



**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
PT RITRA CARGO INDONESIA MENGGUNAKAN
*BALANCED SCORECARD***

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan Program
Pasca Sarjana Pada Program Magister Teknik Industri**

YONAS PRIMA ARGA RUMBYARSO

55314110019

**PROGRAM STUDI MAGISTER TEKNIK INDUSTRI
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2016**



**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
PT RITRA CARGO INDONESIA MENGGUNAKAN
*BALANCED SCORECARD***

TESIS

**YONAS PRIMA ARGA RUMBYARSO
55314110019**

**PROGRAM STUDI MAGISTER TEKNIK INDUSTRI
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2016**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Judul : Pengukuran Kinerja Perusahaan PT RITRA CARGO INDONESIA
menggunakan *Balanced Scorecard*

Nama : Yonas Prima Arga Rumbyarso

N I M : 55314110019

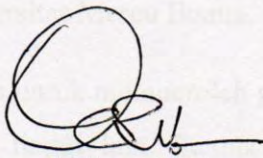
Program : Pasca Sarjana - Program Magister Teknik Industri

Tanggal : 01 Agustus 2016

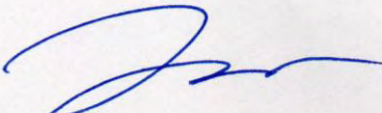
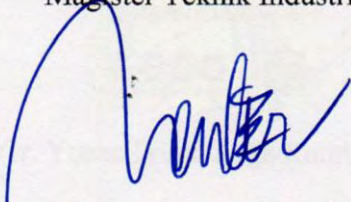
Tanggal : 01 Agustus 2016

Mengesahkan

Pembimbing



(Yaya Sudarya Triana, M.Kom., Ph.D.)

Direktur	Ketua Program Studi
Program Pasca Sarjana	Magister Teknik Industri
	
(Prof. Dr. Didik J. Rachbini)	(Dr. Lien Herliani Kusumah, MT)

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa seluruh tulisan & pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Pengukuran Kinerja Perusahaan PT RITRA CARGO INDONESIA
menggunakan *Balanced Scorecard*

Nama : Yonas Prima Arga Rumbyarso

NIM : 55314110019

Program : Pasca Sarjana - Program Magister Teknik Industri

Tanggal : 01 Agustus 2016

Merupakan hasil pustaka, penelitian, & karya saya sendiri dengan arahan pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Teknik Industri, Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar magister (Strata 2) pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, serta hasil pengolahannya yang dituliskan pada tesis ini, telah dinyatakan secara jelas sumbernya & dapat diperiksa kebenarannya.



KATA PENGANTAR

Segala puji & syukur peneliti panjatkan kepada Allah Bapa, Allah Roh Kudus, & anak-Nya yang Tunggal Tuhan Yesus Kristus yang bertahta dalam kerajaan Surga atas segala anugerah, kemurahan, karunia, perlindungan, kasih setia yang besar serta berkat-Nya yang sangat melimpah kepada peneliti sehingga tesis dengan judul **“Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Ritra Cargo Indonesia Menggunakan *Balanced Scorecard*”** selesai disusun & diterbitkan. Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai karya akhir untuk memenuhi persyaratan kelulusan dalam menyelesaikan program sarjana strata dua (S2) & memperoleh gelar Magister Teknik pada Program Pasca Sarjana Magister Teknik Industri Universitas Mercu Buana.

Dalam menyusun penelitian ini, Peneliti terjun langsung dalam melakukan penelitian di lapangan & membaca materi yang berkaitan langsung dengan *Balanced Scorecard* dari buku-buku, jurnal. Menurut hemat peneliti, penelitian ini sangat bermanfaat untuk dibaca & dipahami kepada siapa saja yang akan berkecimpung & berminat dalam studi *Balanced Scorecard* seperti mahasiswa, praktisi, & lain-lain serta untuk memperkaya khasanah kepustakaan dalam bidang teknik industri.

