



Analisis Pengukuran Kinerja Pada PT XYZ Dengan Metode Balanced Scorecard dan Analytical Hierarchy Process (AHP)

¹Fabri Tobal H. Situmeang, ²Muhammad Deni Akbar, ³Budi Santosa

¹²³Fakultas Rekayasa Industri Universitas Telkom Bandung, Indonesia

Abstract

Received: 04 Desember 2023

Revised: 08 Januari 2024

Accepted: 01 Februari 2024

PT XYZ merupakan sebuah perusahaan penyedia jasa consulting, training dan certification.. Selama ini, perusahaan hanya melakukan pengukuran kinerja secara tradisional dengan hanya menilai aspek financial saja. Hal ini menyebabkan kinerja perusahaan menjadi buruk. Buruknya kinerja perusahaan ini ditandai dengan menurunnya pendapatan perusahaan yang disebabkan menurunnya tingkat retensi pelanggan dan buruknya operasional perusahaan. PT XYZ juga sering mendapatkan complain dari peserta yang mengikuti pelatihan terkait proses operasional perusahaan. Complain yang paling sering didapatkan adalah karena sertifikat terlambat diterima oleh peserta. Selain itu, penguasaan teknologi oleh karyawan di PT XYZ sangat rendah. Hal ini dikarenakan perusahaan tidak pernah memberikan pelatihan penguasaan teknologi kepada karyawannya. Berdasarkan hal tersebut, dibutuhkan metode yang mampu mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif yang dapat memberikan gambaran sejauh mana buruknya kinerja perusahaan sehingga manajemen PT XYZ dapat mengambil kebijakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan penelitian didapatkan bahwa total skor kinerja pada perspektif keuangan adalah sebesar 15,28, pada perspektif pelanggan sebesar 23,19, pada perspektif internal bisnis sebesar 18,34 dan pada perspektif pertumbuhan sebesar 15,15. Oleh karena itu, diketahui bahwa skor kinerja perusahaan adalah sebesar 71,10 dan masuk kriteria cukup sehat.

Keywords: Analytical Hierarchy Process, Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja

(*) Corresponding Author: fabrisitumeang@student.telkomuniversity.ac.id

How to Cite: Situmeang, F. T. H., Akbar, M. D., & Santosa, B. (2024). Analisis Pengukuran Kinerja Pada PT XYZ Dengan Metode Balanced Scorecard dan Analytical Hierarchy Process (AHP). <https://doi.org/10.5281/zenodo.10637845>.

PENDAHULUAN

Berdasarkan survey yang telah dilakukan oleh Ikatan Nasional Konsultan Indonesia (INKINDO) pada tahun 2020, sebanyak 27% perusahaan konsultan tutup, 31% perusahaan konsultan melakukan PHK terhadap karyawan dan 80% perusahaan konsultan mengalami kesulitan finansial dan permodalan. Berdasarkan hal tersebut, penting bagi perusahaan supaya meningkatkan kinerja perusahaan sehingga dapat mempertahankan kualitas dan eksistensi bisnisnya.

PT XYZ merupakan perusahaan penyedia jasa *training, consulting* dan *certification*. Kinerja PT XYZ sangat buruk, hal ini ditandai dengan seringnya perusahaan mendapatkan complain terhadap pelayanan di PT XYZ. Selain itu, ketidakmahiran karyawan di PT XYZ dalam penggunaan teknologi juga menjadi salah satu faktor yang menandai buruknya kinerja perusahaan. Buruknya kinerja PT XYZ juga ditandai dengan menurunnya *customer retention* perusahaan dimana pada tahun 2021 sebesar 42% dan pada tahun 2022 menurun menjadi 38%. Buruknya kinerja perusahaan PT XYZ juga ditandai dengan menurunnya profit perusahaan pada tahun 2022 sebesar 22% dibandingkan tahun 2021. Selama ini, manajemen PT XYZ mengukur kinerja perusahaan dengan pendekatan tradisional tradisional yang mengukur hanya pada perspektif finansial saja. Padahal, pengukuran kinerja perusahaan harus diukur secara komprehensif dan tidak

hanya dari perspektif keuangan saja. Menurut Robert Kaflan, dalam Rangkuti (2016), banyak perusahaan mengukur kinerja hanya melihat dari perspektif keuangan saja, alasannya karena perspektif keuangan lebih mudah diukur. Bila hal ini terus berlanjut, maka perusahaan bisa tutup seperti 27% perusahaan konsultan lainnya.

