

MODEL PENGUKURAN KINERJA INDUSTRI PENGOLAHAN KAKAO SKALA UKM



Oleh :

Lamatinulu

**UNIVERSITAS MUSLIM INDONESIA
MAKASSAR
2018**

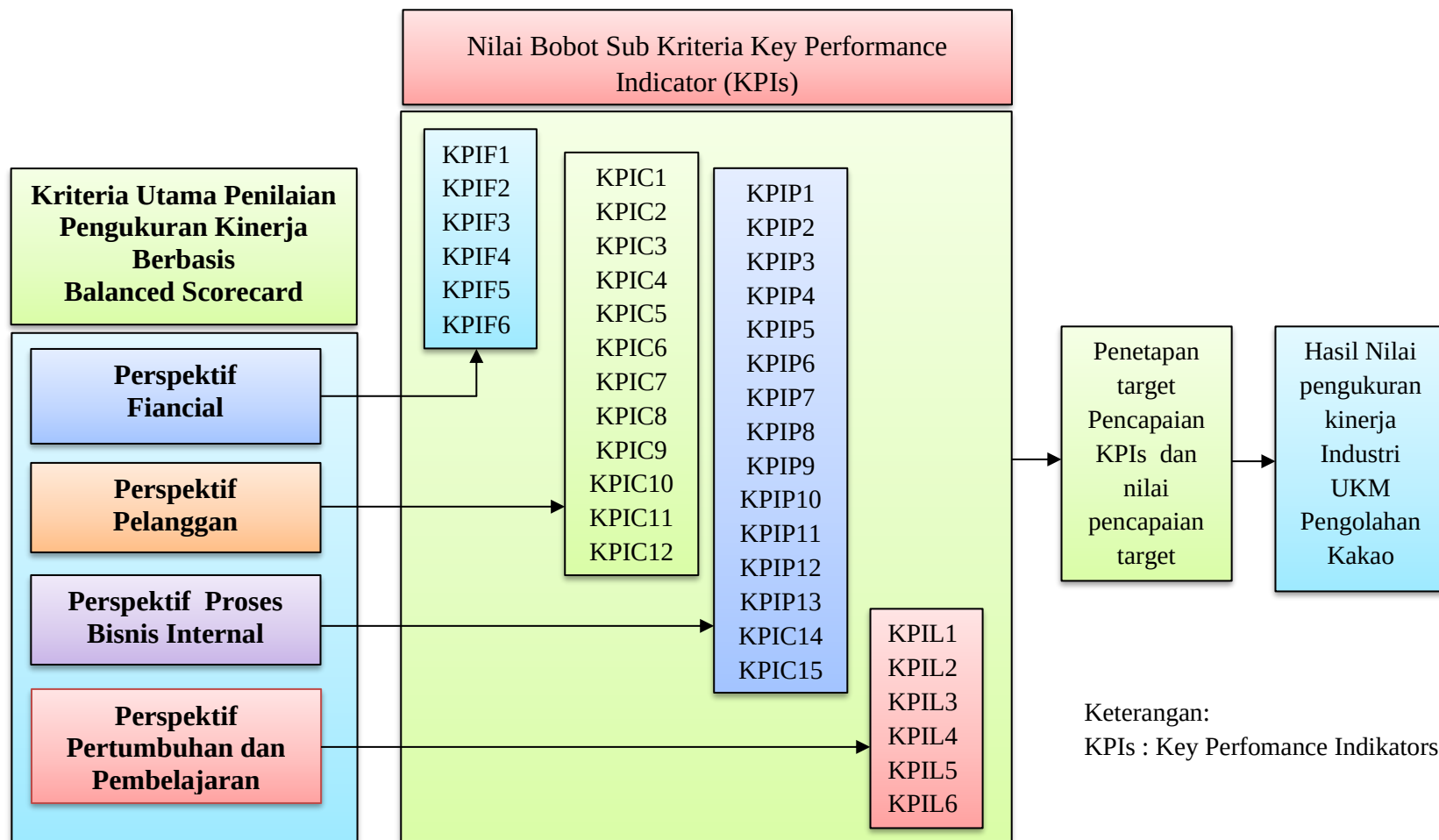
MODEL PENGUKURAN KINERJA INDUSTRI KAKAO SKALA USAHA KECIL DAN MENENGAH

Pengukuran kinerja merupakan proses kuantifikasi efisiensi dan efektivitas segala bentuk kegiatan pada sebuah organisasi sehingga sistem pengukuran kinerja harus diperkuat melalui penetapan dimensi dan ukuran kuantitatif. Sebagian besar organisasi perusahaan industri berusaha untuk melakukan perbaikan kinerja maka dibutuhkan adanya inovasi dalam mengembangkan model pengukuran kinerja. Dalam merancang sebuah sistem pengukuran kinerja maka dibutuhkan adanya inovasi sistem pengukuran kinerja. Terkait hal tersebut salah satu pendekatan konsep pengukuran kinerja yang akan diadopsi adalah Balanced Scorecard (BSC). Pendekatan BSC dalam mendesain sistem pengukuran kinerja dapat dipandang sebagai suatu model pengukuran kinerja yang inovatif. Hal ini penting untuk diterapkan sebab merupakan sistem kontrol yang strategis yang bermanfaat untuk menyeimbangkan ukuran kinerja finansial dan non finansial. Studi empiris mengenai model Balanced Scorecard untuk mengevaluasi kinerja perusahaan merupakan bukti bahwa BSC merupakan pendekatan pengukuran kinerja yang masih menjadi fokus perhatian sampai saat ini.

