terdapat beberapa catatan yang diberikan oleh *user* dan *expert rater*. Saran yang dapat diberikan berdasarkan penelitian ini, yaitu penelitian selanjutnya perlu tetap mengacu pada konsep *performance management system* tahap *prerequisites* yang telah dirumuskan, agar pengembangan tetap terintegrasi dengan arah, tujuan, dan strategi perusahaan, serta PT. X juga perlu melakukan *pilot test* untuk menguji keefektifan rancangan intervensi yang telah dirumuskan.

Kata kunci: *balanced scorecard*; *performance management system*; pengelolaan sumber daya manusia

Organizational Intervention through the Designing of Performance Management System based on Balanced Scorecard

ABSTRACT, Every company always trying to reach set the goal, but it is not just as simple to realize. It cause the business implementation always deal with any situation, it is frequently change every period. That change cause of the internal and external of the company itself. It means the company needs to adapt more faster in order to threat in the future. Which means the threat can be detain goals of the company. Therefore, need intervention which can overcome it, with designing of performance management system based on balanced scored can be the option, because it can support the performance in the company from human resources management, consider with the internal and external issue of the company. This research intend to design an intervention is to formulate a performance management system (prerequisites phase) based on balanced scorecard which can be basic reference for the company to reach the optimum performance. This methods are research and development, involve all the job title as a participants. Design of the intervention can be formulated with performance management system in the prerequisites phase. The results of the intervention design sum up with intervention program can be accept by user and rated with high appraisal by expert rater, though contained in it by user and also expert rater. The idea based on this research that is the next research still refers to performance management system concept with prerequisites phase, in order to the expansion so the company still in the line to reach the goals, and PT. X require do the pilot test in order to test the effectiveness of the intervension design.

Keywords: *balanced scorecard*; *human resources management*; *performance management system*

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan perlu senantiasa memenuhi kebutuhan pelanggan dan memiliki keunggulan dibandingkan para kompetitor sehingga dapat dimanfaatkan untuk mencapai sasaran perusahaan. Pada umumnya, perusahaan memiliki sasaran yang ditetapkan secara periodik, misalnya menguasai pangsa pasar, mendapatkan keuntungan *financial* (omzet) yang maksimal, meningkatkan capaian secara berkesinambungan, serta memastikan keberlanjutan bisnis yang dijalankan. Sasaran perusahaan merupakan hal yang penting karena dapat menentukan berbagai hal yang fundamental, seperti arah bisnis, target

yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan, dan bahkan menjadi sistem peringatan dini (*early warning system*) bagi perusahaan untuk mendiagnosis bahwa perusahaan tersebut gagal atau berhasil dalam menjalankan bisnis pada periode tertentu. Berdasarkan hal tersebut, sasaran perusahaan perlu dirumuskan secara komprehensif dan terintegrasi dengan target serta strategi dalam mencapainya. Meski demikian, PT. X hanya menganalisis secara sederhana, subjektif, dan terkadang kurang realistis (sasaran dan target terlalu tinggi) yang didasarkan pada capaian periode sebelumnya, kondisi pasar, dan kesiapan perusahaan dalam merumuskan sasaran, target, serta strategi pada periode selanjutnya. Hal

tersebut membuat sasaran, target, dan strategi perusahaan menjadi kurang jelas dan kurang terintegrasi, sehingga berdampak pada kinerja perusahaan yang kurang optimal. Oleh karena itu, diperlukan suatu rancangan intervensi yang bertujuan untuk merumuskan sasaran, target, strategi, serta pengelolaan sumber daya manusia secara lebih tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan, yaitu berupa penyusunan *performance management system*. Pada penelitian ini, penyusunan intervensi difokuskan pada tahap *prerequisites* meliputi sasaran, target, dan strategi untuk merumuskan berbagai hal fundamental yang menjadi prasyarat dalam mencapai kinerja perusahaan yang optimal.

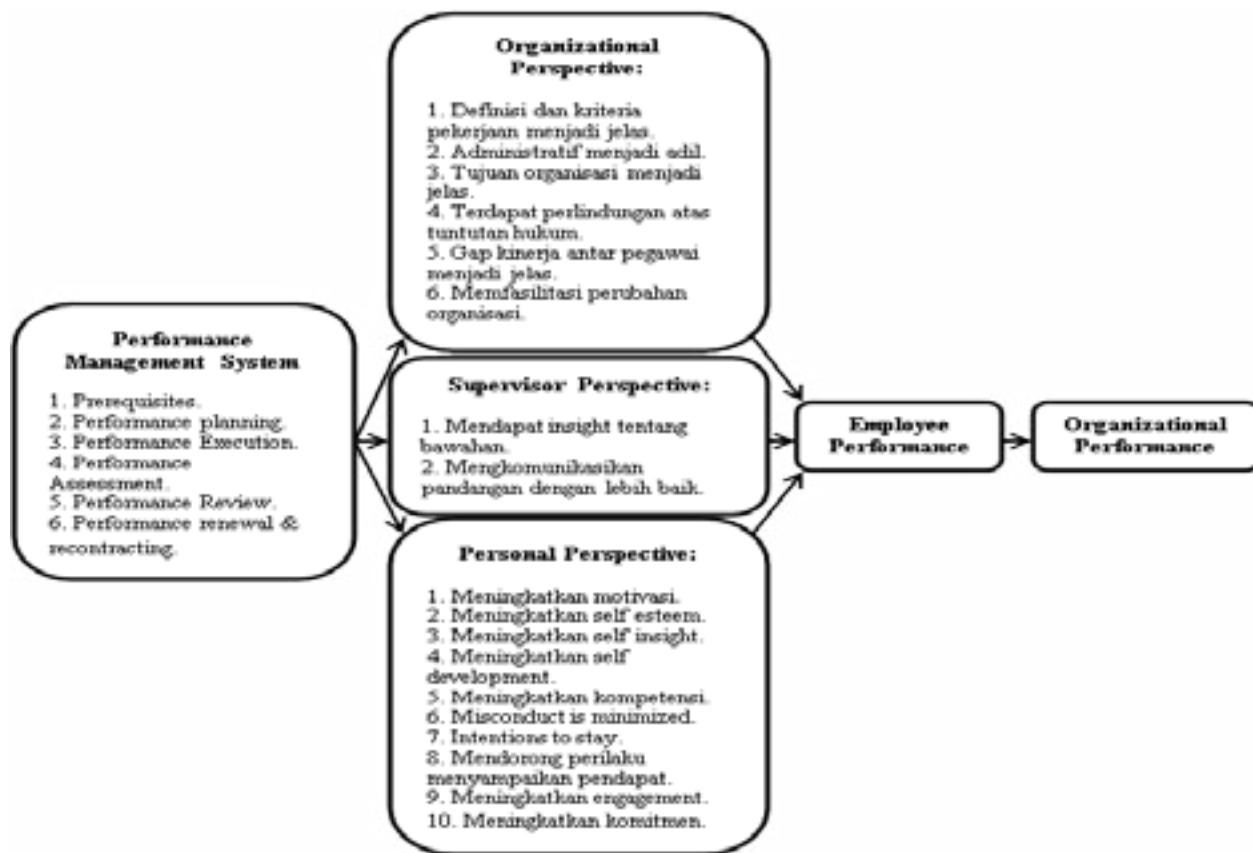
Demi mencapai tujuan perusahaan dan mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan perlu memiliki individu yang berkinerja tinggi (Sonnetag & Frese dalam Sonnetag, 2002). Menurut Jackson dan Schuler (dalam Sonnetag, 2002), pegawai yang memiliki komitmen, kompetensi, dan kinerja yang lebih optimal akan membuat perusahaan memiliki keunggulan dibanding para kompetitor. Qureshi dan Hassan (2013) mengungkapkan bahwa sistem yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui pengelolaan sumber daya manusia adalah *performance management system*. *Performance management system* merupakan proses yang menyediakan dasar-dasar dalam perbaikan dan pengembangan kinerja, serta penghargaan (*reward*) secara umum. *Performance management system* merupakan proses yang sistematis dan berkelanjutan dalam melakukan identifikasi, pengukuran, pengembangan kinerja individu beserta tim dan menyelaraskan kinerja dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi sehingga dapat menjadi sarana untuk pencapaian target yang lebih baik (Aguinis dalam Smither & London, 2009; Armstrong, 2009). Perusahaan dengan *performance management system* yang sistematis dan terintegrasi memiliki kemungkinan mencapai kinerja dalam perspektif keuangan, pelanggan, kepuasan pegawai yang lebih baik (Smither & London, 2009). *Performance management system* bertujuan untuk mencapai target dan tujuan perusahaan secara efektif dan berkelanjutan (Verweire & Berghe, 2004). Armstrong (2009) menjelaskan bahwa tujuan keseluruhan *performance management system* adalah mengembangkan kapasitas sumber daya manusia, sehingga dapat memenuhi harapan dan mencapai potensi keuntungan yang maksimal.

