

Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

YANTI HELIANTY
Jurusan Teknik Industri Itenas Bandung

Email: yanti@itenas.ac.id

ABSTRAK

Pada era persaingan perusahaan pada saat ini, pengukuran kinerja menjadi sangat penting dilakukan oleh setiap perusahaan. Pengukuran kinerja berbasis Balanced Scorecard telah menjadi salah satu metoda yang dapat digunakan untuk mengukur performansi sebuah perusahaan. Dalam metoda ini, pengukuran kinerja tidak hanya mengukur output tetapi juga mengukur proses bisnis perusahaan. Demikian pula dengan PT. Berdikari yang memerlukan pengukuran kinerja perusahaannya. Selama ini pengukuran kinerja yang telah dilakukan adalah dengan pendekatan tradisional yang hanya melakukan pengukuran finansial saja, tanpa memperhatikan aspek-aspek lain yang dapat mengukur kinerja perusahaan. Pada studi ini dilakukan rancangan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode Balanced Scorecard (BSC). Dengan menggunakan rancangan pengukuran kinerja ini, perusahaan dapat mengetahui sejauh mana efektivitas kinerja perusahaan, dalam menjalankan bisnisnya.

Kata Kunci : *pengukuran kinerja, Balanced Scorecard, efektivitas*

ABSTRACT

In this era, performance measurement become most important thing to do by every company. Performance measurement based on Balanced Scorecard become one of method that can be used to measure the performance of company. In this method, performance measurements not only measure the output but also the company business process. PT. Berdikari is the company who need a company performance measurement. For this time, performance measurement performed by traditional approach that only measure the financial aspect, without concern about the other aspect. This studies do designing performance measurement system using Balanced Scorecard method. With using this performance measurement system, the company can know about the effectiveness of company performance in doing their business.

Keywords: *performance measurement, Balanced Scorecard, effectiveness*

1. PENDAHULUAN

Persaingan perusahaan saat ini dapat menawarkan dan menjual produknya dengan lebih bebas dan lebih mudah. Mengatasi era persaingan yang bebas tersebut, banyak perusahaan mulai menata ulang strategi persaingannya dengan melakukan kajian terhadap visi dan misi perusahaan yang didasarkan atas kebutuhan pasar internasional. Pada dasarnya perusahaan yang bertahan adalah perusahaan yang mampu menerapkan visi dan misinya untuk jangka panjang.

Tercapainya tujuan dari visi dan misi suatu perusahaan perlu ditunjang dengan strategi untuk mengetahui langkah-langkah yang harus dilakukan oleh perusahaan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan perlu diukur kinerjanya dilihat dari aspek keuangan dan non keuangan. Pengukuran kinerja dari aspek keuangan dan non keuangan digunakan untuk mencapai keseimbangan dalam pencapaian visi dan misi yang diinginkan oleh perusahaan.

PT. Berdikari merupakan perusahaan yang memproduksi berbagai macam *spare part* kendaraan bermotor. Perusahaan ini berusaha selalu melakukan pengembangan yang bertujuan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, untuk dapat meningkatkan kinerja tersebut perlu dilakukan pengukuran kinerja. Saat ini, pengukuran kinerja PT. Berdikari masih bersifat parsial dan belum terintegrasi serta pengukuran kinerjanya belum sampai kepada pengukuran kinerja secara keseluruhan. Untuk itu PT. Berdikari membutuhkan rancangan alat ukur kinerja perusahaan yang dapat mengukur seluruh aspek. Salah satu metode yang sudah banyak digunakan untuk mengukur kinerja bisnis perusahaan yaitu metode *Balanced Scorecard* (BSC).

2. METODOLOGI

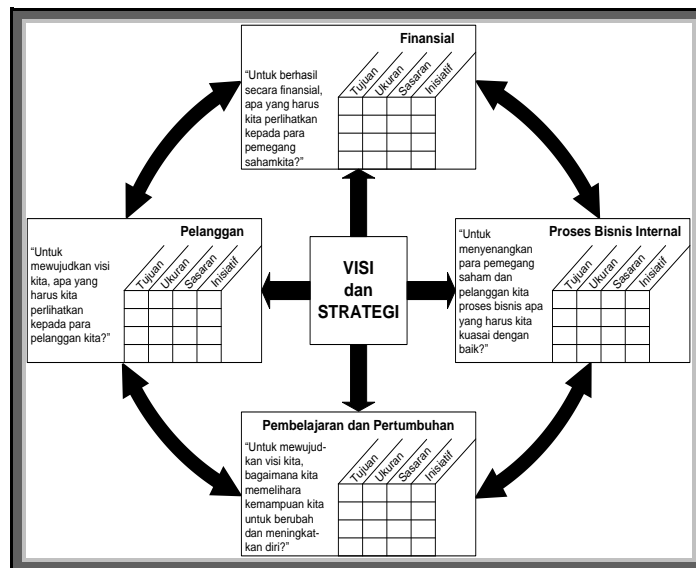
Metoda *Balanced Scorecard* merupakan salah satu metoda yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Selain tetap memberi penekanan pada pencapaian tujuan finansial, *Balanced Scorecard* juga mengukur faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan finansial tersebut.

