

PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI PADA PT XYZ DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*

Ghea Okta Audina¹, Christanto Triwibisono², Atya Nur Aisha³

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

Jl. Telekomunikasi Terusan Buah Batu, Bandung 40257

Email: ghghea@gmail.com

ABSTRAK

PT XYZ merupakan salah satu perusahaan teknologi yang mengembangkan solusi teknologi yang terkait dengan bisnis. Dengan usia perusahaan yang masih tergolong muda, memaksa perusahaan memiliki strategi dalam meningkatkan performansi bersaingnya baik secara eksternal maupun internal. Untuk peningkatan performansi internal, diperlukan perbaikan kinerja perusahaan, dapat dilakukan dengan cara merancang manajemen kinerja. Salah satu proses dari manajemen kinerja adalah pengukuran kinerja. Berdasarkan hasil observasi, saat ini perusahaan hanya melakukan pengukuran kinerja dari perspektif keuangan dan karyawan saja, dan pengukuran tersebut hanya dijadikan *database* saja oleh perusahaan, dan tidak dapat menjawab kebutuhan perusahaan dalam pencapaian visi misi perusahaan dengan kondisi tingkat persaingan yang semakin kuat. Oleh karena itu, diperlukannya pengukuran kinerja untuk meningkatkan performansi kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Untuk memperoleh usulan sistem pengukuran kinerja, diawali dengan merancang strategi berdasarkan analisis SWOT, mengelompokkan *Critical Success Factors* dari sasaran strategi, menyusun *Key Performance Indicator* sebagai indikator pengukuran, melakukan pembobotan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*. Berdasarkan hasil pengolahan data, terdapat 7 sasaran strategi, 13 CSF, dan 17 KPI. Bobot tertinggi terdapat pada perspektif pelanggan sebesar 36,41%, keuangan 24,13%, pertumbuhan dan pembelajaran 23,61%, dan internal proses bisnis 15,85%.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard* , KPI , Pengukuran Kinerja

1. PENDAHULUAN

Sistem manajemen kinerja adalah pendekatan yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan dan jangka panjang secara sistematis yang meliputi kegiatan penetapan sasaran strategis, pengukuran kinerja, dan analisis pelaporan data kinerja (Rifky, Praptono, & Iqbal, 2015). Pengukuran kinerja merupakan alat kendali yang meliputi implementasi maupun evaluasi atas kinerja pegawai dan operasi perusahaan tersebut. Pada hasil penelitian di salah satu yayasan pendidikan, diketahui bahwa penerapan pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer (Aryane & Norita, 2015). Selain itu juga pengukuran kinerja dapat mengukur nilai strategis penerapan layanan yang memiliki tujuan utama untuk membangun hubungan positif dengan pelanggan, dan dapat meningkatkan kepuasan dan reputasi departemen di dengan *stakeholder* (Alharbi, Atkins, Stanier, & Al-Buti, 2016).

PT XYZ adalah salah satu perusahaan teknologi (*startup*) yang saat ini sedang fokus mengembangkan beberapa solusi teknologi yang memiliki keterkaitan dengan bisnis seperti penyediaan *platform* Toko Online, aplikasi *mobile* dan dipilih sebagai objek dalam penelitian ini. PT XYZ melakukan pengukuran kinerja dengan membagi 2 aspek, yaitu aspek finansial (*profit*) serta aspek produktivitas (karyawan). Diperlihatkan pada Tabel 1. pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT XYZ

PT XYZ melakukan pengukuran kinerja saat ini hanya untuk *database* saja. Tidak ada tindak lanjut evaluasi dari kedua aspek dan korelasi antar aspek tersebut dalam menentukan target di masa yang akan datang. Maka, pengukuran kinerja tidak dapat menjawab kebutuhan perusahaan dalam pencapaian visi misi perusahaan. Adanya perubahan pada lingkungan bisnis yang dinamis dan kondisi tingkat persaingan yang semakin kuat, maka diperlukan Sistem Pengukuran Kinerja perusahaan untuk menunjang manajemen kinerja. Pada usia

perusahaan yang tergolong masih muda dibutuhkan Sistem Pengukuran Kinerja untuk meningkatkan kesejahteraan perusahaan di masa mendatang (Bititci, 1997).