Rasa syukur & terima kasih bahwa beberapa kendala, kesulitan & hambatan yang dijumpai dalam penulisan tesis ini telah dapat diatasi dengan baik, selain itu selama menempuh pendidikan & akhirnya dapat berhasil dalam menyusun & menyelesaikan penelitian ini, peneliti banyak memperoleh bantuan, nasihat, saran, kerjasama & dukungan serta bimbingan baik moril maupun materiil dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini dengan penuh kerendahan hati peneliti dengan senang hati mengucapkan terima kasih & penghargaan sebesar-besarnya serta setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Bapak Yaya Sudarya Triana, M.Kom., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, pikiran serta banyak memberikan ide, masukan, saran ilmiah serta bimbingan yang sangat berharga bagi peneliti terutama cara penulisan tesis yang sangatlah berguna bagi peneliti

& juga telah terus menerus mendorong, memacu penyusunan serta penerbitan penelitian ini dengan pelbagai pengarahan serta koreksinya untuk mengatasi berbagai kendala yang muncul hingga tesis ini dapat terwujud.

2. Ibu Dr. Lien Herliani Kusumah, MT selaku Ketua Program Studi Magister Teknik Industri Universitas Mercu Buana Jakarta.
3. Bapak Prof. Dr. Didik J. Rachbini, selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Mercu Buana Jakarta.
4. Staf Dosen Program Studi Magister Teknik Industri Universitas Mercu Buana Jakarta yang telah membekali peneliti dengan berbagai ilmu selama mengikuti perkuliahan sampai akhir penulisan tesis.
5. Mas Arie, selaku staf Program Pascasarjana Teknik Industri Universitas Mercu Buana yang sudah membantu memberikan informasi perihal studi.
6. Kedua orangtuaku tercinta, Ayah : Yohanes Babtista Soenaryo Adipranoto Sar.Mud dan almarhumah Ibu : Monica Srie Sumiyati S.Pd atas jasanya, kesabaran, do'a, & tidak pernah lelah dalam mendidik serta memberikan cinta yang tulus & ikhlas kepada peneliti semenjak kecil. Semua pencapaian saya selama ini akan saya persembahkan untuk kalian. Pencapaian kali ini sungguh tidak mudah saya dapatkan.
7. Kedua Adikku, Ferdinandus Widi Sasongko dan Thomas Aquino Pamungkas Tunggul Adikusumo, A.Md.
8. Pimpinan PT Margahayuland Development, khususnya kepada Ibu Dewi Harsanti sebagai Quantity Surveyor Manager yang memberi peluang untuk dapat melanjutkan studi di program magister (strata-2) dengan tetap dapat mencari sesuap nasi untuk kehidupan sehari-hari pada masa tersebut.
9. Persatuan Insinyur Indonesia.
10. Ikatan Quantity Surveyor Indonesia.
11. Rekan-rekan Mahasiswa & Mahasiswi Magister Teknik Industri Angkatan XV Kelas Meruya Universitas Mercu Buana Jakarta, atas kebersamaan dan partisipasinya dalam memberikan semangat & pembelajaran kepada peneliti.

12. Pimpinan Staff & Karyawan PT Ritra Cargo Indonesia, peneliti ucapkan terima kasih banyak atas kesediaannya untuk dapat menerima & memberikan ijin kepada peneliti dalam melakukan penelitian di PT Ritra Cargo Indonesia.
13. Semua pihak yang telah membantu baik langsung maupun tidak langsung dalam menyelesaikan tesis ini yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu. Semangat, do'a, & dukungan yang kalian berikan sungguh berarti.

Apabila para pembaca menjumpai kebenaran dalam buku ini, maka hal tersebut tak lain karena berkat Allah Bapa Tritunggal di Surga semata. Sebaliknya meskipun telah diupayakan dengan bersungguh-sungguh agar tidak ada kesalahan, baik sengaja maupun tidak disengaja, apabila pembaca menjumpai kekurangan & kekeliruan baik aspek kualitas maupun aspek kuantitas dari materi yang disajikan dalam tesis ini, itu tak lain karena Penulis tesis ini adalah manusia biasa yang tak akan pernah luput dari kesalahan & kekhilafan. Semoga dengan terbitnya tesis ini, akan memberikan manfaat yang sebesar-besarnya & dapat berguna bagi kemajuan pendidikan Indonesia pada umumnya & Civitas Akademika Universitas Mercu Buana pada khususnya, serta pihak lain yang membutuhkan hasil penelitian ini demi menuju kebangkitan daya saing bangsa dalam menghadapi kompetisi global.