Sebuah penelitian yang berfokus membahas tentang dampak Balanced Scorecard terhadap kinerja telah menemukan bahwa unit bisnis yang telah mengadopsi pendekatan model Balanced Scorecard terbukti berdampak terhadap perbaikan kinerja dan profitabilitas. Penelitian lain tentang penggunaan Balanced Scorecard untuk mengukur atau mengevaluasi kinerja (Saad and Daraghma, 2016) telah merekomendasikan agar perusahaan mengadopsi pendekatan empat perspektif dalam BSC untuk mengevaluasi kinerja. Sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC merupakan pilihan yang tepat sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh yang menemukan BSC merupakan pendekatan metode yang banyak dipilih oleh organisasi industri dibandingkan 15 pendekatan metode sistem pengukuran kinerja yang lain.

Pada rancangan model pengukuran kinerja industri pengolahan kakao skala usaha kecil dan menengah aspek yang menjadi bagian utama adalah Key Performance Indicators (KPIs). KPIs merupakan ukuran kuantitatif untuk menguji perbaikan dalam kegiatan inovasi untuk keberhasilan bisnis menunjukkan bahwa KPIs hanya indikator, yang dapat diukur dan merupakan faktor penentu keberhasilan suatu organisasi.

Berdasarkan hasil kajian dari beberapa peneliti terdahulu membuktikan bahwa pendekatan model sistem pengukuran kinerja yang tepat untuk mengembangkan industri pengolahan kakao skala UKM adalah pendekatan BSC seperti Gambar 1.



Gambar 1. Model Sistem Pengukuran Kinerja Industri Pengolahan Kakao Skala Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

Keterangan Gambar model sistem pengukuran kinerja dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 1. Keterangan KPIs Perspektif Keuangan (*Financial*)

No.	Key Performance Indicators (KPIs) Perspektif Financial	Kode
1	Persentase peningkatan pendapatan	KPI _{F1}
2	Persentase peningkatan keuntungan	KPI _{F2}
3	Persentase peningkatan nilai penjualan produk	KPI _{F3}
4	Rasio penjualan dan biaya	KPI _{F4}
5	Return of invesment (ROI)	KPI _{F5}
6	Cash ratio	KPI _{F6}

Tabel 2. Keterangan KPIs Perspektif Pelanggan (*Customer*)

No.	KPIs Perspektif Pelanggan (<i>Customer</i>)	Kode
1	Tingkat kepuasan pelanggan	KPIC ₁
2	Persentase peningkatan pelanggan baru	KPIC ₂
3	Persentase peningkatan Pangsa Pasar	KPIC ₃
4	Tingkat loyalitas pelanggan tetap	KPIC ₄
5	Peningkatan Volume Penjualan	KPIC ₅
6	Ketepatan waktu dalam memenuhi permintaan konsumen	KPIC ₆
7	Tingkat pertumbuhan pelanggan lokal, nasional dan internasional	KPIC ₇
8	Persentase komplain atau keluhan pelanggan	KPIC ₈
9	Umpan balik pelanggan produk olahan kakao	KPIC ₉
10	Tingkat kecepatan menembus segmen pasar	KPIC ₁₀
11	Kesesuaian produk olahan kakao dengan keinginan pelanggan	KPIC ₁₁
12	Tingkat ketersediaan media pemasaran online	KPIC ₁₂

Tabel 3. Keterangan KPIs Perspektif Proses Bisnis Internal

No.	KPIs pada perspektif proses bisnis internal	Kode
(1)	(2)	(3)
1	Persentase produk cacat atau tidak sesuai standar kualitas	KPIP ₁
2	Realisasi kapasitas produksi	KPIP ₂
3	Persentase permintaan produk yang tidak terpenuhi	KPIP ₃
4	Frekwensi pemeliharaan mesin dan peralatan	KPIP ₄
5	Persentase kerusakan mesin dan peralatan	KPIP ₅
6	Perbandingan waktu produktif dan non produktif mesin dan peralatan	KPIP ₆
7	Ketepatan spesifikasi dan diversifikasi produk olahan kakao	KPIP ₇
8	Harga pokok produksi yang dapat bersaing	KPIP ₈

(1)	(2)	(3)
9	Persentase penngkatan Efisiensi pemanfaatan sumber daya	KPIP ₉
10	Jumlah adopsi teknologi baru	KPIP ₁₀
11	Ketersediaan data based terkait jenis, spesifikasi dan kualitas produk	KPIP ₁₁
12	Keunikan cita rasa khas, aroma dan tekstur produk hasil olahan kakao	KPIP ₁₂
13	Realisasi produk yang memenuhi standard kualitas BSN	KPIP ₁₃
14	Keunikan desain merek dan kemasan produk olahan kakao	KPIP ₁₄
15	Tingkat ketersediaan bahan baku biji kakao fermentasi	KPIP ₁₅

