

Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard*

(Studi Kasus pada PT. Kutai Timber Indonesia Divisi Particle Board)

¹⁾Megi Irawan, ²⁾Mustakim, ³⁾Yustina Suhandini Tj
Jurusan Teknik Industri, Universitas Panca Marga Probolinggo
Jl. Yos Sudarso Pabean Dringu, Probolinggo 67271

ABSTRAK

Dalam menghadapi era yang globalisasi yang semakin kompetitif, suatu perusahaan dituntut untuk mampu menyusun manajemen strategis dalam rangka mengembangkan organisasinya agar mampu bertahan dan memenangkan persaingan. Karena itu diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang terstruktur sehingga dapat membantu institusi dalam meningkatkan kinerjanya. PT. Kutai Timber Indonesia (KTI) sebagai perusahaan yang bergerak dibidang perkayuan berkeinginan memperbaiki diri dengan mengembangkan sistem manajemen untuk mengevaluasi strategi yang telah diimplementasikan berdasarkan hasil pengukuran kinerjanya .

Pada penelitian ini digunakan metode *Balanced Scorecard* sebagai salah satu metode pengukuran kinerja yang menggunakan ukuran finansial dan non finansial secara terintegrasi. Rancangan *Balanced Scorecard* PT. KTI disusun dengan mempertimbangkan prinsip *Balanced Scorecard* dan hasil penelitian sebelumnya. Agar rancangan sejalan dengan visi, misi dan tujuan perusahaan, maka pada penelitian ini dilibatkan beberapa responden selaku pengelola manajemen. Setelah dilakukan perancangan alat pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*, bobot tingkat kepentingan masing-masing perspektif, kriteria tujuan, dan indikator kinerja dihitung dengan metode AHP serta penentuan index performansi menggunakan metode OMAX.

Hasil dari penelitian ini adalah *scoring* masing-masing perspektif dan *Key Performance Indicator* unit perusahaan. Bobot hasil pengukuran kinerja dengan metode AHP terhadap perspektif keuangan, customer, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran berturut-turut adalah sebagai berikut : 0.273 , 0.258 , 0.253 dan 0.215. Dengan index performansi kinerja tahun 2014 naik 14% dari tahun 2013.

Kata Kunci : pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard*, AHP, OMAX

ABSTRACT

Facing globalization era that lead to a more competitive, a higher education factory has to develop a strategic management in order to improve its organization so that can survive an winning competition. To develop a strategic management, the factory must exactly recognize the performance level of its organization. That's why the performance measurement system to help the organization enhance its performance is needed. PT. Kutai Timber Indonesia (KTI) factory as wood factory, wants to improve its performance by developing a management system to evaluate the current implemented strategy.

The Balanced Scorecard method as one of performance measurement method by integrating financial and non financial measures is used to design the performance measurement system in this research. The Balanced Scorecard design of KTI factory constructed by journal and the result from other researches. To accommodate the vision, mission, and objective of the PT. KTI , this research involved ten respondent. After the performance measurement system designed using balanced scorecard method, the weight of each perspective, objective criterias, and performance indicator then calculated using AHP method and OMAX.

The research represent the KTI factory performance measurement result and proposes strategic suggestion to enhance the institutioan performance. The result AHP for financial, customer, internal business, learning and growth perspective are 0.273 , 0.258 , 0.253 and 0.215. With performance measurement index for 2014 is increase 14% than year 2013.

Keywords: performance measurement, *Balanced Scorecard*, AHP, OMAX

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia industri yang semakin lama mengalami pertumbuhan yang semakin cepat dan pesat, serta saat ini Indonesia bersiap untuk memasuki pasar bebas, dimana persaingan menjadi semakin kuat. Perusahaan yang ingin tetap eksis dalam dunia usaha harus mampu mengikuti segala perkembangan yang ada dan memiliki kebijakan sendiri dalam manajemen perusahaannya. Oleh karena itu, untuk tetap eksis dalam persaingan dunia bisnis sekarang ini, perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang handal dan terampil untuk menyempurnakan strategi bisnis mereka agar dapat berkompetisi dengan baik. Untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas penerapan strategi tersebut, pihak manajemen perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja perusahaan mereka.