Akhir kata semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas segala kebaikan dengan berkat yang melimpah & damai sejahtera selalu serta kebaikan kepada pihak-pihak yang telah membantu peneliti dalam penyusunan penelitian ini.

Jakarta, 01 Agustus 2016

(Ir. Yonas Prima Arga Rumbyarso)

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN TESIS	i
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PEDOMAN PENGGUNAAN TESIS	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRACT	vii
ABSTRAK	vii
MOTTO & PERSEMBAHAN	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
DAFTAR PERSAMAAN	xx
Bab I Pendahuluan	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Pembatasan Masalah	8
Bab II Kajian Pustaka	
2.1 Kajian Teori	10
2.1.1 Definisi Kinerja & Konsep Pengukuran Kinerja	10
2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	14
2.1.3 Dasar Pengukuran Kinerja	15
2.1.4 Tujuan Pengukuran Kinerja	15
2.1.5 Manfaat Penilaian Kinerja	15
2.1.6 Tahap Penilaian Kinerja	17
2.1.7 Evaluasi Kinerja	17
2.1.8 Pengukuran Kinerja Tradisional	18
2.1.9 Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	18

2.1.10 Perbedaan Antara Perusahaan Berbasis Penilaian Kinerja Tradisional/Konvensional Dengan Perusahaan Berbasis Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	30
2.1.11 Visi, Misi & Strategi	35
2.1.12 <i>Strategy Map</i>	37
2.1.13 Analisis <i>Porter's Five-Forces Competitive Model</i>	39
2.1.14 Analisis S.W.O.T	42
2.1.15 Indikator Kinerja Kunci (<i>Key Performance Indicators</i>)	44
2.1.16 <i>Analytical Hierarchy Processes</i>	45
2.2 Penelitian Terdahulu	48
2.3 Kerangka Pemikiran	55

Bab III Metodologi Penelitian

3.1 Jenis/Desain Penelitian	57
3.2 Kebutuhan Data-Data Informasi.....	57
3.3 Jenis & Sumber Data.....	61
3.4 Metode Pengumpulan Data	61
3.5 Populasi & Sampel	63
3.6 Metode Pengolahan Data	64
3.6.1 Metode Pengolahan Data Pengukuran Kinerja Saat Ini	64
3.6.2 Metode Pengolahan Data Pengukuran Kinerja Dengan Rancangan <i>Balanced Scorecard</i>	64
3.7 Analisis Misi, Visi & Strategi	66
3.7.1 Analisis <i>Porter's Five Forces Competitive Model</i>	67
3.7.2 Analisis S.W.O.T	68
3.8 Proses Seleksi Indikator-Indikator Dengan USG (<i>Urgent, Seriousness, Growth</i>) Melalui 4 (empat) Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	69
3.9 <i>Strategy Map</i>	70
3.10 Pembentukan Kerangka <i>Balanced Scorecard</i>	71
3.11 Proses <i>Cascading Balanced Scorecard</i>	72
3.12 Pembuatan & Penyusunan <i>Key Performance Indicator</i>	73
3.13 Metode <i>Analytic Hierarchy Processes</i>	73