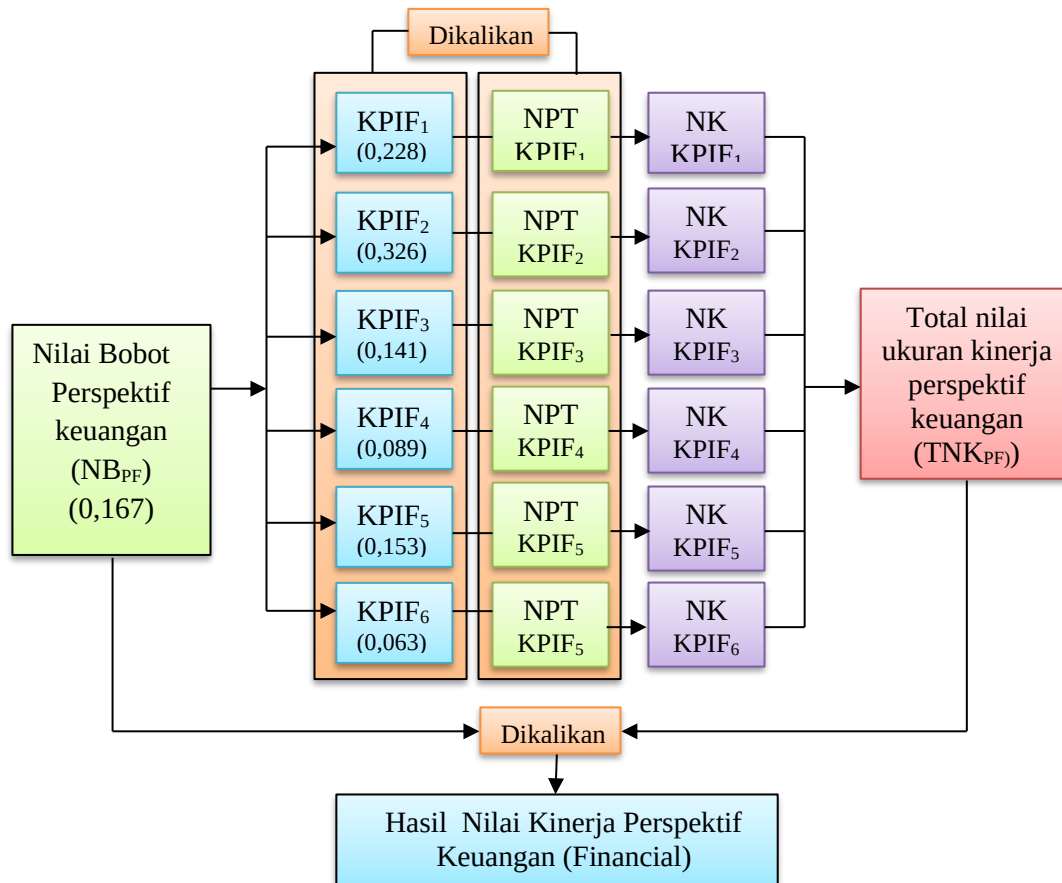
Tabel 4. Keterangan KPIs Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

No.	KPIs pada perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan	Kode
1	Tingkat kepuasan karyawan	KPIL ₁
2	Frekwensi kegiatan pendidikan dan latihan	KPIL ₂
3	Tingkat produktivitas karyawan	KPIL ₃
4	Tingkat efektivitas pendididikan dan pelatihan karyawan	KPIL ₄
5	Tingkat loyalitas karyawan	KPIL ₅
6	Inovasi dan kreativitas karyawan	KPIL ₆

Metode Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil identifikasi KPIs pada perspektif financial dan hasil pembobotan kriteria utama, pembobotan KPIs pada perspektif keuangan dan model pengukuran kinerja secara keseluruhan berbasis Balanced Scorecard pada Gambar 1 maka dapat dirancang model pengukuran kinerja pada perspektif keuangan. Dalam rancangan ini ditetapkan nilai konstanta kriteria utama sebesar 0,167 yang merupakan hasil analisis dengan metode Analitychal Hierarchy Process (AHP).

Nilai konstanta tersebut akan mempengaruhi kontribusi kinerja pada perspektif keuangan indudtri pengolahan kakao sebab menjadi penentu besaran nilai kinerja yang akan capai oleh industri pengolahan kakao skala UKM. Untuk mengukur kinerja pada perspektif keuangan ada tiga elemen yang menentukan yaitu bobot kriteria utama, bobot sub kriteria masing-masing KPIs dan nilai pencapaian target yang telah ditetapkan berdasarkan tujuan yang ingin dicapai oleh industri pengolahan kakao skala UKM. Nilai konstanta kriteria utama dan nilai bobot sub kriteria KPIs didapatkan dari hasil analisis dengan metode Analitychal Hierarchy Process (AHP). Berdasarkan elemen-elemen Key Peformance Indicators (KPIs) dan nilai target pencapaian KPIs maka dikembangkan rancangan model pengukuran kinerja pada perspektif keungan (*financial*) sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Model pengukuran perspektif keuangan (*Financial*)

Pada Gambar 2 menunjukkan bahwa nilai bobot kriteria utama perspektif keuangan ($NBPF$) dikalikan dengan nilai masing-masing bobot indikator-indikator kinerja kunci (B_{KPIF}). kemudian dikalikan dengan nilai pencapaian target indikator – indikator kinerja kunci (NPT_{KPIF}) sehingga mendapatkan nilai ukuran kinerja masing-masing indikator kinerja kunci pada persepektif keuangan (NK_{KPIF}). Total nilai NK_{KPIF} akan menjadi nilai kinerja perspektif finansial ($NKPF$) pada industri pengolahan kakao skala UKM. Untuk mempermudah proses simulasi perhitungan pengukuran kinerja berdasarkan Tabel 1 maka dapat disusun metode perhitungan nilai pengukuran kinerja pada industri pengolahan kakao skala UKM dengan bantuan program Excel maka dapat dibuat format seperti pada Tabel 5.