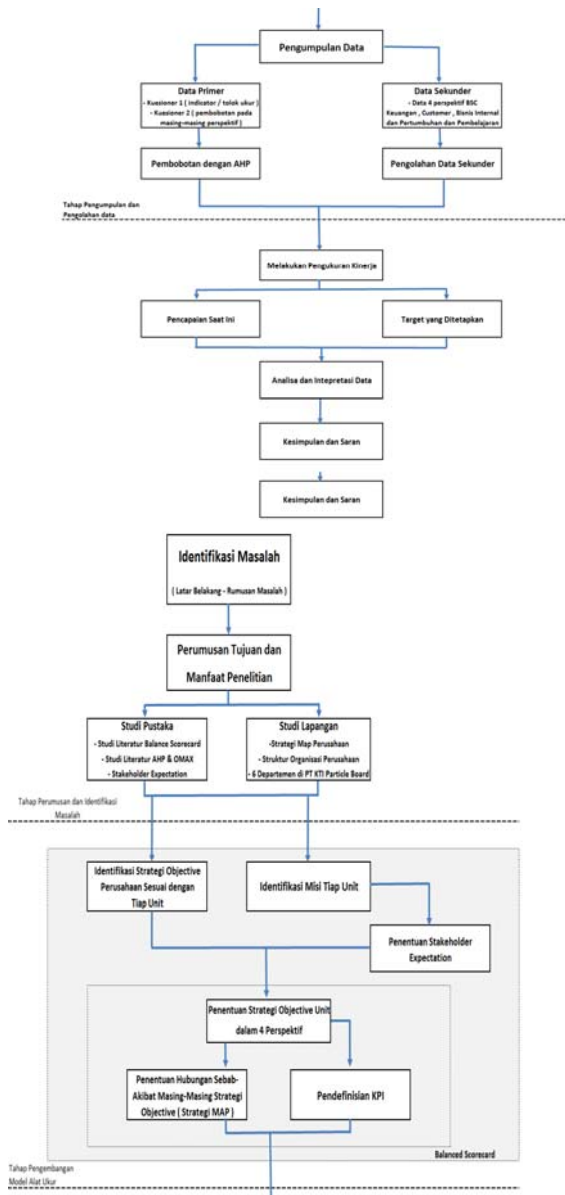
Pengukuran kinerja perusahaan digunakan untuk membandingkan kondisi perusahaan yang sebenarnya dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sebelumnya alat pengukuran yang digunakan oleh kebanyakan perusahaan adalah alat pengukur kinerja tradisional. Alat ukur kinerja ini mengacu pada keadaan keuangan perusahaan. Pengukuran kinerja yang hanya dilakukan pada sektor keuangan ada berbagai kekurangan yang harus diperhitungkan antara lain tidak bisa menggambarkan kondisi suatu dunia usaha atau perusahaan secara keseluruhan sehingga tidak ada informasi mengenai kebijakan atau upaya-upaya yang harus diambil saat ini dan dimasa yang akan datang dalam upaya meningkatkan kinerja suatu perusahaan. Untuk menghasilkan produk yang berkualitas dibutuhkan dukungan manajemen internal yang efektif dan efisien. Namun, jika dilihat lebih lanjut pada kondisi internal perusahaan, sistem manajemen belum diterapkan dengan baik dalam kehidupan organisasi. Hal ini ditunjukkan dari lemahnya pengembangan sistem manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil strategi dan program-program yang telah diimplementasikan. Apabila hal ini tidak segera ditangani bahkan diabaikan, maka keadaan dan kinerja perusahaan akan sangat menurun, bahkan terancam keadaannya. Dalam menghadapi era yang kompetitif, maka PT. KTI divisi *particle board* dituntut untuk mampu menyusun manajemen strategis dalam rangka mengembangkan organisasinya agar mampu bertahan dan memenangkan persaingan.