Tabel 1. Pengukuran Kinerja Eksisting Pada Perusahaan

Aspek	Target	Waktu	Cara Pengukuran	Apabila Tidak Tercapai
Finansial	Peningkatan pendapatan sebesar jumlah yang ditentukan	Bulan	Evaluasi pendapatan dari target yang ditetapkan	Penetapan target lebih ditingkatkan
Produktivitas	Seluruh karyawan menyelesaikan laporan harian (<i>daily report</i>)	Hari	Karyawan membuat target harian sebelum memulai pekerjaan	Apabila target harian yang dituliskan belum tercapai, maka harus diselesaikan saat itu juga
	Seluruh karyawan mendapatkan kartu hijau (berprestasi)	Bulan	Evaluasi dengan <i>manager</i> untuk pembahasan <i>daily report</i>	Diberikan <i>punishment</i> dan jika sudah 3 kali berturut-turut maka karyawan terpaksa dikeluarkan

Untuk merancang suatu pengukuran kinerja, perlu diketahui indikator-indikator kerja berdasarkan *Critical Success Factor* apa saja yang digunakan sebagai tolok ukur dalam pengukuran kinerja. Selain itu ditentukan bagaimana cara menyusun *Key Performance Indicator* level organisasi sesuai dengan *Critical Success Factor*. Dan bagaimana merancang usulan pembobotan pada perspektif *Balanced Scorecard* dan sub bobot pada *Key Performance Indicator*

2. TINJAUAN PUSTAKA

Pengukuran kinerja adalah pengawasan berlanjut terhadap pencapaian suatu program. Dari tujuan jangka panjang dapat diperoleh perkembangannya. Pengukuran kinerja diarahkan oleh manajemen, serta aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan program, *output* program dalam bentuk produk maupun jasa, dan *outcome* dari produk atau jasa tersebut. Program dapat berupa aktivitas,

fungsi, proyek, atau kebijaksanaan yang memiliki tujuan yang dapat diidentifikasi (Artley, Ellison, & Kennedy, 2001).

Balanced scorecard pada awalnya dibuat untuk mengatasi masalah kelemahan sistem pengukuran kerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Sebagai akibatnya, fokus perhatian dan usaha eksekutif dalam mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif untuk tidak memperhatikan kinerja non keuangan, seperti produktivitas dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan dalam menghasilkan produk dan jasa, dan komitmen serta keberdayaan karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa untuk mencapai kepuasan pelanggan (Rifky, Praptono, & Iqbal, 2015).

1. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan akan mengidentifikasi dan menginformasikan strategi perusahaan yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan keuntungan perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan memperlihatkan tahapan dari siklus hidup bisnis (Kaplan & Norton, 2000), yaitu: *Growth* adalah perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklusnya. *Sustain* atau bertahan, pada tahap ini masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi. *Harvest* adalah tahap dimana perusahaan akan menuai investasi yang dilakukan pada tahap sebelumnya. Investasi bisnis untuk pemeliharaan peralatan dan fasilitas

2. Perspektif pelanggan

Perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki siap bersaing dengan perusahaan yang sudah ada, sehingga perusahaan dapat mengetahui kepuasan, loyalitas, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru. Terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan. Kelompok pertama adalah *core measurement group* (kelompok utama) yang terdiri atas lima tolak ukur yang digunakan, yaitu *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*. Kelompok kedua yaitu *core value proposition*, yang terdapat *product/service attribute*, *customer relationship*, dan *image and reputation* (Kaplan & Norton, 2000).

3. Perspektif proses bisnis internal

Pada perspektif proses bisnis internal perusahaan harus mengidentifikasi berbagai proses bisnis yang harus dilakukan untuk

mencapai tujuan memuaskan pelanggan dan pemegang saham. Model rantai nilai pada perspektif proses bisnis internal memberikan suatu pola yang dapat digunakan oleh setiap perusahaan sesuai dengan proses bisnis dalam perusahaan tersebut (Niven, 2002). Model ini terdiri dari tiga proses bisnis utama, yaitu : inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

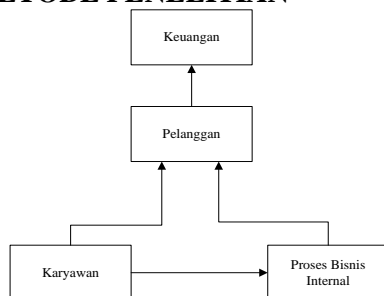
Tujuan didalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah menyediakan infrastruktur atau sebagai fondasi awal yang menunjang tujuan ketiga perspektif lainnya agar dapat tercapai (Niven, 2002). Dalam perspektif ini, terdapat tiga kategori utama untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi karyawan.