Tabel 5. Format simulasi perhitungan nilai pengukuran kinerja Perspektif Keuangan

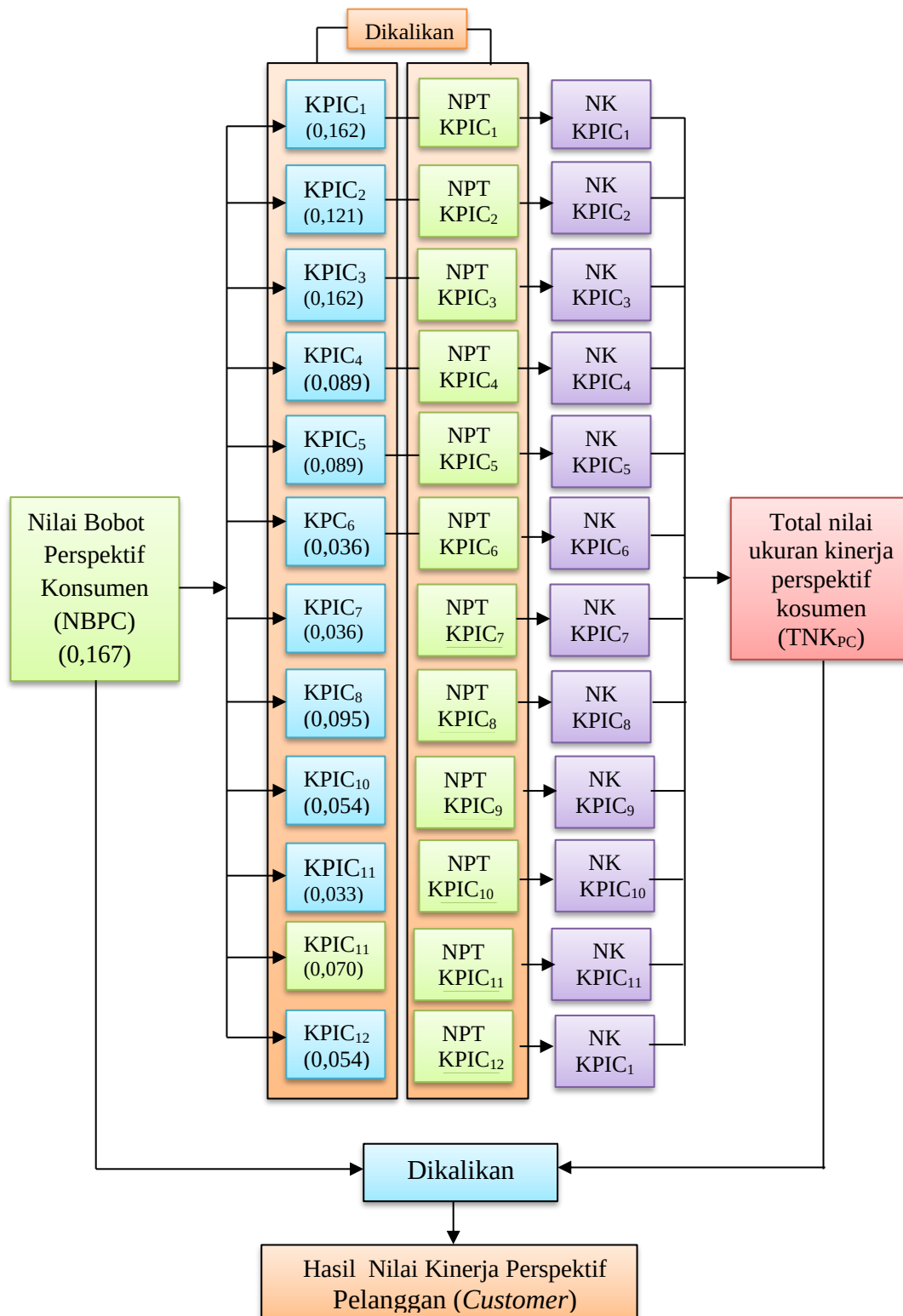
NBPF	KPIF	(B_{KPIF})	(NPT_{KPIF})	(NK_{KPIF})
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
0,167	KPIF2	0,228	5	1,140
	KPIF ₂	0,326	4	1,304
	KPIF ₃	0,141	5	0,705
	KPIF ₄	0,089	4	0,356
	KPIF ₅	0,153	3	0,459
Total nilai kinerja perspektif finansial (NKPF)				4,153
$NPKPF = NBPF \times NKPF = 0,167 \times 4,153 = 0,7$				