Penerapan *performance management system* yang baik akan berdampak pada beberapa hal, yaitu peningkatan motivasi untuk melaksanakan tugas kerja; peningkatan *self-esteem*; atasan mendapatkan *insight* tentang bawahan; definisi pekerjaan dan kriteria menjadi lebih jelas; meningkatkan *self-insight* dan *self-development*; pelaksanaan kegiatan administratif menjadi lebih adil dan tepat; tujuan organisasi menjadi lebih jelas; pegawai menjadi lebih kompeten; meminimalisir kesalahan pegawai;

terdapat perlindungan yang lebih baik atas tuntutan hukum; memperjelas perbedaan antara pegawai yang memiliki kinerja baik dan buruk; pandangan atasan terkait kinerja bawahan dapat dikomunikasikan dengan lebih jelas; perubahan organisasi dapat terfasilitasi; meningkatkan motivasi, komitmen, dan niat untuk tetap di organisasi; mendorong perilaku untuk mengemukakan pendapat; serta meningkatkan *engagement* pegawai (Thomas & Bretz; Keeping & Levy; Hedge, Borman, & Lammlein; Werbel & Balkin; Peters; Bititci, Memdibil, Nudurupati, Turner, & Garengo; Pennington; Kuvaas; Pinaar & Bester; Whiting, Podsakoff, & Pierce; Mone & London dalam Aguinis, 2013). Sejalan dengan hal tersebut, Armstrong (2009), juga menjelaskan bahwa penerapan *performance management system* memiliki dampak pada karakteristik pegawai, yaitu *engagement*, komitmen, motivasi dan keterampilan; ketika pegawai memiliki karakteristik tersebut, kemungkinan kinerja organisasi terkait produktivitas, kualitas dan pelayanan kepada pelanggan akan meningkat; selanjutnya, ketika kinerja organisasi tersebut meningkat, maka hasil keuangan (*financial*) yang dicapai oleh organisasi juga akan meningkat. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan *performance management system* tidak berdampak secara langsung pada kinerja organisasi, namun perlu melewati beberapa variabel lain. Berdasarkan berbagai dampak penerapan *performance management system* yang dijelaskan dalam Aguinis (2013) dan Armstrong (2009), maka peneliti merumuskan skema secara sistematis yang menggambarkan *performance management system* memengaruhi kinerja organisasi pada Gambar 1.

Berbagai hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan *performance management system* tidak berdampak secara langsung pada kinerja organisasi, namun perlu melewati beberapa variabel lain, seperti motivasi, komitmen, kemampuan, dan kinerja pegawai. Meski demikian, penerapan *performance management system* yang baik dan tepat akan menjadi sistem yang dapat menstimulasi terjadinya peningkatan kinerja organisasi.

Performance management system memiliki proses atau tahapan yang akan terus berulang memenuhi tuntutan yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan. Aguinis (2013), menyebutkan tahapan *performance management system*, yaitu *prerequisites*, *performance planning*, *performance execution*, *performance assessment*, *performance review*, serta *performance renewal & recontracting*. Aguinis dan Grote (dalam Smither & London, 2009) menjelaskan bahwa *prerequisites* adalah target dan rencana strategis perusahaan yang telah dipahami dengan jelas hingga level individu, setiap individu perlu memahami target perusahaan serta mengetahui kontribusi yang dapat diberikan oleh setiap individu untuk mencapai target tersebut. Pelaksanaan *performance management system*



Gambar 1. *Performance Management System*

perlu diintegrasikan hingga level yang paling dasar dan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan (Armstrong & Baron, 1998).

Performance planning merupakan perencanaan *performance management system* yang didiskusikan dan dipahami oleh pegawai terkait, perencanaan ini terdiri dari *result*, *behaviors*, dan *development plan*. *Result* adalah *outcome* yang dihasilkan oleh pegawai ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawab kerja. *Behaviors* adalah perilaku/kompetensi yang ditunjukkan pegawai dalam melaksanakan tugas kerja. *Behaviors* fokus pada kompetensi seperti pengetahuan, keterampilan (*skill*) dan perilaku yang dibutuhkan untuk menghasilkan hasil yang diharapkan. *Development plan* adalah rencana pengembangan yang dapat dilakukan untuk menindaklanjuti hasil penilaian kinerja dan kompetensi, sehingga dapat mengatasi kelemahan dan mengembangkan kelebihan. Sejak awal, rencana pengembangan tersebut harus dipahami dan disepakati bersama dengan pegawai terkait. Kebutuhan pengembangan diidentifikasi dengan menentukan standar atau persyaratan yang diharapkan dan menilai tingkat kinerja yang dihasilkan.