SWOT merupakan sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats* yang terdapat dalam suatu proyek atau bisnis usaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang baik dan menguntungkan untuk mencapai tujuan. (Rangkuti, 2011).

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan suatu alat pengukuran kualitatif yang mengolah hal-hal yang bersifat kuantitatif. Model ini mendukung manajemen kinerja terkait penilaian prioritas dari indikator-indikator kinerja. Langkah yang dilakukan dalam menggunakan AHP:

1. Membuat matriks perbandingan berpasangan
2. Melakukan normalisasi terhadap matriks awal
3. Menghitung bobot relatif/prioritas
4. Menghitung lamda max (λ_{maks})
5. Menguji konsistensi perhitungan

3. METODE PENELITIAN



Gambar 1. Model konseptual

Untuk merancang sistem pengukuran kinerja yang baik harus sesuai dengan visi, misi, strategi dan tujuan perusahaan, sesuai dengan perspektif dari *Balanced Scorecard*, diketahui bahwa dengan keuangan yang menjadi pengukuran utama dari kebanyakan perusahaan, apabila perusahaan meningkatkan kinerja karyawan akan mempengaruhi proses bisnis internal dan pelanggan. Kinerja karyawan yang baik akan memberikan kontribusi terhadap pengerjaan proyek pada proses bisnis internal. Selain itu, karyawan juga memberikan hasil produk yang baik, dan dapat memenuhi kebutuhan dari pelanggan. Sehingga dengan produk yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan, serta efektifnya promosi yang dilakukan karyawan maka akan meningkatkan hasil pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan. Untuk proses bisnis internal, bentuk dari pengembangan produk serta efektifitas waktu yang digunakan dalam suatu proyek juga dapat meningkatkan kebutuhan dari pelanggan. Oleh karena itu, proses bisnis internal memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja yang berkaitan dengan pelanggan. Setelah itu, peningkatan kinerja yang berkaitan dengan pelanggan, akan mempengaruhi hasil kinerja dari perspektif keuangan.

Selanjutnya, akan diketahui susunan sistem pengukuran kinerja, dalam upaya pemberian usulan terhadap perbaikan sistem pengukuran kinerja yang ada, maka akan dihasilkan sistem pengukuran kinerja usulan yang mampu meningkatkan kinerja PT XYZ

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis SWOT

Dalam menentukan strategi korporasi yang tepat untuk menjalankan bisnisnya saat ini, dengan kondisi pasar yang semakin ketat untuk bersaing dilakukan dengan wawancara dengan *key person*, selain itu juga dilakukan analisis pada *website* serta katalog perusahaan. Berikut ini adalah hasil wawancara dan yang telah diidentifikasi dari segi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancamannya:

1. Kekuatan (*Strength*)
 - a. Pangsa pasar yang dituju oleh PT XYZ yaitu perusahaan besar maupun Usaha Kecil Menengah (UKM)
 - b. Menawarkan produk dan jasa yang berkualitas sesuai dengan perkembangan teknologi

- c. Harga produk serta layanan yang ditawarkan terjangkau
- d. Produk dapat dirancang sesuai dengan keinginan pelanggan
- 2. Kelemahan (*Weakness*)
 - a. Pembagian tugas pada suatu proyek pada suatu team terkadang tidak sama rata.
 - b. Keterlambatan penyelesaian proyek dikarenakan miskomunikasi dengan pelanggan.
 - c. Pengalaman dalam mengelola perusahaan masih terbatas.
- 3. Peluang (*Opportunity*)
 - a. Produk dan jasa yang ditawarkan merupakan suatu kebutuhan yang penting bagi kemajuan teknologi suatu perusahaan atau UKM
 - b. Era digital yang terus berkembang
 - c. Memiliki layanan *after sales* yang memuaskan pelanggan
 - d. Kerjasama yang baik dengan pelanggan sehingga dapat meningkatkan kepercayaan serta peningkatan pemesanan.
- 4. Ancaman (*Threat*)
 - a. Munculnya pesaing dengan usaha sejenis membuat perusahaan harus memiliki diferensiasi produk dan jasanya.
 - b. Kemajuan teknologi yang pesat membuat perusahaan harus mengikuti perkembangannya.
 - c. Kurangnya pengetahuan produk "*product knowledge*" oleh calon pelanggan.