Berdasarkan Tabel 5 maka dapat dilakukan simulasi perhitungan nilai kinerja industri pengolahan kakao skala UKM. Sebagai contoh aplikasi pada indikator kinerja persentase peningkatan pendapatan ($KPIF_1$) ditetapkan tingkatan nilai pencapaian target dengan skala 1-5. Makna nilai skala yaitu 1 bermakna sangat rendah, 2 bermakna rendah, 3 bermakna sedang, 4 bermakna tinggi dan 5 bermakna sangat tinggi. Untuk mengukur indikator kinerja $KPIF_1$ maka ditetapkan target yang akan dicapai yakni peningkatan pendapatan sebesar 30%. Jika peningkatan hanya 5% maka diberi nilai 1, peningkatan 5,01 % - 10% diberi nilai 2, peningkatan 10,1%-15% diberi nilai 3, peningkatan 15,1% - 20% diberi nilai 4 dan peningkatan > 20% diberi nilai 5. Penetapan nilai tersebut berdasarkan pola penilaian yang ditetapkan oleh pihak organisasi industri yang diukur. Berdasarkan penetapan nilai pencapaian kinerja tersebut maka dapat diterapkan pada tabel 5.8 sebagai contoh. Jika diasumsikan pencapaian peningkatan pendapatan industri pengolahan kakao > 20% maka nilai pencapaian target indikator kinerja kunci $KPIF_1$ adalah sebesar 5 sehingga didapatkan nilai kinerja sebesar 5. Jika diasumsikan $NPT_{KPIF_2} = 4$, $NPT_{KPIF_3} = 5$, $NPT_{KPIF_4} = 4$, $NPT_{KPIF_5} = 3$ dan $NPT_{KPIF_6} = 3$. Berdasarkan hasil simulasi perhitungan pengukuran kinerja pada perspektif keuangan maka didapatkan Nilai kinerja perspektif finansial (NKPF) sebesar 4,153. Hasil simulasi ini menunjukkan bahwa kinerja yang dicapai berada dalam kategori tinggi. Adapun nilai kontribusi kinerja perspektif keuangan terhadap nilai total kinerja (NPKPF) pada industri pengolahan kakao skala UKM adalah 0,7. Mekanisme perhitungan pada perspektif keuangan sama dengan perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Metode Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil identifikasi KPIs pada perspektif pelanggan, hasil pembobotan kriteria utama dengan metode AHP, pembobotan KPIs pada perspektif pelanggan dan model pengukuran kinerja secara keseluruhan berbasis Balanced Scorecard maka dapat dirancang model pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan. Dalam rancangan ini ditetapkan nilai konstanta kriteria utama sebesar 0,333. Nilai konstanta tersebut akan mempengaruhi kontribusi kinerja pada perspektif pelanggan industri pengolahan kakao sebab menjadi penentu besaran nilai kinerja yang akan dicapai oleh industri pengolahan kakao skala UKM. Untuk mengukur kinerja pada perspektif pelanggan ada tiga elemen yang menentukan yaitu bobot kriteria utama, bobot sub kriteria masing-masing KPIs dan nilai pencapaian target yang telah ditetapkan berdasarkan tujuan yang ingin dicapai oleh industri pengolahan kakao skala UKM. Nilai konstanta kriteria utama dan nilai bobot sub kriteria KPIs didapatkan dari hasil analisis dengan metode Analytical Hierarchy Process (AHP). Berdasarkan elemen-elemen Key Performance Indicators (KPIs) dan nilai target pencapaian KPIs maka dikembangkan rancangan model pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan (*customer*) sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 3. Pada gambar tersebut memperlihatkan model yang menunjukkan bahwa nilai bobot kriteria utama perspektif pelanggan menjadi konstanta untuk dikalikan dengan nilai total kinerja. Nilai total kinerja didapatkan dari hasil penjumlahan semua nilai kinerja dari setiap KPIs. Nilai setiap KPIs didapatkan dari hasil kali antara nilai

bobot KPIs dengan nilai pencapaian KPIs terhadap target kinerja yang ditetapkan untuk masing-masing KPIs.



Gambar 3. Model pengukuran perpektif pelanggan (*Customer*)

Pada gambar 3 menunjukkan bahwa nilai bobot kriteria utama perspektif pelanggan (NBPC) dikalikan dengan nilai masing-masing bobot indikator-indikator kinerja kunci

(B_{KPIC}) kemudian dikalikan dengan nilai pencapaian target indikator – indikator kinerja kunci (NPT_{KPIC}) sehingga mendapatkan nilai ukuran kinerja masing-masing indikator kinerja kunci pada persepektif pelanggan (NK_{KPIC}). Total nilai NK_{KPIC} akan menjadi nilai kinerja perspektif pelanggan (NK_{PC}) pada industri pengolahan kakao skala UKM. Untuk mempermudah proses simulasi perhitungan pengukuran kinerja pada industri pengolahan kakao skala UKM dengan bantuan program Excel maka dapat dibuat format seperti pada Tabel 6.