Sistem *Balanced Scorecard* terdiri atas empat perspektif jika dilihat dari sisi internal dan eksternal perusahaan, yaitu:

1. Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang lebih berfokus ke internal perusahaan.
2. Perspektif pelanggan dan perspektif finansial yang lebih berfokus ke internal perusahaan.

Balanced Scorecard mengukur kinerja perusahaan tidak hanya dari segi finansial saja, tetapi juga dari segi non finansial, seperti pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada dasarnya, tujuan yang hendak dicapai sebuah organisasi adalah menciptakan perubahan-perubahan dalam pertambahan kekayaan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen pengukuran, dan pengendalian secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Selain tetap memberi penekanan pada pencapaian tujuan finansial, *Balanced Scorecard* juga memuat faktor pendorong (*drivers*) kinerja tercapainya tujuan finansial tersebut

Hubungan untuk setiap perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. *Balanced Scorecard* Menerjemahkan Visi dan Strategi Perusahaan ke dalam Empat Perspektif yang Saling Berhubungan
(Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 2000)

Tujuan finansial tetap menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya. Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard* lainnya. *Scorecard* harus menjelaskan strategi perusahaan, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang dan kemudian mengaitkan dengan berbagai urutan tindakan yang harus diambil berkenaan dengan proses finansial.

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*. Jadi, jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard* selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, suatu perusahaan juga harus menerjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Mengetahui pelanggan dan harapan mereka tidaklah cukup. Perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa jauh bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Tujuan finansial dan kepuasan pelanggan tidak akan tercapai apabila tidak didukung dengan proses bisnis internal yang memadai. Suatu perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif proses bisnis internal setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Pada bagian ini memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan untuk pelanggan dan para pemegang saham

Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengindikasikan apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai.

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan dan bukan dalam bidang investasi tradisional saja, seperti peralatan baru, riset, dan pengembangan produk baru tapi perusahaan juga harus melakukan investasi dalam infrastruktur seperti para pekerja, sistem, prosedur dan budaya perusahaan.

3. PEMBAHASAN

3.1. Penyusunan *Balanced Scorecard*

Pada bagian akan akan diuraikan tahapan penyusunan sistem penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Data yang digunakan dalam pembahasan studi ini mengacu pada penelitian Arnold Y Agasy (2012), Darnyoto Y (2012), Pradana A Irsan (2012). Langkah awal yang perlu dilakukan adalah menerjemahkan visi, misi, dan tujuan perusahaan menjadi sasaran strategis. Proses ini dimaksudkan agar setiap arti yang terkandung dalam pernyataan visi, misi, dan tujuan dapat diketahui dengan jelas dan dapat dipahami oleh seluruh pihak. Penguraian visi, misi, dan tujuan PT. Berdikari dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Penguraian Visi, Misi dan Tujuan kedalam Sasaran Strategis

No	Visi/ Misi/ Tujuan	Sasaran Strategis
Penguraian Visi		
V ₁	Mampu Bersaing	Peningkatan Kepuasan Pelanggan
V ₂	Tumbuh Berkembang dengan Cepat	Peningkatan <i>Market Share</i>
		Peningkatan Pendapatan
Penguraian Misi – 1		
M ₁	Memproduksi berbagai jenis komponen yang terkait dengan kebutuhan industri otomotif dengan mutu yang berdaya saing tinggi melalui pengelolaan yang profesional dari keputusan pelanggan	Peningkatan Mutu Bahan Baku
		Peningkatan Kualitas Produk
		Peningkatan Kualitas Produk dari <i>Subcont</i>
		Peningkatan Kemampuan Karyawan
M ₂	Memproduksi berbagai jenis komponen yang terkait dengan kebutuhan industri otomotif dengan harga yang berdaya saing tinggi melalui pengelolaan yang profesional dari keputusan pelanggan	Penurunan Biaya Operasional
		Peningkatan Kualitas Produk
		Peningkatan Kepuasan pelanggan
M ₃	Memproduksi berbagai jenis komponen yang terkait dengan kebutuhan industri otomotif dengan pasokan yang berdaya saing tinggi melalui pengelolaan yang profesional dari keputusan pelanggan	Peningkatan Kapasitas Mesin
		Peningkatan Kualitas Produk
Penguraian Misi – 2		
M ₄	Menjalin kemitraan kerjasama dengan pemasok yang saling menguntungkan	Peningkatan Mutu Bahan Baku
Penguraian Misi – 3		
M ₅	Memberikan perhatian kepada peningkatan kualitas sumber daya manusia yang menunjang penciptaan produk berkualitas tinggi dan berdaya saing	Peningkatan Pelatihan Karyawan
		Peningkatan Kepuasan Karyawan
		Peningkatan Kedisiplinan Karyawan
		Peningkatan Kemampuan Karyawan