Selanjutnya *performance execution* adalah pelaksanaan kegiatan kerja sehari-hari sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, pada tahap ini atasan juga perlu melakukan pemantauan dan memberikan arahan kepada

pegawai, sehingga pelaksanaan kegiatan kerja sehari-hari tetap dilakukan dengan baik dan mengarah pada pencapaian target. *Performance assessment* adalah penilaian atau evaluasi terhadap kinerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai terkait. *Performance review* adalah pemberian umpan balik (*feedback*) atas hasil penilaian yang dimiliki oleh setiap pegawai. *Performance renewal* dan *recontracting* adalah perencanaan kinerja pada masa yang akan datang dengan mengacu pada pencapaian di tahapan sebelumnya.

PT. X selaku perusahaan yang bergerak pada bidang kuliner belum menunjukkan kinerja perusahaan yang optimal, terbukti bahwa selama ini belum pernah mencapai sasaran dan target dengan sempurna. Hal tersebut menunjukkan berbagai indikasi bahwa PT. X kurang tepat dalam merumuskan sasaran, target, dan strategi, sehingga diperlukan penyusunan intervensi berupa rumusan *performance management system* yang difokuskan pada tahap *prerequisites*. Rumusan intervensi dari penelitian ini dapat menjadi acuan atau landasan utama bagi organisasi dalam menjalankan bisnis untuk mencapai kinerja perusahaan yang optimal.

Terdapat beberapa data yang telah dikumpulkan untuk menyusun intervensi berupa *performance management system* yang difokuskan pada tahap *prerequisites*. Berbagai data yang telah dikumpulkan selanjutnya dipetakan dan dianalisis, sehingga dapat menjadi acuan dalam menyusun

rancangan intervensi. Data-data yang telah dikumpulkan meliputi data harapan pimpinan perusahaan, hasil *review* pelanggan dan hasil asesmen seluruh *job title* PT. X. Data terkait harapan pimpinan perusahaan, yaitu menginginkan omzet keseluruhan perusahaan meningkat dibanding tahun lalu, menginginkan PT. X menjadi pelopor suatu inovasi pada bidang kuliner, jumlah *outlet* PT. X dapat terus berkembang hingga tersebar keseluruh Indonesia, serta pada 5 hingga 10 tahun kemudian PT. X dapat menjadi *outlet* modern pilihan utama untuk bersantai dan menghabiskan waktu, dengan menyajikan cita rasa kuliner yang nikmat, suasana nyaman, serta harga yang terjangkau. Data dari hasil *review* pelanggan, yaitu *product* memiliki cita rasa yang enak, tempat yang nyaman, dan fasilitas yang cukup memadai, kebersihan beberapa *outlet* belum terjaga, *brand* perusahaan belum terlalu dikenal, serta kompetensi pegawai setiap *outlet* belum optimal (kualitas penyajian berbeda-beda disetiap *outlet*, kurang sigap ketika banyak pelanggan, dan melanggar beberapa peraturan *outlet* seperti penggunaan sepatu didalam ruangan). Selanjutnya data dari hasil asesmen seluruh *job title*, yaitu PT. X memiliki beberapa sasaran yang menjadi tolok ukur pencapaian perusahaan, yaitu jumlah *outlet* baru yang dibuka dan transaksi penjualan dari perusahaan ke *outlet*, serta transaksi penjualan dari *outlet* ke *customer* (pelanggan). Target atau sasaran perusahaan berupa *financial* ditentukan oleh pimpinan PT. X dan selanjutnya target tersebut dibagikan kepada setiap departemen secara proporsional sesuai dengan kewenangan masing-masing departemen, namun pencapaian target cenderung dibebankan kepada departemen terkait *profit center*, sedangkan departemen yang bersifat *supporting* kurang diberikan target yang jelas untuk dicapai. Selanjutnya, pimpinan PT. X memercayakan para manajer di setiap departemen untuk menentukan strategi dalam mencapai target yang telah ditentukan. Hal tersebut berarti setiap departemen memiliki strategi masing-masing dalam melaksanakan tugas kerjanya, sehingga strategi yang dijalankan kurang terintegrasi antar departemen. Oleh karena itu, beberapa kali terjadi tumpang tindih strategi yang saling bertentangan antar departemen. Hal tersebut menunjukkan bahwa perlu ada sasaran *nonfinance* agar departemen yang bersifat *supporting* (*nonprofit center*) juga dapat memberikan kontribusi yang jelas terhadap pencapaian target perusahaan, selain itu sasaran *nonfinance* diperlukan agar perusahaan mempertimbangkan perspektif selain *financial* sebagai upaya untuk mendeteksi masalah yang berpotensi menghambat pencapaian target *financial* perusahaan.

Pada penelitian ini, *performance management system* perlu dikombinasikan dengan *balanced scorecard*, karena kebutuhan perusahaan untuk mengukur kinerja organisasi

secara komprehensif dari berbagai perspektif, yaitu perspektif *finance* dan *nonfinance*. *Balanced scorecard* merupakan *tools* atau instrumen yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton dalam artikel di majalah *Harvard Business review* pada tahun 1992, *tools* tersebut dapat digunakan untuk melakukan pengukuran dan *performance management system* suatu organisasi (Luis & Biromo, 2008). *Balanced scorecard* merupakan salah satu *tools performance management* yang cukup populer dan diminati berbagai perusahaan di dunia. *Balanced scorecard* merupakan salah satu *tools performance management* yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan dan memperjelas visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan nonfinansial yang seluruhnya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat (Kaplan & Norton, 2000; Luis & Biromo, 2008; Kalender & Vayvay, 2016; Rangkuti, 2017). *Balanced scorecard* memungkinkan perusahaan mengukur kinerja *financial* sekaligus memantau perkembangan perusahaan dalam membangun pertumbuhan pada perpektif lainnya (*customer*, *internal business process*, serta *learning & growth*) yang dapat berdampak pada masa depan perusahaan (Kaplan & Norton, 2000). Rangkuti (2017) menjelaskan manfaat *balanced scorecard* dalam mendukung proses manajemen strategis, yaitu memotivasi pegawai untuk berpikir dan bertindak strategis, menghasilkan program kerja yang komprehensif, dan menghasilkan *business plan* yang terintegrasi.