Terdapat beberapa factor yang menyebabkan buruknya performa perusahaan, salah satunya adalah tidak ada metode pengukuran kinerja yang digunakan oleh perusahaan. Oleh karena itu, dibutuhkan alat ukur kinerja perusahaan yang bisa mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif.

Balanced scorecard ialah sebuah model yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton di Harvard Business School. Model ini dapat menyajikan kepada para pemangku kepentingan sebuah kerangka kerja yang komprehensif yang menerjemahkan visi perusahaan dan strategi perusahaan ke dalam sejumlah ukuran. Model ini juga dapat merumuskan misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan measure, serta mengklasifikasinya ke dalam empat perspektif yaitu perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif *internal business & process* dan perspektif *learning & growth* (Simbolon, 2015).

Maka penelitian yang akan dilakukan adalah menganalisis pengukuran kinerja PT XYZ dengan memakai metode *balanced scorecard* dengan melihat dari perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif *internal business & process* dan perspektif *learning & growth*. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah memberikan gambaran aktual kinerja perusahaan saat ini. Setelah memberikan gambaran pengukuran kinerja pada PT XYZ, maka manajemen dapat mengambil kebijakan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan perusahaan sesuai visi dan misi perusahaan yang telah di buat oleh manajemen.

KAJIAN TEORI

Pengukuran Kinerja

Menurut Moullin (2007), pengukuran kinerja adalah mengkaji sebuah organisasi atau perusahaan dan value yang diberikan kepada para *customer* dan para *stakeholder*. Pengukuran kinerja mendorong perusahaan untuk mempertimbangkan sejauh mana organisasi mengukur nilai yang diberikan terhadap pelanggan dan apakah hal tersebut merupakan aspek utama bagaimana kinerja dikelola. Pengukuran kinerja pada sebuah organisasi atau perusahaan merupakan sesuatu yang penting bagi *management*. Hal ini dikarenakan pengukuran kinerja dapat menjadi sarana untuk memberikan kajian kinerja serta strategi untuk kemajuan organisasi atau perusahaan dimasa depan

(Darmasto et al., 2020).

Manfaat Pengukuran Kinerja

Berdasarkan Fitriyani (2014) menjelaskan manfaat pengukuran kinerja sebagai berikut;

Memberikan kepastian pemahaman kepada para pelaksana mengenai ukuran yang dipakai untuk pencapaian kinerja, memberikan kepastian tergapainya target kinerja yang sudah disetujui, mengawasi dan menilai pelaksanaan kinerja serta membandingkan rencana kerja terhadap dengan tujuan mengambil Langkah-langkah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja, memberikan penghargaan dan sanksi yang adil berdasarkan presertasi yang sudah diukur secara cermat sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang sudah disetujui, menjadi sarana komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dalam

Upaya memperbaiki serta meningkatkan kinerja, menganalisis apakah kepuasan pelanggan telah dipenuhi atau tidak, berkontribusi dalam pemahaman terhadap proses kegiatan yang dilakukan oleh instansi pemerintah, memastikan agar pengambilan kebijakan dilaksanakan dengan objektif, memberikan gambaran peningkatan yang perusahaan perlu lakukan.