4.2 Perancangan Pengukuran Indikator

Setelah mengetahui SWOT dari perusahaan, dibuat matriks SWOT untuk menyusun rancangan strategi. Rencana strategi selanjutnya dipilih berdasarkan visi dan misi perusahaan serta isu strategi, dan dilakukan *brainstorming* dengan *key person*. Apabila strategi sudah terbentuk, dikelompokkan sesuai dengan *Critical Success Factor* yang dapat mencapai tujuan perusahaan. *Critical Success Factor* selanjutnya diukur dengan indikator kinerja, satu *Critical Success Factor* dapat diukur dari beberapa indikator kinerja.

Pada Tabel 2. merupakan pengelompokkan keempat perspektif, sasaran strategi, CSF, dan KPI perusahaan yang selanjutnya akan diberikan pembobotan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Tabel 2. Rancangan Pengukuran Kinerja Pada PT XYZ

Perspektif	Sasaran Strategi	CSF	KPI
Keuangan	Memperluas peluang pendapatan	Pertumbuhan pendapatan	<i>Return of Equity</i> <i>Revenue Growth Rate</i>
		Profitabilitas	<i>Net Profit Margin</i>
		Biaya operasi	Biaya operasi tahunan
Pelanggan	Meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan	Kepuasan pelanggan	Survei kepuasan pelanggan
		Pelayanan purnajual	Persentase penanganan complain
	Memperluas pangsa pasar	Riset pasar	Pertumbuhan penjualan dari pelanggan baru
Internal Proses Bisnis	Meningkatkan riset inovasi produk dan jasa	Riset / pengembangan	Jumlah riset yang dihasilkan
		Produk dan jasa baru	Jumlah inovasi produk dan jasa baru
			Pertumbuhan penjualan produk dan jasa baru
	Meningkatkan proses manajemen operasional	Pengawasan per-proyek	Standar waktu pengawasan per-proyek
		Penyelesaian pelaksanaan proyek	Jumlah proyek yang selesai tepat waktu
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Mengembangkan kualitas dan kemampuan pegawai	Training pegawai	Frekuensi program training
		Meningkatkan pengelolaan perusahaan	Kepuasan pegawai
	Produktivitas pegawai		Produktivitas pegawai
		Persentase absensi pegawai	

Tabel 3. Contoh Pembobotan Pada 4 Perspektif BSC

	Keuangan	Pelanggan	Proses Bisnis Internal	Pertumbuhan dan Pembelajaran
Keuangan	1,000	0,386	1,189	2,060
Pelanggan	2,590	1,000	1,778	1,316
Proses Bisnis Internal	0,841	0,562	1,000	0,452
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,485	0,760	2,213	1,000

Jumlah	4,916	2,708	6,181	4,828
--------	-------	-------	-------	-------

4.3 Pembobotan Variabel Indikator Menggunakan AHP

Pembobotan variabel dilakukan untuk mengetahui variabel mana saja yang menjadi variabel penting yang harus dikembangkan oleh perusahaan. Pembobotan ini dilakukan pada masing-masing perspektif, agar perusahaan dapat mengetahui seberapa

berpengaruh dan pentingnya variabel tersebut secara terintegrasi. Berikut adalah contoh langkah-langkah pembobotan pada keempat perspektif BSC yaitu:

1. Melakukan rekapitulasi dari kuesioner yang telah diisi lalu melakukan perhitungan *geomean*. Hasil *Geomean* yang telah ada selanjutnya dimasukkan pada matriks awal pada Tabel 3.