Tabel 6. Format simulasi perhitungan nilai pengukuran kinerja Perspektif Pelanggan

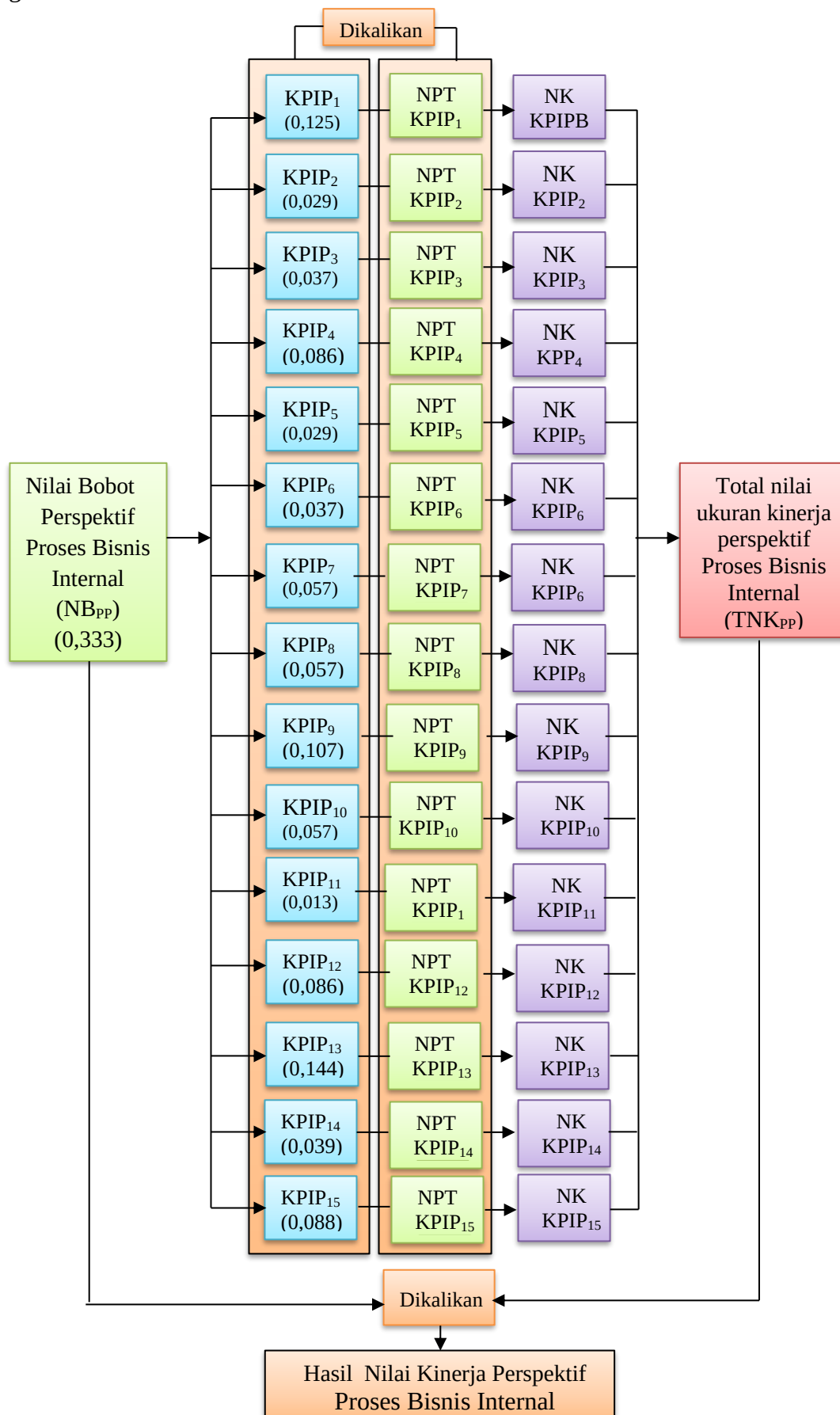
NBPF	KPIF	(B_{KPIF})	(NPT_{KPIF})	(NK_{KPIF})
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
0,167	KPIC ₁	0,162		
	KPIC ₂	0,121		
	KPIC ₃	0,162		
	KPIC ₄	0,089		
	KPIC ₅	0,089		
	KPIC ₆	0,036		
	KPIC ₇	0,036		
	KPIC ₈	0,095		
	KPIC ₉	0,054		
	KPIC ₁₀	0,033		
	KPIC ₁₁	0,070		
	KPIC ₁₂	0,054		
Nilai kinerja perspektif pelanggan (NKPC)				
NPKPC = NBPC x NKPFC				

Berdasarkan Tabel 6 maka kita dapat melakukan simulasi perhitungan nilai kinerja industri pengolahan kakao skala UKM. Untuk melakukan pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan maka terlebih dahulu ditetapkan tingkatan nilai pencapaian target dengan skala 1-5. Makna nilai skala yaitu 1 bermakna sangat rendah, 2 bermakna rendah, 3 bermakna sedang, 4 bermakna tinggi dan 5 bermakna sangat tinggi. Tabel 6 merupakan format untuk melakukan simulasi pengukuran kinerja yang disusun berdasarkan model sistem pengukuran kinerja industri pengolahan kakao skala UKM sebagaimana pada Gambar 3. Penggunaan model format tersebut untuk menghitung nilai kinerja setelah terlebih dahulu melakukan penetapan target dan penetapan nilai pencapaian target (NPT_{KPIC}). Adapun nilai kontribusi kinerja perspektif keuangan terhadap nilai total kinerja (NPKPF) pada industri pengolahan kakao skala UKM adalah 0,7. Mekanisme perhitungan pada persepektif keuangan sama dengan perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Metode pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal

Berdasarkan hasil identifikasi KPIs pada perspektif proses bisnis internal pada, hasil pembobotan kriteria utama, pembobotan KPIs pada proses bisnis internal dan model pengukuran kinerja secara keseluruhan berbasis Balanced Scorecard pada maka dapat dirancang model pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal (Gambar 4). Dalam rancangan ini ditetapkan nilai konstanta kriteria utama sebesar 0,333. Nilai konstanta tersebut akan mempengaruhi kontribusi kinerja pada perspektif proses bisnis internal industri

pengolahan kakao sebab menjadi penentu besaran nilai kinerja yang akan capai oleh industri pengolahan kakao skala UKM.