Analisis SWOT

Berdasarkan Kristanto dkk (2017), analisis SWOT ialah sebuah pendekatan yang dapat dipakai untuk mengkaji kekuatan-kekuatan serta sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, serta untuk mengidentifikasi peluang eksternal dan tantangan yang dihadapi. SWOT juga melibatkan perbandingan antara faktor dari luar seperti *opportunity* dan *threats* dengan factor dari dalam seperti *strengths* serta *weakness*.

Balanced scorecard

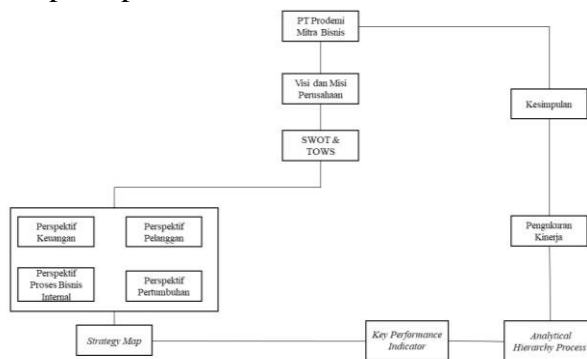
Menurut Rangkuti (2016) *balanced scorecard* ialah sebuah alat pengukuran kinerja yang memperhitungkan keseimbangan antara aspek *financial* dan non *financial*, serta mempertimbangkan rentang waktu pendek dan panjang, dan juga melibatkan faktor eksternal dan internal. Berlandaskan hasil penelitian, maka didapatkan kesimpulan yaitu untuk menilai kinerja perusahaan dibutuhkan pengukuran yang meliputi empat perspektif yaitu: *financial*, *customer*, *internal business & process*, dan *learning & growth*. Berlandaskan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja *financial* merupakan akibat dari hasil kinerja non *financial* (*customer*, *internal business & process* serta *learning & growth*)

Analytical Hierarchy Process (AHP)

Tools (AHP) merupakan proses “pemikiran sistematis” yang membantu dalam menganggap suatu permasalahan sebagai sebuah kesatuan dan mengevaluasi hubungan bersama dari macam-macam elemen yang telah diorganisir dengan baik. AHP bisa dipakai untuk menstimulus datangnya ide untuk melakukan tindakan kreatif serta melakukan evaluasi efektivitas dari tindakan itu (Rimantho et al., 2017).

METODOLOGI KONSEPTUAL

Metodologi konseptual adalah suatu model yang memperlihatkan logis antara faktor/variabel yang telah diidentifikasi untuk menganalisis penelitian. Berikut merupakan model konseptual pada PT XYZ.



Gambar 3. 1 Metodologi Konseptual

Berdasarkan model konseptual pada Gambar 3.1 Metodologi Konseptual dapat dilihat bahwa dalam pembuatan pengukuran kinerja memakai *balanced scorecard* perlu melakukan peninjauan terhadap internal perusahaan. Tahapan penelitian yang dilakukan

diawali melalui visi dan misi perusahaan, penentuan SWOT & TOWS, lalu mengelompokkan hasil strategi ke dalam 4 persepektif. Setelah itu, maka dilanjutkan pembuatan *startegy* dan KPI. Setelah itu dilanjutkan dengan pembobotan menggunakan AHP. selanjutnya, maka dilakukan analisis pengukuran kinerja berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan. Setelah perancangan dan analisis, maka selanjutnya pengambilan kesimpulan.

	2. Meningkatkan pemasaran Pemasaran.
Threats (T)	Weakness – Threats (W-T)
1. Muncul pesaing baru	1.Meningkatkan kemampuan dan kepuasan karyawan. 2.Meningkatkan proses bisnis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

SWOT Analysis dan Matriks TOWS

Berdasarkan wawancara dengan Direktur perusahaan, maka didapatkan analisis SWOT perusahaan. Melalui analisis SWOT tersebut selanjutnya dibuatkan matriks TOWS untuk menentukan strategi berdasarkan analisis SWOT. Berikut merupakan tabel matriks TOWS.