Tabel 1. Penguraian Visi, Misi dan Tujuan kedalam Sasaran Strategis (lanjutan)

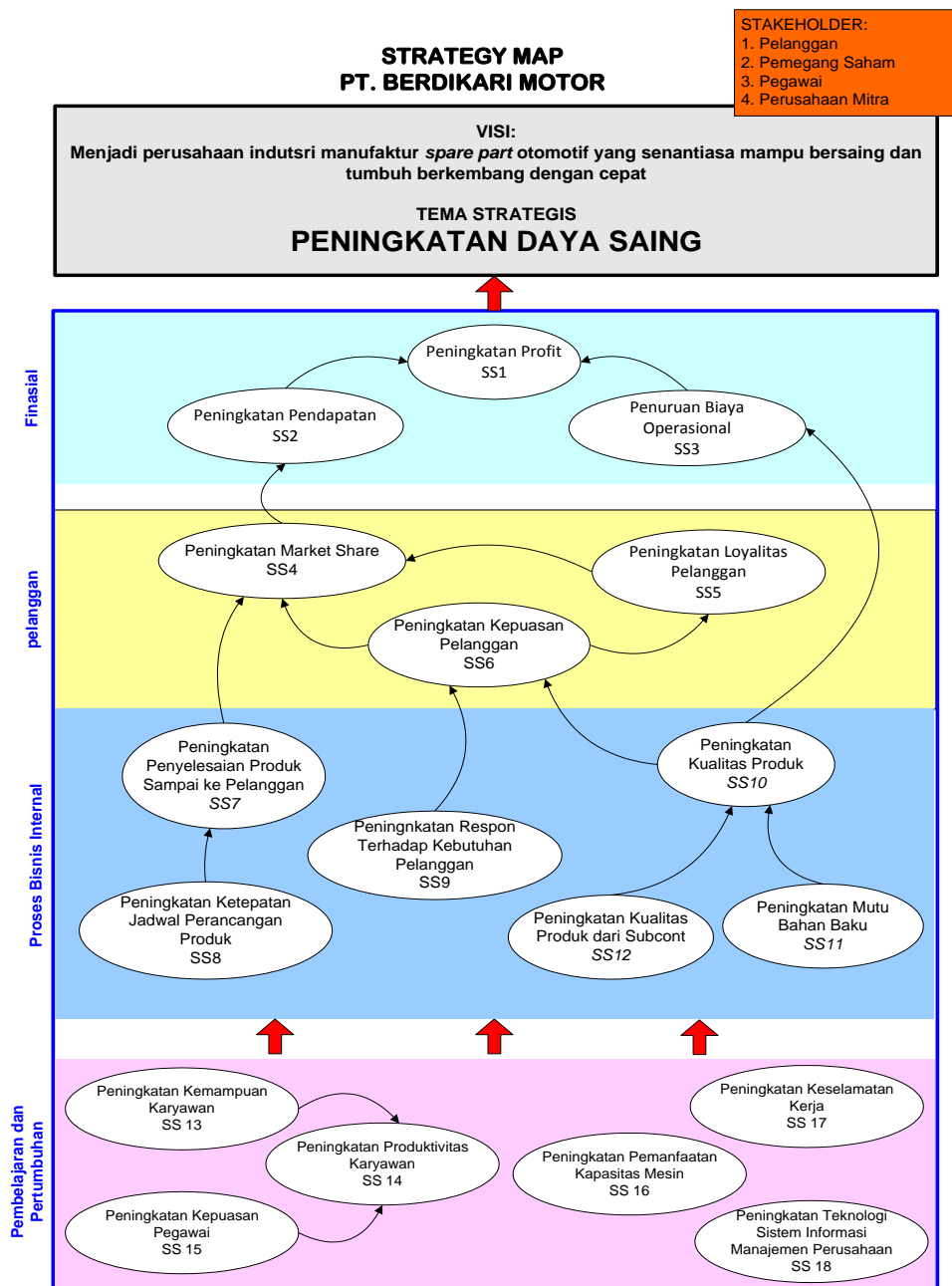
No	Visi/ Misi/ Tujuan	Sasaran Strategis
Penguraian Tujuan – 1		
T ₁	Pemenuhan waktu yang ditetapkan oleh pelanggan adalah prioritas utama jajaran Berdikari <i>Metal Engineering</i>	Peningkatan Kepuasan Pelanggan
		Peningkatan Penyelesaian Produk sampai ke Pelanggan
		Peningkatan Ketepatan Jadwal Perancangan Produk
Penguraian Tujuan – 2		
T ₂	Melakukan peningkatan kualitas SDM terus menerus sejalan dengan visi dan misi Berdikari <i>Metal Engineering</i> .	Peningkatan Produktivitas Karyawan
		Peningkatan Kedisiplinan Karyawan
		Peningkatan Kemampuan Karyawan
Penguraian Tujuan – 3		
T ₃	Mutu menjadi jati diri dan kepercayaan <i>customer</i>	Peningkatan Kepuasan Pelanggan
		Peningkatan Kualitas Produk
Penguraian Tujuan – 4		
T ₄	Peningkatan mutu produk dan kepuasan pelanggan menjadi fokus seluruh jajaran Berdikari <i>Metal Engineering</i>	Peningkatan Kepuasan Pelanggan
		Peningkatan Respon terhadap Keluhan Pelanggan
		Peningkatan Kualitas Produk
Penguraian Tujuan – 5		
T ₅	Mengedepankan unsur keselamatan kerja dan aspek lingkungan dalam setiap operasional perusahaan.	Peningkatan Alat Keselamatan Kerja