Balanced scorecard mengukur kinerja perusahaan dalam 4 perspektif, yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, serta *learning & growth* (Kaplan & Norton, 2000). Perspektif *financial* sangat penting dalam memberikan ringkasan informasi berupa kontribusi dan konsekuensi (dampak) atas setiap pelaksanaan strategi yang dilakukan. Tujuan atau sasaran strategis pada perspektif *financial* pada umumnya terkait dengan laba penjualan, arus kas, *return on capital employee* (ROCE), dan lain sebagainya. Perspektif *customer* mencakup berbagai ukuran yang menjelaskan tentang *value* yang akan diterima customer dan segmen pasar, selain itu juga terkait dengan dampak atau *output value* yang diberikan ditinjau dari sisi *customer*. Tujuan atau sasaran strategis pada perspektif *customer*, misalnya kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, profitabilitas pelanggan, pangsa pasar, dan lain sebagainya. Perspektif *internal business process* merupakan berbagai proses internal yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan untuk memberikan *value* yang menarik *customer*, sehingga dapat memenuhi harapan terkait dengan *financial*. Perspektif *learning & growth* terkait dengan manusia, sistem (informasi dan teknologi), dan prosedur yang dimiliki perusahaan. Pada perspektif ini, perusahaan perlu memberikan pelatihan

kepada para pegawai, membangun teknologi dan sistem informasi perusahaan, serta menyusun dan menyelaraskan prosedur kegiatan kerja perusahaan, hal tersebut bertujuan untuk mengatasi kesenjangan dan menunjang pencapaian ketiga perspektif lainnya (*financial, customer, dan internal business process*). Tujuan atau sasaran strategis pada perspektif *learning & growth*, misalnya kepuasan, tingkat retensi, pelatihan dan pengembangan pegawai, serta lain sebagainya.

Berdasarkan berbagai referensi yang telah dipaparkan, *performance management system* yang tepat memiliki tujuan dan manfaat yang positif bagi perusahaan. Hanya saja, saat ini PT. X belum memiliki *performance management system* berbasis *balanced scorecard* yang tepat, sehingga kesulitan dalam mencapai target secara sempurna. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk merumuskan intervensi berupa rancangan *performance management system* berbasis *balanced scorecard* yang difokuskan pada tahap *prerequisites* untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

METODE

Topik pada penelitian ini adalah *performance management system* yang berbasis pada *balanced scorecard*. Penelitian ini dilakukan di PT. X dengan melibatkan seluruh departemen beserta seluruh jabatan yang ada didalamnya. Selain itu, peneliti juga melakukan asesmen untuk mendapatkan berbagai informasi dari PT. Y selaku *holding company* dari PT. X, terutama melibatkan pihak pimpinan untuk menggali berbagai filosofi dan tujuan perusahaan.

Penelitian ini akan diawali dengan pendalaman masalah untuk memahami gambaran permasalahan secara lebih detail dan menyeluruh; mengidentifikasi intervensi yang tepat untuk mengatasi permasalahan perusahaan; merumuskan rancangan intervensi berupa *performance management system* berbasis *balanced scorecard* dengan model yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan.

Penelitian ini menggunakan metode *research & development level 1*. Metode *research & development* merupakan metode penelitian yang digunakan untuk menghasilkan produk dan menguji keefektifan produk tersebut (Sugiyono, 2017). Penelitian ini akan memahami, mengungkap, dan menjelaskan suatu fenomena secara lebih mendalam dan menyeluruh. Fenomena yang akan diungkap merupakan fenomena yang menjadi permasalahan utama, penyebab, dampak, dan cara penanganan yang telah diterapkan selama ini. Fenomena tersebut selanjutnya akan dianalisis dan dievaluasi, sehingga dapat digunakan sebagai landasan dalam menyusun rekomendasi perbaikan (intervensi) yang paling sesuai untuk diterapkan di PT.

X. Mengacu pada Sugiyono (2017), penelitian ini akan diawali dengan melakukan wawancara kepada pihak *top management* PT. X untuk memperoleh gambaran permasalahan secara menyeluruh. Wawancara juga dilakukan kepada para pegawai untuk memperoleh sudut pandang lain terhadap permasalahan yang menjadi topik penelitian. Selain itu peneliti juga melakukan analisis terhadap berbagai dokumen dan data yang berkaitan dengan topik penelitian. Selanjutnya, melakukan evaluasi program, kebijakan, dan cara kerja yang diterapkan selama ini terkait dengan penanganan permasalahan. Hingga pada akhirnya, peneliti mengidentifikasi dan merumuskan rancangan intervensi berupa rumusan *performance management system* berbasis *balanced scorecard* yang fokus pada tahap *prerequisites*. Hasil intervensi yang telah dirumuskan, selanjutnya divalidasi dan diuji oleh pihak L & D PT. Y (*holding company*) dan pihak HR & GA PT. X.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam merumuskan *performance management system* (tahap *prerequisites*) berbasis *balanced scorecard*, memerlukan berbagai data untuk diidentifikasi. Pada penelitian ini, data terkait topik penelitian yang dikumpulkan adalah data hasil *review* pelanggan dan hasil asesmen seluruh *job title* PT. X. Data-data tersebut dianalisis menggunakan metode SWOT hingga tersusun hasil analisis SWOT. Selanjutnya, penelitian ini mengakomodasi harapan pimpinan perusahaan dan hasil analisis SWOT untuk menyusun skema arahan strategi yang sesuai untuk diterapkan. Pada akhirnya, berdasarkan hasil analisis berbagai data tersebut dapat dirancang model *balanced scorecard* yang tepat untuk menggambarkan (visualisasi) strategi perusahaan. Model *balanced scorecard* dapat menjadi acuan yang mendasar bagi perusahaan untuk mencapai kinerja yang optimal.

SWOT

SWOT merupakan singkatan dari *strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman). Analisis SWOT merupakan *tools* perencanaan strategis yang menilai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki dan dihadapi oleh suatu organisasi (Burnes, 2017). Analisis SWOT adalah metode atau *tools* analisis yang digunakan untuk mengevaluasi *strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) yang terkait dengan organisasi atau perusahaan, perencanaan, proyek, orang maupun bisnis (Gürel & Tat, 2017). Rangkuti (1998) menjelaskan bahwa analisis SWOT merupakan proses yang dilakukan secara sistematis yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan.

Tabel 1 merupakan hasil identifikasi SWOT PT. X yang didasarkan dari hasil *review* pelanggan, wawancara kepada pegawai, wawancara pelanggan, dan analisis peneliti.

Berdasarkan hasil identifikasi SWOT tersebut, selanjutnya dilakukan analisis SWOT PT. X untuk menunjang perumusan strategi perusahaan. Tabel 2 berisi hasil analisis SWOT.