Tabel 4. 1 Matriks TOWS (S-O) dan (S-T)

	<i>Strenghts</i> (S)
	Kualitas materi dan silabus berkualitas Kemampuan <i>trainer</i> pada bidangnya sangat baik.
Opportunities (O)	<i>Strenghts – Opportunitites</i> (S-O)
Sektor bisnis selalu tumbuh	Meningkatkan pendapatan. Memperluas pangsa pasar.
Threats (T)	<i>Strenghts – Threats</i> (S-T)
1. Muncul pesaing baru	Meningkatkan kualitas jasa. Meningkatkan loyalitas pelanggan.

Tabel 4. 2 Matriks TOWS (W-O) dan (W-T)

	Weakness (W)
--	--------------

	Strategi Pemasaran Kurang Baik. Cakupan <i>training</i> yang di provide terbatas. Kemampuan karyawan dalam penguasaan teknologi kurang baik
Opportunities (O)	Weakness – Opportunitites (W-O)
1. Sektor bisnis selalu tumbuh	Mengembangkan cakupan <i>training</i> yang bisa di provide.

Penentuan Sasaran Strategi

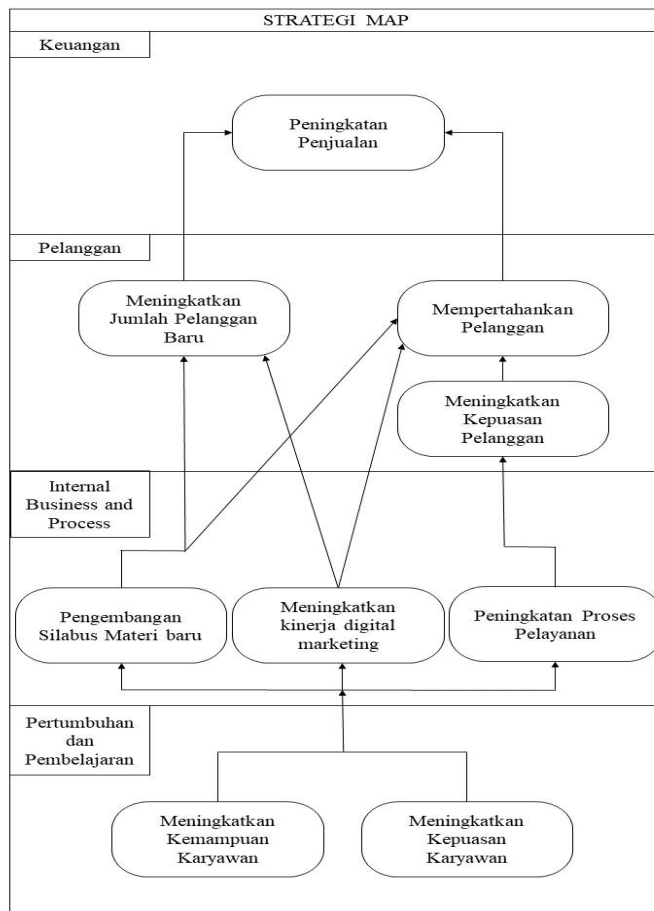
Setelah mendapatkan strategi dari matriks TOWS, maka selanjutnya adalah mengelompokkan strategi-strategi tersebut ke dalam ke empat perspektif. Kemudian strategi di fokuskan dengan menentukan sasaran strategi. Berikut merupakan penentuan sasaran strategi terlihat pada Tabel 4.3 Sasaran Strategi.