Penelitian ini juga bertujuan untuk

menyelaraskan strategi perusahaan hingga tingkat unit perusahaan. Guna menghasilkan suatu sistem pengukuran kinerja unit yang sesuai dengan strategi perusahaan untuk memperbaiki kinerja baik pada tingkat perusahaan maupun tingkat unit perusahaan. Kondisi saat ini dalam pengukuran kinerja pada PT. KTI adalah terfokus hanya pada aspek keuangan saja serta belum terkomunikasinya strategi perusahaan ke tingkat unit, yang merupakan pelaksana agar tercapainya strategi perusahaan. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini akan dirumuskan bagaimana menyusun model pengukuran kinerja tingkat unit yang bisa diimplementasikan secara efektif dan efisien dalam sistem manajemen performansi. Dimana pengukuran tersebut didapatkan dari hasil penyesuaian strategi perusahaan ke tingkat unit. Sehingga model ini dapat berperan sebagai alat pengukuran kinerja unit yang terintegrasi dalam strategi perusahaan tersebut dengan memperhatikan aspek finansial dan non finansial.

METODE

Metodologi penelitian menjelaskan urutan – urutan langkah yang dilakukan dalam penelitian dan metode – metode yang digunakan untuk memecahkan permasalahan. Langkah-langkah tersebut dimulai dari identifikasi masalah yang terjadi kemudian dilakukan perumusan tujuan dan manfaat penelitian serta selain itu juga melakukan studi pustaka dan studi lapangan. Tahap selanjutnya ialah dalam pengembangan model alat ukur dimulai dari identifikasi strategi objective kemudian mengidentifikasi misi tiap unit sehingga bisa ditentukan strategi objective yang sesuai dan memiliki hubungan sebab akibat masing-masing strategi objective serta bisa mendefinisikan *Key Performance Indicator (KPI)*. Pengumpulan dan pengolahan data adalah proses selanjutnya yang harus dilakukan. Dalam tahapan ini dilakukan pengumpulan data primer dan sekunder, yang kemudian diolah dengan bantuan pembobotan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Tahapan terakhir yang dilakukan ialah melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard (BSC)* dengan berdasarkan pada target dan pencapaian. Dari semua tahapan ini bisa dilakukan analisa data dan kemudian bisa dititik kesimpulan dan saran.



Gambar 1. Flowchart Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penentuan strategi objektif perusahaan dilihat dari berbagai perspektif dan kriteria.

Tabel 1. Strategic Objectives

Perspektif	Strategi Objective
Financial	F1 : Meningkatkan Pendapatan
	F2 : Meningkatkan Keuntungan
	F3 : Meningkatkan Efisiensi Biaya
Customer	C1 : Meningkatkan Loyalitas Pelanggan
	C2 : Meningkatkan Jumlah Pelanggan
	C2 : Mengurangi Klaim dan Komplain
Internal Process Business	IPB1 : Meningkatkan Kualitas Produk
	IPB2 : Meningkatkan Efektifitas Pemasaran
	IPB3 : Optimalisasi Utilisasi Resources
Learning and Growth	L1 : Meningkatkan Kedisiplinan Kerja
	L2 : Meningkatkan Kompetensi Karyawan

Tahap pengumpulan dan pengolahan data primer yang berasal dari kuisisioner I dan kuisisioner II terhadap responden yang kompeten dalam bidangnya.

Tabel 2. Rekap Hasil Kuisisioner I

No	Responden	Variabel Yang Diuji											
		F1	F2	F3	C1	C2	C3	I1	I2	I3	L1	L2	
1	Responden 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Responden 2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0
3	Responden 3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	Responden 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
5	Responden 5	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
6	Responden 6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
7	Responden 7	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	Responden 8	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	Responden 9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	Responden 10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Total	8	9	9	9	10	9	10	10	10	10	8	9

Ket : Nilai 1 = Responden menjawab "Ya"
 Nilai 0 = Responden menjawab "Tidak"

Tabel 3. Rekap Hasil Kuisisioner II

		Responden										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Perspektif	F	C	1/5	3	1/3	3	1/5	4	3	1/5	2	1/2
		I	1/3	1/3	1/2	2	1	3	1/2	1/5	1	1
		L	3	2	1/3	2	2	2	2	1	3	3
	C	I	1	1/5	1/5	2	4	1	1/	2	2	1/2
		L	4	3	1/5	1	3	1/5	1	3	1	2
		L	5	1/3	2	1/3	1/2	1/2	1	3	3	1/3