Sasaran strategis diatas akan diuraikan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Mengklasifikasikan sasaran strategis ke dalam setiap perspektif dilakukan untuk mengetahui hubungan sasaran strategis dengan masing-masing perspektif. Penentuan Sasaran Strategis ke dalam masing-masing perspektif dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Rekapitulasi Penentuan Sasaran Strategis ke setiap Perspektif

No	Sasaran Strategis	Perspektif			
		Finansial	Pelanggan	Bisnis Proses Internal	Pembelajaran dan Pertumbuhan
1	Peningkatan Kepuasan Pelanggan		√		
2	Peningkatan Pendapatan	√			
3	Peningkatan <i>Market Share</i>		√		
4	Peningkatan Profit	√			
5	Peningkatan Mutu Bahan Baku			√	
6	Peningkatan Produktivitas Karyawan				√
7	Penurunan Biaya Operasional	√			
8	Peningkatan Kualitas Produk			√	
9	Peningkatan Kapasitas Mesin				√
10	Peningkatan Kualitas Produk dari <i>Subcont</i>			√	
11	Peningkatan Pelatihan Karyawan				√
12	Peningkatan Kepuasan Karyawan				√
13	Peningkatan Penyelesaian Produk sampai ke Pelanggan			√	
14	Peningkatan Ketepatan Jadwal Perancangan Produk			√	
15	Peningkatan <i>Loyalitas</i> Pelanggan		√		
16	Peningkatan Kemampuan Karyawan				√
17	Peningkatan Respon terhadap Keluhan Pelanggan			√	
18	Peningkatan Alat Keselamatan Kerja				√

Sasaran strategis untuk setiap perspektif serta hubungan antar sasaran strategis digambarkan dalam sebuah Peta Strategis. Peta Strategi menggambarkan proses pengubahan *intangible assets* menjadi *tangible assets* melalui hubungan sebab akibat antara sasaran strategis di perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis proses internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam peta strategi akan ditunjukkan hubungan antar sasaran-sasaran strategis antar perspektif. Menyusun Peta Strategi ini dimulai dari perspektif finansial yang kemudian dilanjutkan ke perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan yang terakhir adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Peta strategis untuk PT. Berdikari dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Peta Strategi PT. Berdikari Motor

Untuk mengukur apakah setiap sasaran strategi telah dicapai, sehingga dapat mencerminkan pencapaian visi dan misi perusahaan, perlu ditentukan suatu ukuran sasaran strategis yang dikenal dengan indikator. Indikator-indikator untuk setiap sasaran strategis perlu dirancang sehingga sasaran strategi tersebut menjadi terukur. Indikator untuk setiap sasaran strategis pada studi ini dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Indikator Untuk Setiap Sasaran Strategis