Tabel 4. 3 Sasaran Strategi

Perspektif	Strategi	Sasaran Strategi
Keuangan	Peningkatan pendapatan	Peningkatan penjualan
Pelanggan	Memperluas pangsa pasar	Meningkatkan jumlah pelanggan baru
	Meningkatkan loyalitas pelanggan	Mempertahankan pelanggan
	Meningkatkan kualitas jasa	Meningkatkan kepuasan pelanggan
Internal Bisnis Proses	Mengembangkan cakupan <i>training</i> yang di provide.	Pengembangan <i>training</i> baru
	Meningkatkan pemasaran.	Meningkatkan kinerja digital marketing.
	Meningkatkan proses bisnis.	Peningkatan proses pelayanan tepat waktu.
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan kemampuan dan kepuasan karyawan.	Meningkatkan keterampilan karyawan
		Meningkatkan kepuasan karyawan

Strategy map

Menurut Rangkuti (2016), perspektif non keuangan mempengaruhi perspektif keuangan. perspektif *learning & growth* akan mempengaruhi *internal business & process*, perspektif *internal business & process* akan mempengaruhi perspektif *customer*, dan perspektif *customer* akan mempengaruhi perspektif *financial*. Sasaran-sasaran strategi yang didapatkan dimasukkan ke dalam *strategy map*. Berikut merupakan *strategy map* yang dapat terlihat pada Gambar 4.1 *Strategy map*.



Gambar 4. 1 Strategy map

Sasaran Strategi dan KPI

Pada bagian ini merupakan pembuatan KPI berdasarkan target yang sebagian besar sudah ditetapkan oleh perusahaan dan untuk target KPI yang belum ditetapkan oleh perusahaan, maka ditetapkan oleh advisor dan penulis. Penentuan KPI ini dilakukan dengan kaidah (*specific, measurable, achievable, reasonable, time bound*) SMART (Rokhim, 2017). Penetapan KPI ini bertujuan untuk melakukan pemantauan bahwa sasaran strategi dapat berjalan. Berikut merupakan KPI pada setiap sasaran strategi.

Tabel 4. 4 Sasaran Strategi dan KPI

Perspektif	Strategi	Sasaran Strategi	KPI
Keuangan	Peningkatan pendapatan	Peningkatan penjualan	Pertumbuhan penjualan
Pelanggan	Memperluas pangsa pasar	Meningkatkan jumlah pelanggan baru	Jumlah <i>customer acquisition</i>
	Meningkatkan loyalitas pelanggan	Mempertahankan pelanggan	Jumlah <i>customer retention</i>
Perspektif	Strategi	Sasaran Strategi	KPI

	Meningkatkan kualitas jasa	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Kepuasan pelanggan terhadap materi Kepuasan pelanggan terhadap <i>trainer</i>
Internal Bisnis Proses	Mengembangkan cakupan <i>training</i> yang di provide.	Pengembangan <i>training</i> baru	Jumlah <i>training</i> baru
	Meningkatkan pemasaran.	Meningkatkan kinerja digital marketing	Jumlah pengunjung <i>website</i> penjualan
	Meningkatkan proses bisnis.	Peningkatan proses pelayanan	Sertifikat sampai tepat waktu.
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan kemampuan dan kepuasan karyawan.	Meningkatkan keterampilan karyawan	Jumlah pelatihan pada karyawan.
			Jumlah <i>trainer</i> yang tersertifikasi internasional.
		Meningkatkan kepuasan karyawan	Index kepuasan karyawan

Pembobotan Dengan *Analytical Hierarchy Process*

Setelah melakukan tahap penentuan KPI maka selanjutnya adalah melakukan pembobotan setiap KPI dengan (AHP). Pembobotan pada AHP ini berdasarkan oleh sudut pandang Advisor PT XYZ melalui kuesioner yang diberikan. Selanjutnya, pengolahan AHP dibantu dengan menggunakan *software* Microsoft Excel. Berikut merupakan hasil pembobotan menggunakan AHP.