3.13.1	Perhitungan Indikator-Indikator Utama Tabel <i>Key Performance Indicator</i>	76
3.14	Langkah-Langkah Penelitian/Desain Penelitian	85
Bab IV Hasil & Analisis		
4.1	Pengukuran Kinerja Saat Ini	87
4.2	Pengukuran Kinerja Dengan Rancangan <i>Balanced Scorecard</i>	87
4.3	Analisis Misi, Visi & Strategi PT Ritra Cargo Indonesia	89
4.3.1	Analisis Eksternal Mikro & Internal Perusahaan Dengan Menggunakan <i>Porter's Five-Forces Competitive Model</i>	91
4.3.2	Analisis Eksternal Mikro & Internal Perusahaan Dengan Menggunakan Metode S.W.O.T	94
4.4	Proses Seleksi Indikator-Indikator Dengan USG (<i>Urgent, Seriousness, Growth</i>) Melalui 4 (Empat) Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	96
4.5	Pembuatan Usulan Rancangan Peta Strategi Perusahaan (<i>Strategy Map</i>)	100
4.6	Bentuk <i>Balanced Scorecard</i> Untuk PT Ritra Cargo Indonesia .	101
4.7	Pembobotan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	102
4.8	Perhitungan Indikator-Indikator Utama <i>Key Performance Indicator</i>	117
Bab V Pembahasan		
5.1	Temuan Utama	127
5.1.1	Pengukuran Kinerja Saat Ini	128
5.1.2	Pengukuran Kinerja Dengan Rancangan <i>Balanced Scorecard</i>	129
5.2	Pembahasan Temuan Utama	131
5.2.1	Langkah-Langkah Perbaikan (<i>Improvement</i>) Setelah Evaluasi Kerja	133
5.3	Perbandingan Dengan Kajian Penelitian Terdahulu	135
5.4	Implikasi Temuan & Manfaatnya Bagi Industri	143

5.5 Keterbatasan Penelitian	144
Bab VI Kesimpulan & Saran	
6.1 Kesimpulan	146
6.2 Saran	146
DAFTAR PUSTAKA	148
LAMPIRAN	154
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	177



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Rumusan Keterkaitan Unsur-Unsur S.W.O.T	43
Tabel 2.2	Matrix S.W.O.T	44
Tabel 2.3	Kajian Penelitian Terdahulu	49
Tabel 3.1	Operasional Variabel	57
Tabel 3.2	Penentuan Prioritas Dengan Metode <i>Urgency Seriousness Growth (USG)</i>	70
Tabel 3.3	Proses <i>Cascading Balanced Scorecard</i> PT Ritra Cargo Indonesia	72
Tabel 3.4	Skala Penilaian Matriks Perbandingan Berpasangan	74
Tabel 3.5	Matriks Perbandingan Berpasangan	74
Tabel 3.6	Tabel RI (<i>Random Index</i>)	75
Tabel 4.1	Data <i>Revenue</i> PT Ritra Cargo Indonesia (Satuan Dalam Rupiah)	87
Tabel 4.2	Matriks S.W.O.T Untuk Analisis Misi, Visi & Strategi PT Ritra Cargo Indonesia	96
Tabel 4.3	Penentuan Prioritas Indikator-Indikator Perspektif Keuangan	98
Tabel 4.4	Penentuan Prioritas Indikator-Indikator Perspektif Pelanggan	98
Tabel 4.5	Penentuan Prioritas Indikator-Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal	98

DAFTAR TABEL (LANJUTAN)

Tabel 4.6	Penentuan Prioritas Indikator-Indikator Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan	99
Tabel 4.7	Usulan Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> Untuk PT Ritra Cargo Indonesia	102
Tabel 4.8	Skala Penilaian Matriks Perbandingan Berpasangan Metode AHP	103
Tabel 4.9	Matriks Perbandingan Berpasangan 4 (Empat) Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	104
Tabel 4.10	Pembobotan ke-4 (Empat) Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	105
Tabel 4.11	Matriks Perbandingan Berpasangan Untuk Indikator-Indikator Perspektif Keuangan	105
Tabel 4.12	Pembobotan Indikator-Indikator Perspektif Keuangan	106
Tabel 4.13	Matriks Perbandingan Berpasangan Indikator-Indikator Perspektif Pelanggan	107
Tabel 4.14	Pembobotan Indikator-Indikator Perspektif Pelanggan	108
Tabel 4.15	Matriks Perbandingan Berpasangan Indikator-Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal	108
Tabel 4.16	Pembobotan Indikator-Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal	109
Tabel 4.17	Matriks Perbandingan Berpasangan Indikator-Indikator Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan	110