Perspektif	No	Sasaran Strategis	No Indikator	Indikator
Finansial	SS1	Peningkatan Profit	SS1-1	Return On Investment (ROI) (%)
	SS2	Peningkatan Pendapatan perusahaan	SS2-1	Total Pendapatan Usaha (Milyar Rupiah)
	SS3	Penurunan Biaya Operasional	SS3-1	Biaya Operasional (Milyar Rupiah)
Pelanggan	SS4	Peningkatan Market Share	SS4-1	Penguasaan Pasar (%)
	SS5	Peningkatan Loyalitas Pelanggan	SS5-1	Tingkat Pemesanan ulang pelanggan (%)
	SS6	Peningkatan kepuasan pelanggan	SS6-1	Tingkat kepuasan pelanggan (skala)
Bisnis proses internal	SS7	Peningkatan Penyelesaian Produk sampai ke Pelanggan	SS7-1	Rata-Rata Ketepatan Penyelesaian Produk sampai ke Pelanggan (%)
	SS8	Peningkatan Ketepatan Jadwal Perancangan Produk	SS8-1	Rata-Rata Jumlah Ketepatan Jadwal Aktualisasi Produk Terhadap Jadwal Perancangan Produk (%)
	SS9	Peningkatan Respon terhadap Keluhan Pelanggan	SS9-1	Rata-Rata Waktu Merespon (Jam)
	SS10	Peningkatan Kualitas Produk	SS10-1	Jumlah Produk Cacat (%)
	SS11	Peningkatan Mutu Bahan Baku	SS11-1	Jumlah Bahan Baku Cacat (%)
	SS12	Peningkatan Kualitas Produk dari <i>Subcont</i>	SS12-1	Jumlah Produk Cacat dari <i>Subcont</i> (%)
Pembelajaran dan pertumbuhan	SS13	Peningkatan Kemampuan karyawan	SS13-1	Level keahlian karyawan (level)
	SS14	Peningkatan produktivitas karyawan	SS14-1	Rata-rata nilai kinerja karyawan (skala)
	SS15	Peningkatan kepuasan karyawan	SS15-1	Employee turnover (%)
			SS15-2	Tingkat kepuasan karyawan (skala)
	SS16	Peningkatan efektivitas penggunaan mesin	SS16-1	Persentase rerata pengoperasian jam mesin per hari (%)
	SS17	Peningkatan efektivitas penggunaan alat keselamatan kerja	SS17-1	Persentase rerata keselamatan kerja (%)
	SS18	Peningkatan Teknologi Informasi dalam manajemen perusahaan	SS18-1	Persentase ketersediaan jaringan komputer yang terintegrasi (%)
			SS18-2	Persentase ketersediaan sistem informasi yang terintegrasi (%)

Setelah ditentukan indikator untuk setiap sasaran strategis, langkah selanjutnya menetapkan target capaian untuk setiap indikator. Dalam BSC biasanya dilakukan perencanaan target indikator untuk beberapa periode waktu tertentu. Untuk menentukan

target setiap periode maka perlu ditetapkan terlebih dahulu baseline untuk setiap indikator sebagai dasar acuan untuk menentukan target pada setiap periode berikutnya. Penentuan baseline ini dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa pendekatan, misalnya ditetapkan oleh pimpinan perusahaan berdasarkan data 1 periode sebelumnya atau rerata data dari beberapa periode sebelumnya. Kriteria pengukuran dengan BSC adalah sejauh mana target indikator yang telah ditetapkan dapat terlampaui. Sehingga yang perlu diperhatikan dalam menentukan target indikator ini harus realistis sesuai dengan kondisi kemampuan perusahaan. Dengan kata lain penetapan indikator serendah-rendahnya dengan tujuan agar hasil yang diperoleh menunjukkan kinerja yang baik karena semua target indikator terlampaui. Namun dalam hal ini tidak memberikan tantangan bagi perusahaan untuk menjadi perusahaan yang lebih maju yang dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Disisi lain bukan berarti pula penetapan target indikator yang cukup tinggi agar dapat disejajarkan dengan perusahaan lain yang sudah lebih maju, padahal dalam kenyataannya target indikator tersebut tidak pernah dapat terlampaui, sehingga kinerja perusahaannya jelek. Untuk itulah penetapan baseline sangat membantu bagi pihak perusahaan dalam menetapkan target indikator setiap periode. Peningkatan target dilakukan secara bertahap selama beberapa periode kedepan, yang pada akhirnya dapat mencapai target yang diinginkan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Setelah penetapan target indikator, perusahaan juga perlu menganalisis dan menetapkan upaya-upaya yang harus dilakukan untuk dapat melampaui target indikator tersebut. Upaya-upaya tersebut dalam BSC disebut sebagai inisiatif program. Inisiatif program untuk setiap indikator masih bersifat general. Inisiatif program ini perlu diterjemahkan lagi ke dalam program kerja tahunan, hal ini perlu dilakukan karena program kerja setiap tahun dapat berbeda-beda, tergantung dari capaian indikator pada tahun sebelumnya atau tahun berjalan. Berdasarkan program kerja setiap tahun ini dapat ditentukan kebutuhan anggaran untuk melaksanakan program kerja tersebut.