Gambar 4. Model pengukuran perpektif proses bisnis internal

Pada Gambar 4 menunjukkan bahwa nilai bobot kriteria utama perspektif proses bisnis internal (NB_{PIB}) dikalikan dengan nilai masing-masing bobot indikator-indikator kinerja kunci (B_{KPIB}) kemudian dikalikan dengan nilai pencapaian target indikator – indikator kinerja kunci (NPT_{KPIB}) sehingga mendapatkan nilai ukuran kinerja masing-masing indikator kinerja kunci pada persepektif proses bisnis internal (NK_{KPIB}). Total nilai NK_{KPIB} akan menjadi nilai kinerja perspektif proses bisnis internal (NK_{PIB}) pada industri pengolahan kakao skala UKM. Untuk mempermudah proses simulasi perhitungan pengukuran kinerja pada industri pengolahan kakao skala UKM dengan bantuan program Excel maka dapat dibuat format seperti pada Tabel 7.

Tabel 7. Format simulasi perhitungan nilai pengukuran kinerja PB

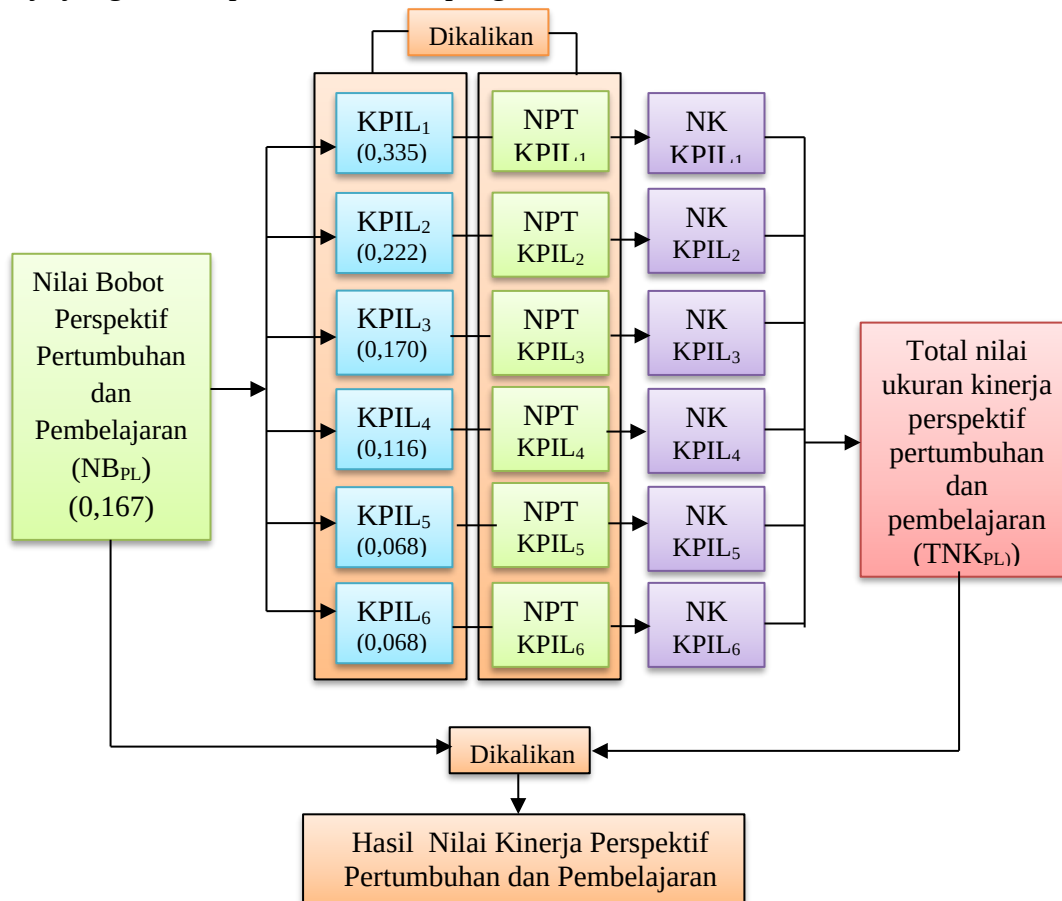
NB_{PIB}	KPI_{PIB}	(B_{KPIB})	(NPT_{KPIB})	(NK_{KPIB})
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
0,333	KPI_{P1}	0,125		
	KPI_{P2}	0,029		
	KPI_{P3}	0,037		
	KPI_{P4}	0,086		
	KPI_{P5}	0,029		
	KPI_{P6}	0,037		
	KPI_{P7}	0,057		
	KPI_{P8}	0,057		
	KPI_{P9}	0,107		
	KPI_{P10}	0,057		
	KPI_{P11}	0,023		
	KPI_{P12}	0,086		
	KPI_{P13}	0,144		
	KPI_{P14}	0,039		
	KPI_{P15}	0,088		
Nilai kinerja perspektif Proses Internal (NK_{PIB})				
$NP_{KPIB} = NB_{PIB} \times NK_{PIB}$				