Tabel 4. 5 Pembobotan Antar KPI

Perspektif	Bobot	<i>Key Performance Indikator</i>	Bobot Lokal	Bobot Global	Prioritas
<i>Financial</i>	0,24	Pertumbuhan penjualan	1	0,241	1
<i>Customer</i>	0,37	Jumlah <i>customer acquisition</i>	0,439	0,164	2

		Jumlah <i>customer retention</i>	0,313	0,117	3
		Kepuasan pelanggan terhadap materi	0,124	0,046	7
		Kepuasan pelanggan terhadap <i>trainer</i>	0,124	0,046	8
<i>Business Internal & Process</i>	0,21	Jumlah <i>Training Baru</i>	0,231	0,048	6
		Jumlah Pengunjung <i>Website</i>	0,545	0,113	5
Perspektif	Bobot	<i>Key Performance Indikator</i>	Bobot Lokal	Bobot Global	Prioritas
		Sertifikat Sampai Tepat Waktu	0,223	0,046	9
Pertumbuhan dan pembelajaran	0,18	Jumlah pelatihan pada karyawan	0,23	0,041	10
		Jumlah <i>trainer</i> tersertifikasi internasional	0,122	0,022	11
		Index kepuasan pelanggan	0,648	0,114	4

Pengukuran Kinerja *Balanced scorecard*

Selanjutnya adalah menentukan bobot indikator kinerja. Bobot indikator kinerja setiap KPI didapatkan dengan mengalikan bobot indikator KPI dengan kinerja KPI. Berikut merupakan hasil perhitungan pengukuran kinerja.

Tabel 4. 6 Pengukuran Kinerja *Balanced scorecard*

Perspektif	KPI	Aktual	Target	Bobot Indikator	Kinerja	Bobot Indikator x Kinerja
<i>Financial</i>	Pertumbuhan penjualan	702.846.600	1.082.002.800	24,134	0,65	15,68

Bobot = 24				24,13	0,65	15,68
<i>Customer</i>	Kepuasan pelanggan terhadap materi	4,37	4,5	4,63	0,97	4,49
	Kepuasan pelanggan terhadap <i>trainer</i>	4,44	4,5	4,63	0,99	4,57
	Jumlah <i>customer retention</i>	1901	4202	11,73	0,45	5,31
	Jumlah <i>customer acquisition</i>	3145	5862	16,44	0,54	8,82
Bobot = 37				37,43	0,74	23,19
<i>Business Internal & Process</i>	Jumlah silabus <i>training</i> baru	52	42	4,801	1,24	5,94
	Sertifikat sampai tepat waktu	123	166	4,639	0,74	3,44
Perspektif	KPI	Aktual	Target	Bobot Indikator	Kinerja	Bobot Indikator x Kinerja
	Jumlah pengunjung <i>website</i>	32.643	41.265	11,33	0,79	8,96
Bobot = 21				20,8	0,88	16,95
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Jumlah pelatihan pada karyawan	3	6	4,06	0,5	2,03
	Jumlah <i>trainer</i> tersertifikasi internasional	19	23	2,15	0,83	1,78
	Index kepuasan karyawan	4,51	4,5	11,44	1,00	11,47

Bobot = 18				17,7	0,78	15,28
Total Skor				100,0	Kinerja	71,10

Penentuan Total Skor Kinerja PT XYZ

Setelah penentuan bobot indikator kinerja pada setiap KPI telah dilakukan, langkah selanjutnya adalah menentukan total skor kinerja PT XYZ. Berikut merupakan tabel kriteria total skor kinerja menurut Rangkuti (2016) dalam bukunya berjudul *Swot Balanced scorecard*, dapat terlihat pada Tabel IV.7 Kriteria Total Skor

Tabel 4. 7 Kriteria Kinerja

Keterangan Kinerja	Nilai Kinerja
Sangat Sehat	95 <= TS
Sehat	80 < TS < 95
Cukup Sehat	65 < TS < 80
Kurang Sehat	30 < TS < 65
Tidak Sehat	10 < TS < 30
Sangat Tidak Sehat	TS < 10