Tabel 4. Penilaian Tingkat Kepentingan Terhadap Perspektif BSC

		Responden										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Perspektif	F	C	1/5	3	1/3	3	1/5	4	3	1/5	2	1/2
		I	1/3	1/3	1/2	2	1	3	1/2	1/5	1	1
		L	3	2	1/3	2	2	2	2	1	3	3
	C	I	1	1/5	1/5	2	4	1	1/	2	2	1/2
		L	4	3	1/5	1	3	1/5	1	3	1	2
		L	5	1/3	2	1/3	1/2	1/2	1	3	3	1/3
Rataan Geometrik	F	1.000	1.000	0.483	1.861	0.795	2.213	1.047	0.507	1.565	1.107	
	C	2.115	0.577	0.589	0.901	2.449	0.507	0.507	1.861	0.901	1.189	
	I	1.136	1.492	1.682	0.536	0.595	0.595	1.565	1.275	1.107	0.574	
	L	0.356	1.278	1.313	1.000	0.758	1.565	0.637	0.740	0.508	0.760	
Vektor Prioritas	F	0.217	0.230	0.119	0.433	0.173	0.454	0.279	0.116	0.383	0.305	
	C	0.459	0.133	0.145	0.210	0.533	0.104	0.135	0.425	0.221	0.328	
	I	0.246	0.343	0.414	0.125	0.129	0.122	0.417	0.291	0.271	0.158	
	L	0.078	0.294	0.323	0.233	0.165	0.321	0.170	0.169	0.125	0.209	
Lambda Maks	3.801	4.178	4.135	4.042	4.067	4.144	3.901	4.244	4.053	4.121		
Rasio Konsistensi	-0.074	0.066	0.050	0.015	0.025	0.054	-0.036	0.091	0.200	0.454		
K/T	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K		

K = Konsisten, T = Tidak konsisten

Tabel 5. Hasil perhitungan bobot pada perspektif BSC

Perspektif	Responden										Rataan Geometrik	Vektor Prioritas
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
F	0.217	0.23	0.118	0.432	0.173	0.453	0.278	0.115	0.383	0.305	0.245	0.273
C	0.459	0.133	0.145	0.21	0.533	0.104	0.135	0.425	0.221	0.328	0.231	0.258
I	0.246	0.343	0.414	0.125	0.129	0.122	0.417	0.291	0.271	0.158	0.227	0.253
L	0.078	0.294	0.323	0.233	0.165	0.321	0.17	0.169	0.125	0.209	0.192	0.215
Jumlah	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.894	1

Tabel 6. Bobot Final Proses AHP

Perspektif	Bobot Perspektif	Tujuan	Bobot Tujuan	Ukuran Kinerja	Bobot Ukuran Kinerja	Bobot Global	Bobot Konversi
Finansial	0.273	Pendapatan/ Produktifitas	0.354	Kapasitas produksi	1	0.097	0.354
		Keuntungan	0.332	Bonus Karyawan	1	0.091	0.332
		Efisiensi Biaya	0.314	Efisiensi Persediaan	1	0.086	0.314
		Jumlah	1.000	Jumlah		0.273	1
Pelanggan	0.258	Loyalitas Pelanggan	0.330	Jumlah Pelanggan	1	0.085	0.330
		Kepuasan Pelanggan	0.340	Klaim dan Komplain	1	0.088	0.340
		Ketepatan Produk	0.330	Pemenuhan PO	1	0.085	0.330
		Jumlah	1.000	Jumlah		0.258	1
Proses Bisnis Internal	0.253	Kualitas Produk	0.345	Product Cacat	1	0.087	0.345
		Efektifitas Pemasaran	0.352	Produk On-Grade	1	0.089	0.352
		Utilisasi Resources	0.303	Downtime	1	0.077	0.303
		Jumlah	1.000	Jumlah		0.253	1
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0.215	Kedisiplinan Kerja	0.512	Employee Turnover	1	0.110	0.471
		Kompetensi Karyawan	0.488	Pelatihan	1	0.123	0.529
		Jumlah	1	Jumlah		0.214	1
Jumlah	1						

Selain pengumpulan dan pengolahan data primer juga dilakukan pengolahan data sekunder yang diperoleh langsung dari data perusahaan dan laporan yang dibuat serta data kuantitatif lainnya .