Tabel 4. Pembobotan Perancangan Pengukuran

BOBOT NORMALISASI I							
Perspektif		Sasaran Strategi		CSF		KPI	
Nama	Bobot	Nama	Bobot	Nama	Bobot	Nama	Bobot
Keuangan	24,13%	Memperluas peluang pendapatan	24,13%	Pertumbuhan pendapatan	13,48%	<i>Return of Equity</i>	2,42%
				Profitabilitas	7,78%	<i>Revenue Growth Rate</i>	11,05%
				Biaya operasi	2,86%	<i>Net Profit Margin</i>	7,78%
						Biaya operasi tahunan	2,86%
Pelanggan	36,41%	Meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan	27,96%	Kepuasan pelanggan	19,59%	Survei kepuasan pelanggan	19,59%
				Pelayanan purnajual	8,37%	Persentase penanganan komplain	8,37%
		Memperluas pangsa pasar	8,45%	Riset pasar	8,45%	Pertumbuhan penjualan dari pelanggan baru	8,45%
Internal Proses Bisnis	15,85%	Meningkatkan riset inovasi produk dan jasa	4,93%	Riset / pengembangan	3,21%	Jumlah riset yang dihasilkan	3,21%
				Produk dan jasa baru	1,72%	Jumlah inovasi produk dan jasa baru	0,47%
						Pertumbuhan penjualan produk dan jasa baru	1,25%
		Meningkatkan proses manajemen operasional	10,92%	Pengawasan per-proyek	4,11%	Standar waktu pengawasan per-proyek	4,11%
				Penyelesaian pelaksanaan proyek	6,81%	Jumlah proyek yang selesai tepat waktu	6,81%
Pertumbuhan dan Pembelajaran	23,61%	Mengembangkan kualitas dan kemampuan pegawai	9,61%	Training pegawai	9,61%	Frekuensi program training	9,61%
		Meningkatkan pengelolaan perusahaan	14,00%	Kepuasan pegawai	6,05%	Jumlah <i>turnover</i> pegawai	3,84%
						Persentase kepuasan pegawai	2,71%
				Produktivitas pegawai	7,96%	Jumlah pegawai berhasil mencapai target harian	5,18%

						Persentase absensi pegawai	2,78%
--	--	--	--	--	--	----------------------------	-------

4.4 Normalisasi Pembobotan Pada Rancangan Indikator Pengukuran

Normalisasi pembobotan AHP ini merupakan hasil pengukuran berdasarkan persentase awal pada keempat perspektif yang dijadikan acuan untuk pembobotan berikutnya. Contoh, untuk perspektif keuangan memiliki bobot 24,13%, maka jumlah keseluruhan untuk bobot perspektif keuangan adalah 24,13%. Sasaran strategi pada perspektif keuangan hanya memperluas peluang pendapatan, oleh karena itu bobot sasaran strategi tetap 24,13%. Terdapat 3 *Critical Success Factor*, yang selanjutnya dikalikan dengan bobot sasaran strategi maka mendapatkan hasil sesuai pada tabel. Sedangkan untuk KPI nya dihitung dengan perkalian bobot awal dan CSF yang didapat sebelumnya. Maka, hasil akhirnya yaitu jumlah bobot keseluruhan KPI-CSF-sasaran strategi hasilnya akan sama dengan bobot pada perspektifnya, yang terdapat pada Tabel 4.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian perancangan sistem pengukuran kinerja pada PT XYZ dengan metode *Balanced Scorecard*, pada perspektif keuangan didapatkan 3 CSF dan 4 pengukuran KPI, pada perspektif pelanggan terdapat 3 CSF dan 3 pengukuran KPI, pada perspektif proses bisnis internal terdapat 4 CSF dan 5 pengukuran KPI, dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat 3 CSF dan 5 pengukuran KPI.

Usulan pembobotan perancangan pengukuran kerja menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* didapatkan bahwa bobot pengukuran tertinggi terdapat pada perspektif pelanggan yaitu sebesar 36,4%, dan bobot terendah pada perspektif proses bisnis internal 15,9%. Persentase ini menunjukkan bahwa fokus utama perusahaan yaitu untuk meningkatkan hubungan

baik dengan pelanggan dengan pengukuran survei kepuasan pelanggan dengan bobot 19%.

DAFTAR PUSTAKA

- Alharbi, F., Atkins, A., Stanier, C., & Al-Buti, H. A. (2016). Strategic Value of Cloud Computing in Healthcare Organisations Using the Balanced Scorecard Approach: A Case Study from a Saudi Hospital. *Procedia Computer Science, Volume 98*, 332-339.
- Artley, W., Ellison, D., & Kennedy, B. (2001). *The Performance-Based Management: Establishing and Maintaining a Performance-Based Management Program*. University of California.
- Aryane, & Norita. (2015). Pengaruh Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajer (Studi Kasus Pada Yayasan Pendidikan Telkom Periode September 2014 - September 2015).
- Bititci, U. C. (1997). *Integrated Performance Measurement System: A Development Guide*. International Journal of Operations & Production Management.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard: Menetapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, Inc.
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rifky, M. R., Praptono, B., & Iqbal, M. (2015). Pengukuran Kinerja CV.Jiggy Sentosa Menggunakan Metode Balanced Scorecard.