Tabel 4.7 Kriteria Kinerja merupakan tabel mengenai kriteria total skor kinerja yang berisikan total skor dengan masing-masing kriterianya. Pada tabel dapat dilihat jika semakin tinggi nilai kinerja maka perusahaan akan semakin sehat dan sebaliknya. Berdasarkan penelitian, didapatkan bahwa nilai kinerja adalah 71,10 yang berarti perusahaan masuk kategori cukup sehat.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan pada PT XYZ, berikut ialah kesimpulan yang didapatkan:

1. Kinerja perusahaan pada KPI pertumbuhan penjualan sebesar 65%, KPI kepuasan pelanggan terhadap materi sebesar 97%, KPI kepuasan pelanggan terhadap *trainer* sebesar 99%, KPI jumlah *customer retention* adalah 45%, KPI jumlah *customer acquisition* sebesar 54%, KPI jumlah silabus *training* baru 124%, KPI sertifikat sampai tepat waktu 74%, KPI jumlah pengunjung *website* 67%, KPI jumlah pelatihan pada karyawan 50%, KPI jumlah *trainer* tersertifikasi internasional 83% dan KPI indeks kepuasan karyawan adalah 100%.
2. Total skor kinerja pada perspektif keuangan adalah sebesar 15,68, pada perspektif pelanggan sebesar 23,19, business internal & process sebesar 16,95 dan pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 15.28. Dengan kata lain, skor kinerja perusahaan pada tahun 2022 adalah sebesar 71,10 dan masuk kriteria cukup sehat.
3. Kinerja KPI pertumbuhan penjualan, jumlah *customer retention*, jumlah *customer acquisition*, jumlah pengunjung *website*, sertifikat sampai tepat waktu, jumlah pelatihan pada karyawan dan jumlah *trainer* tersertifikasi internasional masih jauh dari target yang ditetapkan.

REFERENSI

Darmasto, B., Kamaliah, & Agusti, R. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced scorecard*. *Jurnal Sorot*, 8(1), 95–104.

- Fitriyani, D. (2014). *Balanced scorecard: Alternatif Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik*. *Jurnal Cakrawala Akuntansi*, 6(1), 16–31.
<https://osf.io/preprints/j2gry/>
- Ikatan Nasional Konsultan Indonesia. (2020). Survei INKINDO. Retrieved from <https://www.inkindo.org>
- Kristanto, T., Muliawati, E. C., Arief, R., & Hidayat, S. (2017). Strategi Peningkatan Omset UKM Percetakan dengan Pendekatan Analisis SWOT. *Seminar Nasional Sistem Informasi Indonesia, November*, 258–262.
- Moullin, M. (2007). Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organisational excellence. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(3), 181–183.
<https://doi.org/10.1108/09526860710743327>
- Nisak, Z. (2004). Analisis Swot Untuk Menentukan Strategi Kompetitif. *Jurnal Ekbis*, 1–8.
- Rangkuti, F., (2016). *SWOT Balanced scorecard*. PT Gramedia Indonesia
- Rimantho, D., Fathurohman, F., Cahyadi, B., & Sodikun, S. (2017). Pemilihan Supplier Rubber Parts Dengan Metode Analytical Hierarchy Process Di PTXYZ. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 6(2), 93.
<https://doi.org/10.26593/jrsi.v6i2.2094.93-104>
- Rokhim, M. (2017). Studi Kasus Tentang Performance Management di Sebuah Perusahaan Manufaktur Ban : Key Performance Indicator (KPI) untuk Industrial Engineering dengan Metode Balanced Score Card. *Jurnal Teknik Industri*, 18(02), 168–175.
- Simbolon, F. (2015). Perbandingan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Binus Business Review*, 6(1), 91. <https://doi.org/10.21512/bbr.v6i1.991>
- Tjoe, T. F., & Sarjono, H. (2010). Strategi Bisnis pada PT CTL Dengan Pendekatan Metode Tows. *Binus Business Review*, 1(2), 434.
<https://doi.org/10.21512/bbr.v1i2.1092>.