DAFTAR TABEL (LANJUTAN)

Tabel 4.18	Pembobotan Indikator-Indikator Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan	111
Tabel 4.19	Hasil Perkalian Bobot Perspektif Keuangan Dengan Bobot Indikator-Indikatornya	111
Tabel 4.20	Hasil Perkalian Bobot Perspektif Pelanggan Dengan Bobot Indikator-Indikatornya	112
Tabel 4.21	Hasil Perkalian Bobot Perspektif Proses Bisnis Internal Dengan Bobot Indikator-Indikatornya	112
Tabel 4.22	Hasil Perkalian Bobot Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan Dengan Bobot Indikator-Indikatornya	113
Tabel 4.23	Hasil Pembobotan Untuk Semua Indikator	113
Tabel 4.24	<i>Key Performance Indicators</i> PT Ritra Cargo Indonesia	114
Tabel 4.25	Hasil Perhitungan <i>Key Performance Indicators</i> PT Ritra Cargo Indonesia Setelah Diinput	124
Tabel 5.1	Usulan Rancangan <i>Key Performance Indicators</i> PT Ritra Cargo Indonesia	127
Tabel 5.2	Hasil Pembobotan Untuk Indikator-Indikator KPI Keuangan	129
Tabel 5.3	Hasil Pembobotan Untuk Indikator-Indikator KPI Pelanggan	130
Tabel 5.4	Hasil Pembobotan Untuk Indikator-Indikator KPI Proses Bisnis Internal	130
Tabel 5.5	Hasil Pembobotan Untuk Indikator-Indikator KPI Pembelajaran & Pertumbuhan	130
Tabel 5.6	Perbandingan Dengan Kajian Penelitian Terdahulu	135



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR GAMBAR

xiv

Gambar 1.1	Grafik Data <i>Revenue</i> PT Ritra Cargo Indonesia Dari Tahun 2011 Sampai Dengan Tahun 2015 (Satuan Dalam Miliar Rupiah)	6
Gambar 2.1	Bagan Umum Strategi Pengelolaan Kinerja	11
Gambar 2.2	Evolusi Sistem Manajemen Kinerja	12
Gambar 2.3	Diagram Proses Manajemen Kinerja	13
Gambar 2.4	Kerangka Kerja Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	20
Gambar 2.5	Hubungan Antar Perspektif	29
Gambar 2.6	Proses Penerjemahan Strategi	37
Gambar 2.7	<i>Porter's Five-Forces Competitive Model</i>	42
Gambar 2.8	Pembentukan Hierarki	47
Gambar 2.9	Diagram Kerangka Pemikiran	56
Gambar 3.1	<i>Balanced Scorecard</i> Menghubungkan Pengukuran Kinerja Ke Strategi	71
Gambar 3.2	Langkah-Langkah Penelitian/Desain Penelitian	86
Gambar 4.1	Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> & Visi, Misi, Strategi	88
Gambar 4.2	Jejaring Hubungan <i>Stakeholder</i>	90
Gambar 4.3	<i>Porter's Five-Forces Competitive Model</i> Untuk Analisis Misi, Visi & Strategi PT Ritra Cargo Indonesia	94
Gambar 4.4	Usulan Peta Strategi (<i>Strategy Map</i>) PT Ritra Cargo Indonesia	101