Tabel 1. Hasil identifikasi SWOT PT. X

<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Produk memiliki cita rasa yang disukai pelanggan. 2. Tempat nyaman untuk bersantai, nongkrong, dan berkumpul. 3. Fasilitas <i>outlet</i> cukup memadai (Standar <i>cafe</i>). 4. Cukup sering memberikan promo. 5. Suasana cukup nyaman (tenang dan tidak terlalu ramai). 6. Desain interior unik. 7. Memiliki <i>added value</i> berupa harga produk yang murah maupun <i>reasonable</i>, produk kopi murni (produk unggulan), terdapat menu bir, dan ruangan dapat di-<i>booking</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi <i>outlet</i> dianggap kurang luas oleh pelanggan. 2. <i>Colokan</i> kurang memadai (jumlah dan penempatan), asap rokok cukup mengganggu. 3. Kebersihan beberapa <i>outlet</i> kurang terjaga. 4. Sistem kerja (SOP dan IK) internal SBU belum sepenuhnya terstandarisasi. 5. Setiap departemen belum terintegrasi dengan optimal dalam menyusun dan melaksanakan strategi, sehingga menjalankan tugas dan tanggung jawab kerja secara terpisah-pisah. 6. <i>Brand</i> PT. X belum terlalu dikenal. 7. Papan nama <i>outlet</i> kurang terlihat dan beberapa lokasi <i>outlet</i> belum terdeteksi dengan jelas di <i>Google</i>. 8. Kompetensi pegawai setiap <i>outlet</i> belum optimal (penyajian berbeda-beda disetiap <i>outlet</i>, kurang sigap ketika banyak pelanggan, dan melanggar beberapa peraturan <i>outlet</i> seperti penggunaan sepatu).
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dianggap sebagai tempat alternatif untuk menikmati kopi. 2. Belum banyak tempat untuk menikmati kopi murni dengan harga terjangkau. 3. Dalam mendirikan Outlet PT. X tidak terlalu membutuhkan biaya yang sangat mahal dan tidak terlalu membutuhkan lokasi yang luas serta strategis, sehingga dapat lebih cepat (<i>lincah</i>) dalam membuka <i>outlet</i> baru. 4. <i>Outlet</i> PT. X sudah memiliki jaringan <i>outlet</i> yang cukup banyak dengan jangkauan seluruh Indonesia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cukup mudah untuk mendirikan tempat minum kopi (<i>cafe</i>), sehingga banyak bermunculan <i>cafe</i> baru. 2. Jumlah <i>outlet</i> yang cukup banyak dan tersebar, menjadi tantangan tersendiri bagi PT. X untuk mengontrol standar dan memonitor kegiatan operasional.

Tabel 2. Hasil analisis SWOT PT. X

No.	Analisis SWOT
1.	Meningkatkan kualitas dan kuantitas program marketing maupun branding kepada pelanggan.*
2.	Meningkatkan kualitas dan kuantitas penawaran kepada calon franchisee.*
3.	Menjadikan promo sebagai salah satu program unggulan.
4.	Mempertahankan suasana yang nyaman.
5.	Membuat standart desain interior dalam membangun outlet baru.
6.	Membuat konsep desain interior dengan tema yang berbeda pada setiap outlet.
7.	Mempertimbangkan untuk mendirikan outlet pada lokasi yang luas.
8.	Mempertimbangkan untuk menambah jumlah colokan dan mengevaluasi kebijakan merokok.
9.	Melakukan kontrol dan monitoring ketat untuk menjaga kebersihan outlet.
10.	Membuat sistem (SOP dan IK) yang terstandarisasi dengan baik.*
11.	Membangun sistem, budaya, dan kebijakan untuk mengintegrasikan strategi beserta pelaksanaan kerja setiap departemen.*
12.	Meningkatkan kualitas dan kuantitas program marketing maupun branding kepada pelanggan.
13.	Mempertimbangkan mengubah posisi papan nama outlet.
14.	Mengidentifikasi, melakukan pemetaan, memberikan nama khas setiap outlet, dan mendaftarkan pada google.
15.	Menyusun program pengembangan dan evaluasi rutin kepada captain dan crew outlet.*
16.	Memperjelas diferensiasi produk
17.	Membangun dan melakukan inovasi pada produk secara berkala.*
18.	Membangun program (aplikasi) IT internal SBU yang dapat mengatasi permasalahan jarak.*

Keterangan:

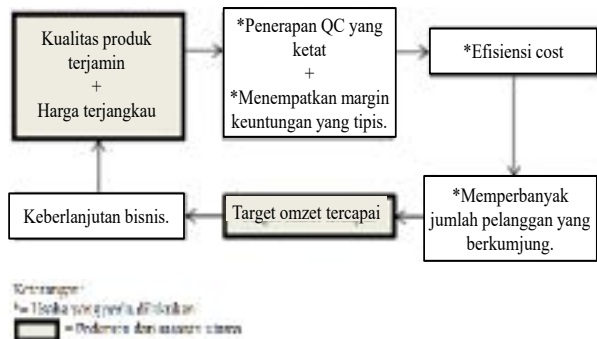
*= Hal yang dianggap paling penting untuk menjadi fokus perusahaan dalam mencapai target.

Berdasarkan hasil analisis SWOT tersebut, selanjutnya dapat ditentukan arahan dan gambaran strategi yang paling tepat dan sesuai untuk diterapkan oleh PT. X.

Harapan pimpinan perusahaan

Para pimpinan perusahaan merupakan pihak-pihak yang selama ini menjadi pengambil keputusan serta penentu arah dan strategi perusahaan, oleh karena itu sasaran yang diwujudkan dalam bentuk harapan perlu diakomodir dalam rumusan *performance management system* tahap *prerequisites*. Berikut ini merupakan harapan pimpinan PT. X:

1. Menginginkan omzet keseluruhan perusahaan meningkat dibanding tahun lalu.
2. Menginginkan PT. X menjadi pelopor suatu inovasi pada bidang kuliner.
3. Jumlah *outlet* PT. X dapat terus berkembang hingga tersebar keseluruh Indonesia.
4. Pada 5 hingga 10 tahun kemudian PT. X dapat menjadi *outlet* modern pilihan utama untuk bersantai dan menghabiskan waktu, dengan menyajikan cita rasa kuliner yang nikmat, suasana nyaman, serta harga yang terjangkau.



Gambar 2. Skema arahan strategi PT. X

Memastikan *sustainability* (keberlanjutan) bisnis merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam menjalankan bisnis. *Sustainability* (keberlanjutan) bisnis artinya membuat bisnis terus bertahan, berkembang dan memiliki usia yang panjang. Agar bisnis dapat terus memiliki keberlanjutan, maka diperlukan berbagai rencana dan strategi yang tepat untuk diterapkan pada perusahaan. Penyusunan strategi yang tepat perlu mempertimbangkan serta berpedoman pada visi, misi, *value*, kesiapan internal perusahaan, kondisi eksternal, dan lain sebagainya. Hingga saat ini, PT. X memiliki dua hal yang menjadi pedoman utama dalam menjalankan bisnis, yaitu kualitas produk terjamin dan harga yang terjangkau. Kedua pedoman tersebut membuat PT. X perlu memilih untuk mengambil margin keuntungan yang tipis dalam menentukan harga jual, melakukan *quality control* yang ketat serta melakukan efisiensi *cost*.