Tabel 7. Pertumbuhan pendapatan/ Bonus

Tahun	Bonus (%)	Pertumbuhan Bonus (%)
2012	100	-
2013	150	50 %
2014	200	33 %

Tabel 8. Rekapitulasi Total produksi

Tahun	Total Produksi (m3)	Target Produksi (m3)	Pertumbuhan Produktifitas (%)
2013	108552	127273	85 %
2014	118147	111870	106 %

Tabel 9. Efisiensi pembelian raw material

Tahun	Pembelian Rawmat (wet/ton)	Target Pembelian Rawmat (wet/ton)	Efisiensi Pembelian (%) kayu luar
2013	153.33	190	19%
2014	167.63	170	1%

Tabel 10. Pertumbuhan jumlah pelanggan

Tahun	Jumlah Pelanggan	Pertumbuhan Jumlah Pelanggan(%)
2012	19	-
2013	21	11 %
2014	25	19 %

Tabel 11. Akuisisi Pelanggan

Tahun	Jumlah Pelanggan	Customer baru dari customer lain	Akuisisi Pelanggan (%)
2013	21	4	19 %
2014	25	7	28 %

Tabel 12. Retensi Pelanggan

Tahun	Jumlah Pelanggan	Customer dari customer lama	Retensi Pelanggan (%)
2013	21	18	86 %
2014	25	24	96 %

Tabel 13. Table Kepuasan Pelanggan

Tahun	Total Keluhan Pelanggan	Jumlah Keluhan Terlayani	Kepuasan Pelanggan (%)
2013	13	13	100 %
2014	30	30	100 %

Tabel 14. Rasio Produk Cacat

Tahun	Target Produk On Grade (m3)	Realisasi Produk On Grade (m3)	Rasio Produk On-Grade (%)	Rasio Produk Cacat (%)
2013	350	310	89 %	11 %
2014	350	318	91 %	9 %

Tabel 15. Downtime Mesin

Tahun	Downtime Mesin (menit)	Target Downtime (menit)	Persentase Downtime
2013	97045	97920	99 %
2014	95731	97920	98 %

Tabel 16. Employee Turnover

Tahun	Jumlah Tenaga Kerja	Jumlah Tenaga Kerja lama	Employee Turnover (%)
2013	231	201	87 %
2014	245	229	93 %

Tabel 17. Persentase Pelatihan yang dilakukan

Tahun	Rencana Pelatihan	Pelatihan yang Dilakukan	Persentase Pelatihan terhadap rencana
2013	164	82	50 %
2014	160	140	88 %

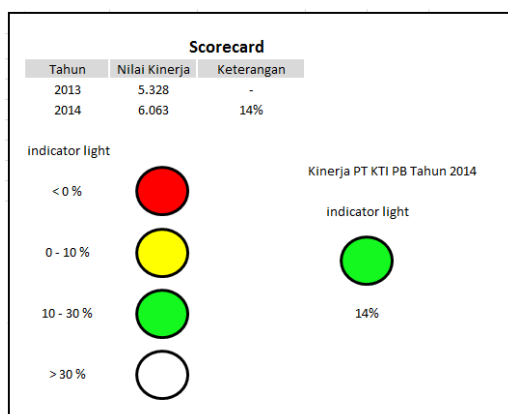
Tabel 18. Peringkat Bobot perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Bobot	Peringkat Bobot
Keuangan	0.273	1
Customer	0.258	2
Proses Bisnis Internal	0.253	3
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0.215	4