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Statement Of Financial Position	153
Lampiran 2	Profit & Loss	156
Lampiran 3	Data <i>Revenue</i> Tahun 2014 & Tahun 2015	158
Lampiran 4	<i>Outstanding Shipment</i> Tahun 2014 & Tahun 2015	160
Lampiran 5	<i>Outstanding Invoice</i> Tahun 2014 & Tahun 2015	161
Lampiran 6	<i>Ontime Delivery</i> Tahun 2015	162
Lampiran 7	Kesalahan Input Data <i>Service Type</i> Tahun 2015	163
Lampiran 8	Jumlah FQ Tahun 2015	164
Lampiran 9	Karyawan Mengundurkan Diri Tahun 2015	165
Lampiran 10	Anggota <i>Ritra ClubSmart</i> Tahun 2015	166
Lampiran 11	<i>Customer Claim</i> Tahun 2015	167
Lampiran 12	<i>Shipment Volume</i> Tahun 2014	168
Lampiran 13	<i>Shipment Volume</i> Tahun 2015	169
Lampiran 14	Pedoman Wawancara	170
Lampiran 15	Transkrip Wawancara	171
Lampiran 16	Transkrip Wawancara	173
Lampiran 17	Foto Robert S. Kaplan & David P. Norton	175
Lampiran 18	Kegiatan Bimbingan	176

DAFTAR PERSAMAAN

Persamaan 3.1	Rumus % Kenaikan/Penurunan <i>Revenue</i>	57
Persamaan 3.2	Rumus <i>Operating Ratio</i>	58
Persamaan 3.3	Rumus <i>Total Debt To Total Asset</i>	58
Persamaan 3.4	Rumus <i>Current Ratio</i>	58
Persamaan 3.5	Rumus <i>Ontime Delivery</i>	58
Persamaan 3.6	Rumus % Penanganan <i>Customer Claim</i>	58
Persamaan 3.7	Rumus % <i>Customer Retention</i>	58
Persamaan 3.8	Rumus % Kesalahan <i>Input Data Service Type</i>	59
Persamaan 3.9	Rumus <i>Payment Agent & Vendor</i>	59
Persamaan 3.10	Rumus <i>Payment Gaji Karyawan</i>	60
Persamaan 3.11	Rumus Kursus Pelatihan Peningkatan Sumber Daya Manusia.....	60
Persamaan 3.12	Rumus Jumlah Penyelenggaraan <i>Meeting Management Vision, Mission, Strategy, Culture</i>	60
Persamaan 3.13	Rumus % Karyawan Mengundurkan Diri	60
Persamaan 3.14	Bobot Kriteria 1	75
Persamaan 3.15	Bobot Kriteria 2	75
Persamaan 3.16	Bobot Kriteria 3	75
Persamaan 3.17	Bobot Kriteria 4	75
Persamaan 3.18	Nilai <i>Eigen Maksimum</i> (λ_{max})	75

DAFTAR PERSAMAAN (LANJUTAN)

Persamaan 3.19	CI (<i>Consistency Index</i>)	75
Persamaan 3.20	CR (<i>Consistency Ratio</i>)	75
Persamaan 3.21	% Kenaikan/Penurunan <i>Revenue</i>	76
Persamaan 3.22	<i>Operating Ratio</i>	76
Persamaan 3.23	<i>Total Debt To Total Asset</i>	77
Persamaan 3.24	<i>Current Ratio</i>	78
Persamaan 3.25	% <i>Ontime Delivery</i>	78
Persamaan 3.26	Rata-rata <i>Ontime Delivery</i>	79
Persamaan 3.27	% Penanganan <i>Customer Claim</i>	79
Persamaan 3.28	% <i>Customer Retention</i>	80
Persamaan 3.29	% Kesalahan <i>Input Data Service Type</i>	81
Persamaan 3.30	<i>Payment Agent & Vendor</i>	82
Persamaan 3.31	% Karyawan Mengundurkan Diri	83
Persamaan 3.32	Penyelenggaraan <i>Meeting Management Vision, Mission, Strategy, Culture</i>	83
Persamaan 3.33	Kursus Pelatihan Peningkatan Sumber Daya Manusia	84
Persamaan 3.34	<i>Payment Gaji Karyawan</i>	84
Persamaan 3.35	Skor Akhir Indikator	84
Persamaan 4.1	Bobot Perspektif Keuangan	104

DAFTAR PERSAMAAN (LANJUTAN)