Sebagai contoh, penetapan baseline dalam studi ini ditetapkan berdasarkan rerata data 3 tahun sebelumnya. Dan target setiap tahun ditetapkan berdasarkan baseline tersebut. Secara rinci penetapan baseline, target indikator dan inisiatif program dilihat pada Tabel 4.

Supaya ukuran indikator dapat didefinisikan dengan jelas dan dapat digunakan untuk mengarahkan dan memonitor strategi, Kaplan dan Norton (2000) menyarankan untuk menjelaskan secara eksplisit atribut-atribut ukuran yang digunakan dalam *Balanced Scorecard*, atribut-atribut ini disusun dalam lembaran kinerja indikator. Sebagai contoh pengisian lembaran kinerja indikator untuk sasaran strategis peningkatan sistem penyelesaian produk sampai ke pelanggan dengan indikator rata-rata ketepatan penyelesaian produk sampai ke pelanggan dapat dilihat pada Gambar 3.

Tabel 4. Tabel *Balanced Scorecard*
(Indikator, *Baseline*, Target, dan Inisiatif Program)

No Indikator	Indikator	Baseline	Target		Inisiatif Program
			20X1	20X2	
SS1-1	Return On Investment (ROI) (%)	12,35	12,6	13	- Meningkatkan penjualan - Efisiensi biaya produksi - Efektifitas pemamfaatan aset perusahaan
SS2-1	Total Pendapatan Usaha (Milyar Rupiah)	34,65	36	28	- Program promosi - Perluasan pangsa pasar
SS3-1	Biaya Operasional (Milyar Rupiah)	12,34	11,5	11	- Efisiensi penggunaan sumber daya
SS4-1	Penguasaan Pasar (%)	38	42	47	- Program promosi
SS5-1	Tingkat Pemesanan ulang pelanggan (%)	90	95	100	- Menjaga hubungan baik dengan pelanggan - Program pelayanan prima
SS6-1	Indeks kepuasan pelanggan (skala 1-4)	3	3,25	3,5	
SS7-1	Rata-Rata Ketepatan Penyelesaian Produk sampai ke Pelanggan (%)	94	97	100	- Efektivitas Pelaksanaan Jadwal Produksi sesuai Perencanaan
SS8-1	Rata-Rata Jumlah Ketepatan Jadwal Aktualisasi Produk Terhadap Jadwal Perancangan Produk (%)	94	97	100	- Evaluasi Sumber Daya Manusia (SDM)
SS9-1	Rata-Rata Waktu Merespon (Jam)	72 Jam	48 Jam	24 Jam	- Memperbaiki Sistem Penanganan terhadap Respon Pelanggan
SS10-1	Jumlah Produk Cacat (%)	2,6	2	1	- Evaluasi <i>Skill</i> Karyawan - Pelaksanaan dan Pengawasan <i>Maintenance</i> yang Terjadwal - Memperbaiki Sistem Pengendalian Mutu dari awal hingga Produk Jadi
SS11-1	Jumlah Bahan Baku Cacat (%)	0,8	0,5	0	- Memperbaiki Sistem Pengendalian Mutu Bahan Baku
SS12-1	Jumlah Produk Cacat dari <i>Subcont</i> (%)	1,7	1,5	1	- Memperbaiki Sistem Pengendalian Kualitas yang Akurat
SS13-1	Level keahlian karyawan (level 1-5)	3	3	4	- Program pelatihan karyawan sesuai kebutuhan - Program studi lanjut bagi karyawan
SS14-1	Rata-rata nilai kinerja karyawan (skala 10-100)	80	85	80	- Memberikan reward bagi karyawan berprestasi
SS15-1	Employee turnover (%)	3	2	1	- Program pembinaan pegawai
SS15-2	Tingkat kepuasan karyawan (sakal 1-4)	3	3	4	- Program "memanusiakan" pegawai - Peningkatan kesejahteraan pegawai
SS16-1	Persentase rerata pengoperasian jam mesin per hari (%)	85	90	95	- Efektifitas penggunaan jam mesin - Program perawatan mesin
SS17-1	Persentase rerata keselamatan kerja (%)	80	85	90	- Program pemasangan poster keselamatan kerja - Program penyuluhan keselamatan kerja
SS18-1	Persentase ketersediaan jaringan komputer yang terintegrasi (%)	57	65	70	- Perluasan jaringan komputer
SS18-2	Persentase ketersediaan sistem informasi yang terintegrasi (%)	50	60	70	- Pengembangan SIM terkait manajemen pengelolaan Perusahaan