Hasil Pengolahan Data

Tabel 19. Peringkat bobot perspektif BSC

Ukuran Kinerja	Bobot Global	2013		2014	
		Skor	Nilai Kinerja	Skor	Nilai Kinerja
Kapasitas produksi	0.097	8	0.773	10	0.966
Bonus Karyawan	0.091	5	0.453	3	0.272
Efisiensi Persediaan	0.086	2	0.171	1	0.086
Jumlah Pelanggan	0.085	2	0.170	2	0.170
Klaim dan Komplain	0.088	9	0.789	9	0.789
Pemenuhan PO	0.085	6	0.511	7	0.596
Product Cacat	0.087	3	0.262	3	0.262
Produk On-Grade	0.089	7	0.623	8	0.712
Downtime	0.077	1	0.077	3	0.230
Employee Turnover	0.110	8	0.881	9	0.991
Pelatihan	0.123	5	0.617	8	0.988
Index Performansi			5.328		6.063



Gambar 2. Nilai Kinerja Tahun 2013-2014

Kinerja perusahaan tahun 2014 naik 14% dikarenakan ada kapasitas produksi yang memadai serta kualitas produk on-grade yang mencapai 80% serta kinerja indikator lainnya yang lebih baik dari tahun 2013 .

SIMPULAN

Alat pengukuran kinerja PT. Kutai Timber Indonesia yang dihasilkan dari penelitian ini berbasis pada metode *Balanced Scorecard* . Hasil penelitian ini sangat sesuai dengan karakteristik PT.Kutai Timber Indonesia sebagai sebuah perusahaan yang memiliki visi yang terintegrasi ke tingkat departemen. Ukuran kinerja yang terkait dalam hubungan sebab akibat dan dilengkapi dengan definisi, cara pengukuran, frekuensi pengukuran, pihak pengukur, dan target yang jelas. Selain itu juga *Balanced Scorecard* relevan dengan visi dan misi, sederhana serta mudah digunakan / diukur secara kuantitatif.

Hasil implementasi menyatakan bahwa indeks kinerja perusahaan yang dicapai PT. Kutai Timber Indonesia pada tahun 2014 adalah 6.063 . Skor kinerja tersebut mengandung arti bahwa PT. Kutai Timber Indonesia berhasil meningkatkan kinerja perusahaannya dibandingkan dengan tahun 2013. Dengan kata lain dinyatakan bahwa PT. Kutai Timber Indonesia berhasil mencapai tingkat yang lebih baik dalam hal proses produksi yang efektif, efisien, dan akuntabel pada tahun 2014 bila dibandingkan dengan tahun 2013.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Aida Novika Sandra Dewi, 2010. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Pada Unit Perusahaan Di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Gresik.
- [2] Fahma Laila, 1996. *Balanced Scorecard* sebagai alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen, Media Akuntansi.
- [3] Iman widodo (2011) Analisa kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* studi kasus pada perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia.
- [4] Indra Gunawan (2008) Implementasi *Balanced Scorecard with Six Sigma* untuk mengukur kinerja berdasarkan prinsip *good governance* di kantor pelayanan pajak modern.
- [5] Iradati, Pradipta. 1996, Universitas Islam Indonesia “ Pengukuran & Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* dengan Pendekatan OMAX “.
- [6] Kaplan. Robert S dan David Norton. 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard: Transalting Strategi Into Action* (1996), Erlangga, Jakarta.
- [7] M Dacyar, Henny. 2000, ” Makalah Sistem Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard* ” Jakarta, Studio Manajemen Industri.
- [8] Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- [9] Mulyadi, 2007, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.
- [10] Singgih, Moses L., Damayanti, Kristina A., Octavia, Renny. 2001. Pengukuran dan Analisis Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* di PT.X.
- [11] Siska Andriani (2008) Pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* pada PT. Unilever Indonesia.
- [12] Sulistyowati, Endah. 2005. Perancangan System Pengukuran Kinerja Pada Perguruan Tinggi Swasta XYZ Dengan Metode *Balanced Scorecard*. Tugas

Akhir Jurusan Teknik Industri Universitas
Sebelas Maret Surakarta.

- [13] Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan
Muhamad Ichsan, 2002. Petunjuk Praktis
Penyusunan *Balanced Scorecard*. Jakarta
: PT. Gramedia Pustaka Utama.