Persamaan 4.2	Bobot Perspektif Pelanggan	104
Persamaan 4.3	Bobot Perspektif Proses Bisnis Internal	104
Persamaan 4.3	Bobot Perspektif Proses Bisnis Internal	104
Persamaan 4.4	Bobot Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan	104
Persamaan 4.5	Nilai <i>Eigen Maksimum</i> (λ_{max})	104
Persamaan 4.6	CI (<i>Consistency Index</i>)	104
Persamaan 4.7	CR (<i>Consistency Ratio</i>)	104
Persamaan 4.8	Bobot Indikator % <i>Kenaikan/Penurunan Revenue</i> ..	105
Persamaan 4.9	Bobot Indikator <i>Operating Ratio</i>	106
Persamaan 4.10	Bobot Indikator <i>Total Debt To Total Asset Ratio</i>	106
Persamaan 4.11	Bobot Indikator <i>Current Ratio</i>	106
Persamaan 4.12	Nilai <i>Eigen Maksimum</i> (λ_{max})	106
Persamaan 4.13	CI (<i>Consistency Index</i>)	106
Persamaan 4.14	CR (<i>Consistency Ratio</i>)	106
Persamaan 4.15	Bobot Indikator <i>Ontime Delivery</i>	107
Persamaan 4.16	Bobot Indikator % Penanganan <i>Customer Claim</i>	107
Persamaan 4.17	Bobot Indikator % <i>Customer Retention</i>	107
Persamaan 4.18	Nilai <i>Eigen Maksimum</i> (λ_{max})	107
Persamaan 4.19	CI (<i>Consistency Index</i>)	107

DAFTAR PERSAMAAN (LANJUTAN)

Persamaan 4.20	CR (<i>Consistency Ratio</i>)	107
Persamaan 4.21	% Kesalahan Input Data <i>Service Type</i>	108
Persamaan 4.22	<i>Outstanding Invoice</i> Yang Tersisa	109
Persamaan 4.23	<i>Outstanding Shipment</i> Yang Tersisa	109
Persamaan 4.24	<i>Payment Agent & Vendor</i>	109
Persamaan 4.25	Nilai <i>Eigen Maksimum</i> (λ_{max})	109
Persamaan 4.26	CI (<i>Consistency Index</i>)	109
Persamaan 4.27	CR (<i>Consistency Ratio</i>)	109
Persamaan 4.28	% Karyawan Mengundurkan Diri	110
Persamaan 4.29	Penyelenggaraan <i>Meeting Management Vision, Mission, Strategy, Culture</i>	110
Persamaan 4.30	Kursus Pelatihan Peningkatan Sumber Daya Manusia	110
Persamaan 4.31	<i>Payment Gaji Karyawan</i>	110
Persamaan 4.32	Nilai <i>Eigen Maksimum</i> (λ_{max})	111
Persamaan 4.33	CI (<i>Consistency Index</i>)	111
Persamaan 4.34	CR (<i>Consistency Ratio</i>)	111
Persamaan 4.35	% Kenaikan/Penurunan <i>Revenue</i>	117
Persamaan 4.36	<i>Operating Ratio</i>	117
Persamaan 4.37	<i>Total Debt To Total Asset</i>	118

DAFTAR PERSAMAAN (LANJUTAN)

Persamaan 4.38	<i>Current Ratio</i>	118
Persamaan 4.39	<i>% Ontime Delivery</i>	119
Persamaan 4.40	<i>% Penanganan Customer Claim</i>	119
Persamaan 4.41	<i>% Customer Retention</i>	120
Persamaan 4.42	<i>% Kesalahan Input Data Service Type</i>	120
Persamaan 4.43	<i>Payment Agent & Vendor</i>	121
Persamaan 4.44	<i>% Karyawan Mengundurkan Diri</i>	122
Persamaan 4.45	<i>Penyelenggaraan Meeting Management Vision, Mission, Strategy, Culture</i>	122
Persamaan 4.46	<i>Kursus Pelatihan Peningkatan Sumber Daya Manusia</i>	123
Persamaan 4.47	<i>Payment Gaji Karyawan</i>	123