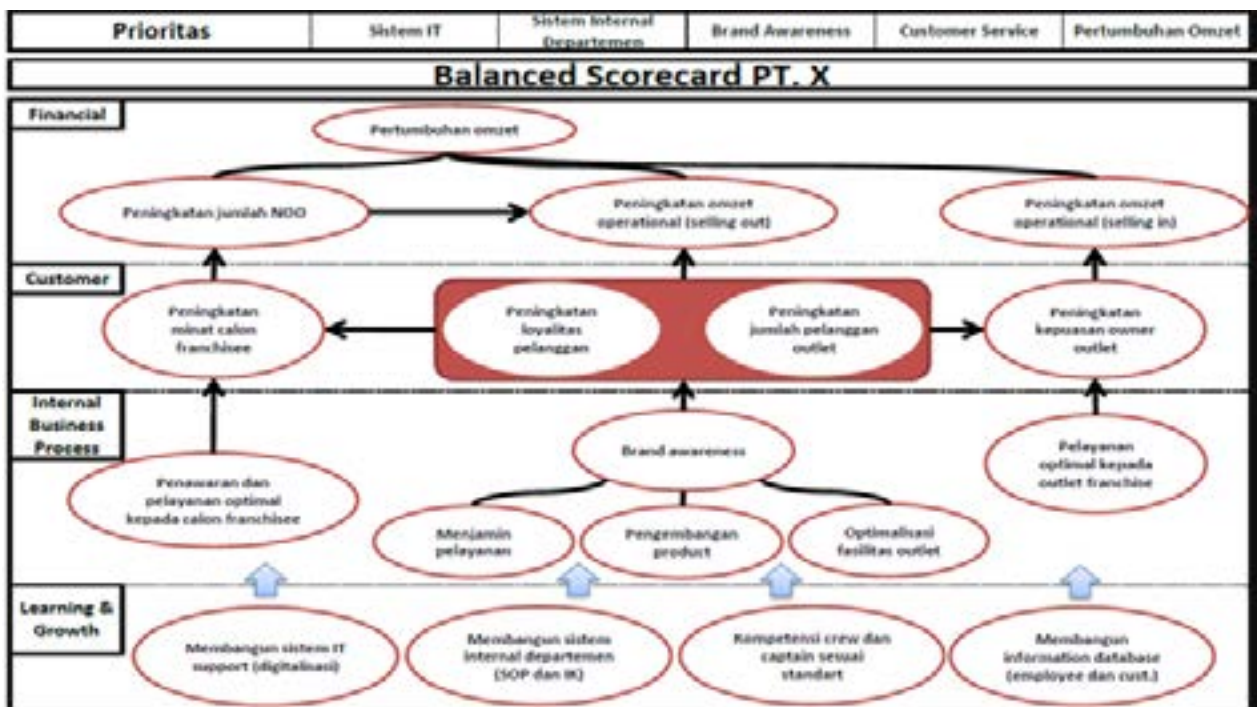
Penerapan margin keuntungan yang tipis, *quality control* dan efisiensi *cost* yang ketat membuat PT. X perlu meningkatkan frekuensi penjualan agar dapat menutup *operational cost* dan mendapat keuntungan sesuai target. Pencapaian frekuensi penjualan yang tinggi dapat diwujudkan dengan meningkatkan jumlah kunjungan pelanggan ke *outlet*, oleh karena itu PT. X perlu merumuskan inisiatif ataupun program yang dapat membuat pelanggan tertarik berkunjung ke *outlet*. Selanjutnya, jumlah kunjungan yang tinggi tersebut akan berdampak pada peningkatan penjualan di *outlet*. Jika target penjualan di seluruh *outlet* tercapai maka akan berdampak pada pencapaian target omzet perusahaan. Pencapaian target perusahaan berupa omzet perlu dipertahankan, bahkan ditingkatkan pada setiap periode bisnis dengan mengikuti perkembangan situasi serta kondisi dari internal maupun eksternal perusahaan, sehingga pada akhirnya perusahaan dapat mencapai keberlanjutan bisnis.

Balanced Scorecard PT. X

Berdasarkan harapan yang telah disampaikan oleh pimpinan PT. X, skema arahan strategi PT. X, dan hasil analisis SWOT PT. X, maka dapat dirumuskan model *balanced scorecard* yang paling sesuai dalam menggambarkan (visualisasi) strategi perusahaan. Model *balanced scorecard* yang dirumuskan dapat dilihat pada Gambar 3.

Pada perspektif *financial*, target tahunan yang dimiliki PT. X adalah peningkatan omzet keseluruhan perusahaan secara signifikan dibandingkan tahun sebelumnya, target tersebut terbagi menjadi dua hal, yaitu jumlah omzet *operational outlet* (*selling in* dan *selling out*) dan jumlah *outlet* baru yang tersebar diseluruh Indonesia. Penambahan jumlah *outlet* akan berdampak pada peningkatan omzet *operational* (*selling in* dan *selling out*) karena semakin banyak *outlet* maka diasumsikan akan semakin banyak tempat yang dapat mewadahi kunjungan pelanggan. Selanjutnya, masing-masing sasaran strategis pada perspektif *financial* tersebut dipengaruhi oleh berbagai sasaran strategis yang terdapat pada perspektif *customer*.

Sasaran strategis terkait jumlah *outlet* baru yang tersebar diseluruh Indonesia dapat dipengaruhi oleh peningkatan minat calon *franchisee*. Semakin tinggi dan banyak minat calon *franchisee* terhadap hak kepemilikan *outlet* PT. X, maka peluang untuk bekerjasama terkait *franchise* juga semakin tinggi. Berdasarkan hasil analisis, terdapat tiga hal yang dapat memengaruhi minat calon *franchisee* agar semakin meningkat, yaitu peningkatan loyalitas, peningkatan jumlah pelanggan *outlet*, serta penawaran dan pelayanan optimal kepada calon *franchisee* (perspektif *internal business process*).