Sasaran Strategis : Peningkatan Penyelesaian Produk sampai ke Pelanggan (SS7)				
Indikator : Rata-Rata Ketepatan Penyelesaian Produk sampai ke Pelanggan (SS7-1)			Satuan : Persen (%)	
Definisi Indikator : Bertujuan untuk mengetahui seberapa besar persentase rata-rata ketepatan penyelesaian produk oleh perusahaan				
Formulasi :				
$\frac{\text{Rata – Rata Waktu Kesepakatan Bersama Pelanggan}}{\text{Rata – Rata Waktu Aktual Penyelesaian Produk sampai ke Pelanggan}} \times 100\%$				
Hasil/ Informasi yang Dihasilkan : Persentase Rata-Rata Ketepatan Penyelesaian Produk sampai ke Pelanggan			Sumber Data : Departemen Marketing	
Hal-hal yang Harus Dilakukan untuk Menanggulangi Kekurangan Data yang Dibutuhkan : Asumsi jika hasil formulasi $\geq 100\%$, dihitung 100%				
Sumber dan Pendekatan yang Digunakan untuk Menentukan Target				
Penanggungjawab : Manajer Marketing				
Target :				
<i>Baseline</i>	Target		Aktual	
	2012	2013	2012	2013
94%	97%	100%	-	-

Gambar 3. Lembaran Kinerja Indikator SS7-1

3.2. Analisis Format Sistem Penilaian Kinerja Perusahaan

Pada pengembangan sistem penilaian kinerja dengan menggunakan BSC ini banyak menemui kendala terutama untuk manggali informasi dari perusahaan yang berhubungan dengan internal perusahaan, dan dipandang oleh pihak perusahaan bukan untuk konsumsi publik. Untuk memperoleh sistem penilaian kinerja dengan BSC yang baik, tentu saja menuntut keterlibatan pihak manajemen internal perusahaan yang lebih intensif, terutama pada tingkat eksekutif. Karena pihak manajemen lah yang lebih memahami mengenai hal-hal yang sangat detail di perusahaan tersebut, terutama dalam menetapkan sasaran strategis dan penentuan indikator kinerja. Rancangan sistem penilaian kinerja yang dikembangkan ini dapat dijadikan sebagai tahap awal untuk pengembangan selanjutnya, sehingga perusahaan dapat menetapkan sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

3.3. Analisis Pengukuran Kinerja

Untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan, capaian indikator setiap periode perlu dilakukan standarisasi agar nilai capaian indikator tersebut dapat diakumulasikan. Mekanisme melakukan standarisasi nilai capaian indikator dapat digunakan pendekatan sederhana dengan cara menetapkan nilai untuk capaian target indikator tersebut. Misalnya untuk indikator Return On Investment (ROI) apabila capaian indikator sesuai target maka diberi nilai 2, apabila capaian indikator diatas target maka diberi nilai 3, dan apabila capaian indikator dibawah target diberi nilai 1. Penetapan tingkatan ini minimal 3 untuk membedakan nilai antara yang sesuai target, diatas target, dan dibawah target. Namun mungkin saja tingkatan ini ditambah menjadi 4 atau 5 tingkatan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Penilaian kinerja akan lebih akurat lagi apabila pihak perusahaan memberikan bobot pada setiap indikator. Hal ini untuk memberikan perhatian dan penekanan khusus pada beberapa indikator yang menurut perusahaan merupakan indikator kunci, yang memiliki pengaruh sangat signifikan terhadap keberhasilan perusahaan. Sehingga nilai akhir capaian kinerja merupakan perkalian antara bobot dengan nilai capaian indikator. Sebagai contoh format pengukuran kinerja perusahaan dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Format Tabel Pehitungan Kinerja Perusahaan