Berdasarkan Tabel 7 maka kita dapat melakukan simulasi perhitungan nilai kinerja industri pengolahan kakao skala UKM. Untuk melakukan pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal maka terlebih dahulu ditetapkan tingkatan nilai pencapaian target dengan skala 1-5. Makna nilai skala yaitu 1 bermakna sangat rendah, 2 bermakna rendah, 3 bermakna sedang, 4 bermakna tinggi dan 5 bermakna sangat tinggi. Tabel 7 merupakan format untuk melakukan simulasi pengukuran kinerja yang disusun berdasarkan model sistem pengukuran kinerja industri pengolahan kakao skala UKM seperti pada Gambar 4.

Besarnya nilai pengukuran kinerja NP_{KPIB} didapatkan dari hasil perkalian nilai NB_{PIB} dengan NK_{PIB} .

Metode pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan & pembelajaran

Berdasarkan hasil identifikasi KPIs pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada, hasil pembobotan kriteria utama pembobotan KPIs pada pertumbuhan & pembelajaran pada dan model pengukuran kinerja secara keseluruhan berbasis Balanced Scorecard pada gambar 1 maka dapat dirancang model pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Gambar 5). Dalam rancangan ini ditetapkan nilai konstanta kriteria utama sebesar 0,167. Nilai konstanta tersebut akan mempengaruhi kontribusi kinerja pada perspektif pertumbuhan & pembelajaran industri pengolahan kakao sebab menjadi penentu besaran nilai kinerja yang akan capai oleh industri pengolahan kakao skala UKM.



Gambar 5. Model pengukuran kinerja perpektif pertumbuhan dan pembelajaran
 Pada gambar 5 menunjukkan bahwa nilai bobot kriteria utama perspektif pertumbuhan & pembelajaran (NB_{PL}) dikalikan dengan nilai masing-masing bobot indikator-indikator kinerja kunci (B_{KPIL}) kemudian dikalikan dengan nilai pencapaian target indikator – indikator kinerja kunci (NPT_{KPIL}) sehingga mendapatkan nilai ukuran kinerja masing-masing indikator kinerja kunci pada persepektif pertumbuhan & pembelajaran (NK_{KPIL}). Total nilai NK_{KPIL} akan menjadi nilai kinerja perspektif pertumbuhan & pembelajaran (NK_{PL}) pada industri

pengolahan kakao skala UKM. Untuk mempermudah proses simulasi perhitungan pengukuran kinerja pada industri pengolahan kakao skala UKM dengan bantuan program Excel dibuat format seperti pada Tabel 8.

Tabel 8. Format simulasi perhitungan nilai pengukuran kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran (Learning & Growth)

NBPL	KPIL	(B _{KPIL})	(NPT _{KPIL})	(NK _{KPIL})
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
0,167	KPIL ₁	0,355		
	KPIL ₂	0,222		
	KPIL ₃	0,170		
	KPIL ₄	0,116		
	KPIL ₅	0,068		
	KPIL ₆	0,068		
Nilai kinerja perspektif Learning & Growth (NKPL)				
NPPLG = NBPL x NKPL				

Berdasarkan Tabel 8 maka kita dapat melakukan simulasi perhitungan nilai kinerja industri pengolahan kakao skala UKM. Untuk melakukan pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal maka terlebih dahulu ditetapkan tingkatan nilai pencapaian target dengan skala 1-5. Makna nilai skala yaitu 1 bermakna sangat rendah, 2 bermakna rendah, 3 bermakna sedang, 4 bermakna tinggi dan 5 bermakna sangat tinggi. Tabel 8 merupakan format untuk melakukan simulasi pengukuran kinerja yang disusun berdasarkan model sistem pengukuran kinerja industri pengolahan kakao skala UKM sebagaimana pada Gambar 5. Penggunaan model format tersebut untuk menghitung nilai kinerja setelah terlebih dahulu melakukan penetapan target dan penetapan nilai pencapaian target (NPT_{KPIL}). Nilai pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran NPPLG diperoleh dari hasil perkalian antara nilai NBPL dengan NKPL.

Setelah nilai pengukuran kinerja telah diperoleh pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran seperti ditunjukkan pada Tabel 5, Tabel 6, Tabel 7 dan Tabel 8 maka, dapat dilakukan penetapan nilai kerja secara totalitas pada industri pengolahan kakao skala UKM dengan menggunakan format pada Tabel 9.

Tabel 9. Nilai Total Pengukuran Kinerja Keseluruhan

Urain Perspektif	Kode Hasil Pengukuran	Nilai Pengukuran
(1)	(2)	(3)
Keuangan	NPKPF	
Pelanggan	NPKPC	
Proses Bisnis Internal	NPKPIB	
Pertumbuhan dan Pembelajaran	NPPLG	
Total pengukuran kinerja keseluruhan (TPKK)		

Tingkat kinerja disimpulkan berdasarkan nilai skala kinerja yang telah ditetapkan berdasarkan target yang akan dicapai.