Gambar 3. Model *balanced scorecard* PT. X

Selanjutnya, sasaran strategis terkait peningkatan omzet *operational (selling out)* dapat dipengaruhi oleh berbagai sasaran strategis yang terdapat pada perspektif *customer*, yaitu peningkatan loyalitas pelanggan dan peningkatan jumlah pelanggan *outlet*. Agar loyalitas pelanggan dan jumlah pelanggan *outlet* dapat meningkat, maka diperlukan beberapa sasaran strategis yang diakomodir dalam perspektif *internal business process*, salah satunya yaitu *brand awareness*. Kesadaran pangsa pasar terkait *brand* yang dimiliki perusahaan perlu dibangun dengan baik agar memberikan keuntungan yang positif bagi perusahaan. *Brand awareness* ini dapat dibangun ketika perusahaan memiliki dan memenuhi berbagai hal yang diharapkan oleh pangsa pasar, yaitu menjamin pelayanan prima secara konsisten, pengembangan produk secara berkelanjutan untuk memenuhi harapan pasar, dan optimalisasi fasilitas *outlet*. Hal tersebut sekaligus dapat menunjang harapan pimpinan perusahaan terhadap PT. X untuk “menjadi *outlet* modern pilihan utama untuk bersantai dan menghabiskan waktu, dengan menyajikan cita rasa kuliner yang nikmat, suasana nyaman, serta harga yang terjangkau”.

Selanjutnya, sasaran strategis terkait peningkatan omzet *operational (selling in)* dapat dipengaruhi oleh sasaran strategis yang terdapat pada perspektif *customer*, yaitu peningkatan kepuasan *owner* (pemilik *outlet franchise*). Ketika *owner outlet* merasa puas, maka akan cenderung bersedia menerima berbagai tawaran yang dianggap menguntungkan terkait produk maupun kegiatan promosi dari kantor pusat (PT. X). Peningkatan kepuasan *owner outlet* dapat dipengaruhi oleh beberapa

hal, yaitu memberikan pelayanan yang optimal kepada *outlet franchise* (perspektif *internal business process*), peningkatan loyalitas pelanggan (perspektif *customer*) dan peningkatan jumlah pelanggan *outlet* (perspektif *customer*).

Berbagai hal yang telah dijelaskan tersebut juga dapat ditunjang oleh empat hal mendasar yang terdapat pada perspektif *learning & growth*, yaitu membangun sistem IT *support* (digitalisasi), membangun sistem internal departemen (SOP dan IK), memastikan pemenuhan tuntutan kompetensi kepada *crew* dan *captain*, serta membangun *information databased* (*customer* dan pegawai).

Evaluasi Program (Rancangan Intervensi)

Rancangan intervensi berupa *performance management system* berbasis *balanced scorecard* yang telah dirumuskan akan dievaluasi oleh pihak PT. X selaku *user* sekaligus *expert rater* (3 orang). Pada saat proses validasi rancangan intervensi, peneliti melakukan presentasi atau pemaparan terkait hasil penelitian selama sekitar 30 menit, selanjutnya selama 1,5 jam proses yang dilakukan adalah diskusi dan tanya-jawab, serta penilaian (evaluasi) terhadap hasil rancangan *performance management system* berbasis *balanced scorecard*.

Berdasarkan kajian kritis atas rancangan penerapan *performance management system* berbasis *balanced scorecard* yang telah dirumuskan, tidak ada *rater* yang menilai ‘tidak setuju’ maupun ‘sangat tidak setuju’ atas ketepatan dan penerapan (aplikatif) rancangan intervensi yang telah dirumuskan. Meski demikian, *rater* 3 memiliki keraguan pada aspek penerapan (aplikatif) rancangan

intervensi di *item* “rancangan *balanced scorecard*”. Secara lebih lanjut, *rater* 3 memiliki keraguan atas kesiapan perusahaan dalam menerapkan konsep *balanced scorecard* yang telah dirumuskan. Selain itu, *rater* 2 memberikan komentar terkait dengan cara penerapan BSC di perusahaan kecil tanpa menambah pegawai khusus (SMO: *Strategic Management Officer*) dan tanpa menambah biaya. Pada saat proses diskusi, para *rater* tersebut menganggap bahwa *balanced scorecard* merupakan *tools performance management* yang sangat baik, canggih, dan komprehensif, namun mahal, rumit, dan kompleks, oleh karena itu akan lebih tepat diterapkan untuk perusahaan-perusahaan besar yang telah stabil secara pengelolaan sumber daya manusia.

Rater 1 dan *rater* 2 memberikan pujian terkait rancangan *performance management system* tahap *prerequisites*, meliputi rumusan harapan pimpinan, sasaran dan skema arahan strategi, serta *balanced scorecard* yang telah dirumuskan, karena telah tepat dan sesuai dengan perusahaan. Hanya saja, *rater* 1 memberikan komentar bahwa, pegawai PT. X akan cukup sulit jika dilibatkan untuk diskusi dalam menentukan suatu tujuan (*goal*), oleh karena itu akan lebih baik jika mereka langsung diberi tujuan dan target.

Secara keseluruhan para *rater* memberikan penilaian ‘setuju’ dan ‘sangat setuju’ atas aspek ketepatan dan penerapan (aplikatif) pada rancangan intervensi yang telah dirumuskan. Para *rater* menganggap bahwa rancangan yang dirumuskan sudah tepat, namun pada beberapa hal kurang aplikatif jika saat ini langsung diterapkan di perusahaan, karena kondisi perusahaan yang belum siap.

Di dalam menjalankan bisnis, PT. X dituntut untuk memiliki keunggulan dibandingkan dengan para kompetitor agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan bisnis, selain itu PT. X juga dituntut untuk mampu adaptif dalam merespon berbagai perubahan *trend* yang terus terjadi. Agar memiliki keunggulan bisnis dan siap dalam menghadapi berbagai perubahan, maka perlu terdapat pengelolaan sumber daya manusia yang tepat (Jackson & Schuler dalam Sonnentag, 2002). Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dapat mendorong pegawai untuk bekerja dengan baik, sehingga menjadi salah satu sumber keunggulan bagi perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang baik dalam suatu perusahaan merupakan hal yang penting, karena akan mendorong pegawai untuk memiliki komitmen, kompetensi, dan kinerja yang optimal, sehingga pada akhirnya akan membuat perusahaan tersebut memiliki keunggulan dari para kompetitor. Salah satu pengelolaan sumber daya manusia yang dapat dirumuskan untuk menciptakan sumber daya

manusia unggul, sehingga dapat mendukung pencapaian target perusahaan adalah *performance management system*. Menurut Buchner (dalam Armstrong, 2009), terdapat tiga teori yang mendasari konsep *performance management system* dalam memotivasi pegawai untuk mengembangkan kemampuan dan meningkatkan kinerja, yaitu *goal theory*, *control theory*, dan *social cognitive theory*. Berbagai teori tersebut mendasari perumusan konsep *performance management system*.