No Indikator	Indikator	Baseline	Target		Capaian 20X1	Nilai Capaian Indikator		
			20X1	20X2		1	2	3
SS1-1	Return On Invesment (ROI) (%)	12,35	12,6	13				
SS2-1	Total Pendapatan Usaha (Milyar Rupiah)	34,65	36	28				
SS3-1	Biaya Operasional (Milyar Rupiah)	12,34	11,5	11				
SS4-1	Penguasaan Pasar (%)	38	42	47				
SS5-1	Tingkat Pemesanan ulang pelanggan (%)	90	95	100				
SS6-1	Indeks kepuasan pelanggan (skala 1-4)	3	3,25	3,5				
SS7-1	Rata-Rata Ketepatan Penyelesaian Produk sampai ke Pelanggan (%)	94	97	100				
SS8-1	Rata-Rata Jumlah Ketepatan Jadwal Aktualisasi Produk Terhadap Jadwal Perancangan Produk (%)	94	97	100				
SS9-1	Rata-Rata Waktu Merespon (Jam)	72 Jam	48 Jam	24 Jam				
SS10-1	Jumlah Produk Cacat (%)	2,6	2	1				
SS11-1	Jumlah Bahan Baku Cacat (%)	0,8	0,5	0				
SS12-1	Jumlah Produk Cacat dari <i>Subcont</i> (%)	1,7	1,5	1				
SS13-1	Level keahlian karyawan (level 1-5)	3	3	4				
SS14-1	Rata-rata nilai kinerja karyawan (skala 10-100)	80	85	80				
SS15-1	Employee turnover (%)	3	2	1				
SS15-2	Tingkat kepuasan karyawan (sakal 1-4)	3	3	4				
SS16-1	Persentase rerata pengoperasian jam	85	90	95				
SS17-1	Persentase rerata keselamatan kerja	80	85	90				
SS18-1	Persentase ketersediaan jaringan komputer yang terintegrasi (%)	57	65	70				
SS18-2	Persentase ketersediaan sistem informasi yang terintegrasi (%)	50	60	70				
Total Nilai capaian Indikator								

Hasil pengukuran kinerja untuk setiap indikator pada tahun 20X1 diisikan pada kolom capaian indikator. Apabila capaian semua indikator pada tahun 20X1 sama dengan target maka akan diperoleh nilai kinerja sebesar 42 (21 indikator x 2). Apabila nilai kinerja ≥ 42 maka dapat dikatakan kinerja perusahaan baik, sebaliknya apabila nilai kinerja < 42 , maka dapat dikatakan kinerja perusahaan belum baik. Sehingga perlu dilakukan analisis terhadap indikator yang capaiannya di bawah target. Dan perlu menjadi perhatian pihak perusahaan untuk mengevaluasi target pada periode berikutnya.

4. KESIMPULAN

Dari studi yang telah dilakukan diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari studi telah diperoleh format sistem penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan metoda *Balanced Scorecard*. Format ini baru sebagai tahap awal bagi perusahaan untuk membuat sistem penilaian kinerja yang lebih akurat. Keterlibatan manajemen internal, terutama pada tingkat eksekutif, sangat diperlukan dalam penyusunan sistem kinerja perusahaan.
2. Dengan dibuatnya sistem kinerja perusahaan dengan BSC memudahkan pihak perusahaan untuk memberikan pemahaman kepada seluruh level pegawai terkait dengan visi misi perusahaan. Dalam BSC ini visi misi perusahaan telah diterjemahkan kedalam ukuran dan kriteria yang lebih operasional dan mudah dipahami sehingga pada

akhirnya seluruh pegawai peduli terhadap pencapaian tujuan perusahaan sesuai dengan misi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arnold Y Agasy (2012), *Usulan Perancangan Pengukuran Kinerja Di PT. Berdikari Metal Engineering Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Perspektif Finansial dan Pelanggan)*, Tugas Akhir Sarjana S1, Iteas Bandung
- Darnyoto Y (2012), *Usulan Perancangan Pengukuran Kinerja Di PT. Berdikari Metal Engineering Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Perspektif Proses Bisnis Internal)*, Tugas Akhir Sarjana S1, Iteas Bandung
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. (2000). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga, Jakarta.
- Pradana A Irsan (2012), *Usulan Perancangan Pengukuran Kinerja Di PT. Berdikari Metal Engineering Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)*, Tugas Akhir Sarjana S1, Iteas Bandung