Goal theory menjelaskan terkait penetapan tujuan atau sasaran perlu dirumuskan secara spesifik, menantang, namun tetap dapat dicapai, sehingga suatu tujuan dapat menjadi prioritas bagi pegawai untuk diwujudkan. Penetapan tujuan yang tepat akan memberikan stimulasi atau dorongan untuk pegawai dalam berkomitmen dan berusaha. Penetapan tujuan ini merupakan bagian dari *performance management system* yang paling dasar, sehingga perlu dilakukan dengan tepat dan melibatkan pegawai untuk berkontribusi. Oleh karena itu, diharapkan tujuan perusahaan yang ditetapkan akan sejalan dengan tujuan pribadi seluruh pegawai (*internalisasi*) agar setiap perilaku, kegiatan, dan keberhasilan yang diraih oleh pegawai dapat mengarah dan berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan.

Selanjutnya, *control theory* menjelaskan terkait kegiatan mengontrol seperti pemberian umpan balik sebagai sarana pembentukan ataupun pengembangan perilaku, pemberian umpan balik dapat menjadi proses komparatif berkelanjutan yang bertujuan untuk mengurangi ketidaksesuaian standar yang telah ditetapkan dengan perilaku yang ditunjukkan pegawai. Umpan balik sebaiknya diberikan secara rutin agar pegawai dapat melakukan tindakan korektif ketika terdapat perbedaan atau kesenjangan antara yang telah dilakukan oleh pegawai dengan yang diharapkan oleh atasan. Umpan balik yang diberikan harus tetap mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan.

Social cognitive theory menjelaskan bahwa seseorang yang memiliki *positive self-efficacy* akan cenderung mampu mencapai tujuan yang menantang. *Positive self-efficacy* akan memicu pegawai memberikan usaha, ketekunan, dan ketahanan untuk mengejar tujuan yang ditetapkan, serta memicu pegawai untuk mencapai level tantangan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, dalam mencapai kinerja yang baik, diperlukan keterampilan dan kemampuan, selain itu juga membutuhkan *positive self-efficacy*.

Pengelolaan sumber daya manusia yang menjadi rancangan intervensi pada penelitian ini adalah *performance management system* pada tahap *prerequisites*, yaitu terkait rumusan target dan rencana strategis perusahaan. Penyusunan rancangan intervensi berupa *performance management system* (tahap *prerequisites*) yang berbasis pada *balanced scorecard* bukan merupakan hal yang mudah,

karena harus mengumpulkan berbagai data yang dibutuhkan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan target dan rencana strategi serta melibatkan jajaran *top management* PT. X. Hingga pada akhirnya para *rater* memberikan pujian dan menyambut positif terkait rancangan *performance management system* tahap *prerequisites*, meskipun penerapannya akan membutuhkan waktu dan beberapa persiapan. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang disimpulkan oleh Armstrong (2009) terkait *performance management system*, yaitu penerapan *performance management system* dapat memiliki manfaat yang baik bagi perusahaan, dengan asumsi bahwa pegawai akan cenderung merespon secara positif, menunjukkan upaya peningkatan kinerja, dan mengembangkan kemampuan, ketika mereka diberi kesempatan untuk berkontribusi dalam merumuskan harapan (*goals*), meninjau kinerja, meninjau kompetensi, dan juga berkontribusi dalam menyusun serta mengimplementasikan rencana pengembangan keterampilan dan kompetensi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan dukungan manajerial dan sistem yang diperlukan untuk menunjang penerapan *performance management system* yang tepat.

SIMPULAN

Setiap perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia dengan baik untuk menghasilkan pegawai yang berkualitas, sehingga memiliki keunggulan dibanding para kompetitor. Oleh karena itu diperlukan sistem yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui pengelolaan sumber daya manusia. *Performance management system* merupakan suatu proses sistematis, terintegrasi dan berfokus pada pengembangan sumber daya manusia yang mengarah pada target dan tujuan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja individu, tim, serta organisasi secara berkelanjutan. Penelitian ini merumuskan rancangan *performance management system* berbasis *balanced scorecard* pada tahap *prerequisites*. Hasil rancangan intervensi yang telah dirumuskan berupa *prerequisites*, meliputi rumusan harapan pimpinan, sasaran dan skema arahan strategi, serta *balanced scorecard (objective)*. Rancangan intervensi yang dirumuskan telah divalidasi dan diuji oleh para ahli (*expert rater*), yaitu pihak L & D PT. Y (*holding company*) dan HR & GA PT. X. Secara keseluruhan para *rater* memberikan penilaian 'setuju' dan 'sangat setuju' atas aspek ketepatan dan penerapan (aplikatif) pada rancangan intervensi yang telah dirumuskan. Para *rater* menganggap bahwa rancangan yang dirumuskan sudah tepat dalam meningkatkan kinerja perusahaan terkait pencapaian target yang ditetapkan, namun pada beberapa hal kurang aplikatif jika saat ini langsung diterapkan di perusahaan, karena kondisi perusahaan yang belum siap.

Sebagai upaya dalam menindaklanjuti hal tersebut, para *rater* menyatakan bahwa akan lebih baik jika dilakukan *change management* atau perubahan secara perlahan terlebih dahulu.

Berdasarkan hasil evaluasi rancangan intervensi tersebut, dapat disimpulkan bahwa rancangan intervensi yang telah dirumuskan ini telah dapat diterima oleh *user* dan diberi penilaian yang tinggi oleh *expert rater*, meskipun terdapat beberapa catatan atau kritik yang membangun untuk menyempurnakan rancangan intervensi yang telah dirumuskan. Saran yang dapat diberikan berdasarkan penelitian ini, yaitu perusahaan maupun penelitian selanjutnya harus tetap mengacu pada konsep *performance management system* yang telah dirumuskan, agar pengembangan tetap terintegrasi dengan arah, tujuan, dan strategi perusahaan; perusahaan perlu melakukan *pilot test* untuk menguji keefektifan rancangan intervensi yang telah dirumuskan, sehingga dapat dilakukan *improvement* pada rancangan intervensi yang didasarkan dari hasil *pilot test* dan pada akhirnya, perusahaan dapat menerapkan *performance management system* yang paling sesuai secara komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2013). *Performance management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance management: The new realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Burnes, B. (2017). *Managing Change*. New York: Pearson Education Limited.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). Swot analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 994-1006.
- Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö. (2016). The fifth pillar of the balanced scorecard: Sustainability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 76-83.
- Luis, S., & Biromo, P. A. (2008). *step by step in cascading balanced scorecard to functional scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Qureshi, A., & Hassan, M. (2013). Impact of performance management on the organisational performance: An analytical investigation of the business model of McDonalds. *International*

Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 54-76.

- Rangkuti, F. (1998). *Analisis Swot: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2017). *Swot Balanced Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sabine Sonnentag, M. F. (2002). *Psychological Management of Individual Performance*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.,.
- Smither, J. W., & London, M. (2009). *Performance Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian dan Pengembangan (Research and Development)*. Bandung: Alfabeta.
- Verweire, K., & Berghe, L. V. (2004). *Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation*. London: SAGE Publications Ltd.