

Analisis Pengukuran Kinerja Dengan *Metode Balance Scorecard* di PT. XYZ Probolinggo

Dandy Irmawan*, Yustina Suhandini Tj., Mustakim

Program Studi Teknik Industri, Universitas Panca Marga, Probolinggo, Indonesia

Email: takimteknik@gmail.com, yustina.upm@gmail.com

*) Corresponding Author : irdandy122@gmail.com

INFO ARTIKEL

Article history

Received 15 Februari 2022

Revised 1 Maret 2022

Accepted 18 April 2022

Available Online 7 Juni 2022

Kata Kunci

BSC

Penilaian kinerja

SWOT

AHP

ABSTRAK

Salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap keberhasilan pengelolaan perusahaan yaitu bagaimana perusahaan mengimplementasikan pengukuran kinerja. Organisasi diberi tugas untuk mengelola aktivitas yang semakin kompleks. Penilaian terhadap tindakan dalam mencapai rencana yang memerlukan koordinasi bagi industri untuk mengendalikan kegiatan perencanaan disebut penilaian kinerja. PT. XYZ sebagai perusahaan yang bergelut di sektor agrobisnis sudah melaksanakan penilaian kinerja untuk menilai kinerja perusahaan berdasarkan aspek finansial. Metode penilaian kinerja yang sudah diterapkan ini kurang baik mengingat banyak aspek-aspek lain yang turut berpengaruh bagi keseluruhan kemampuan perusahaan. *Balance scorecard* merupakan metode penilaian kinerja yang memberikan gambaran umum tentang visi dan rencana organisasi yang komprehensif dan menilai kinerja memakai empat perspektif diantaranya keuangan (*Financial*), pelanggan (*Customer*), proses bisnis internal (*Internal Process*), serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*). Penggunaan metode BSC didukung pula dengan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) sehingga dapat memberikan rekomendasi untuk usaha peningkatan yang bisa dilakukan sesuai hasil penilaian kinerja. Metode penilaian kinerja ini lebih komprehensif, adaptif, dan mampu beradaptasi dengan lingkungan usaha yang berubah sehingga diharapkan dapat meningkatkan penilaian kerja di PT. XYZ.

Pendahuluan

Faktor terpenting bagi keberhasilan perusahaan didalam mengelola organisasinya yaitu bagaimana perusahaan tersebut dapat menjalankan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja juga dapat dipakai untuk menumbuhkan metode penghargaan perusahaan. Menurut Lane K. Anderson & Donald (1991:1008); Yuwono dkk (2008:21), Penilaian kinerja didefinisikan sebagai sasaran yang menyampaikan keterangan terhadap bagaimana tindakan yang benar dalam mencapai rencana yang memerlukan koordinasi bagi industri untuk mengendalikan kegiatan perencanaan.

PT. XYZ sebagai perusahaan yang bergelut di sektor agrobisnis sebenarnya juga telah melaksanakan penilaian kinerja untuk menilai

kinerja perusahaan, tetapi penilaian kinerja sudah dilaksanakan hanya berdasarkan aspek keuangan, padahal banyak aspek lain yang berpengaruh terhadap kemampuan keseluruhan perusahaan. Berdasarkan kondisi ini, penilaian kinerja di PT. XYZ perlu ditingkatkan sehingga industri mampu bersaing dan bertahan dalam kondisi bisnis yang amat kompetitif ini.

Balanced Scorecard, ditemukan oleh Kaplan dan Norton (1992), bukan hanya metode penilaian kinerja yang dipakai untuk mengelola rencana organisasi dari masa ke masa. Menilai kemampuan organisasi yang cuma mengandalkan kinerja finansial tidak cukup buat organisasi dalam mencapai kinerja. Dikenal sebagai instrumen untuk menilai kinerja finansial dan non-finansial, BSC memberikan

gambaran umum tentang visi dan rencana organisasi yang komprehensif dan menilai kinerja memakai empat perspektif diantaranya keuangan (*Financial*), pelanggan (*Customer*), proses bisnis internal (*Internal Process*), proses pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*).

BSC sebagai instrumen penilaian kinerja entitas bisnis adalah petunjuk yang akurat ketika melayani persaingan. Hubungan antara penilaian kinerja dengan rencana organisasi dan faktor penentu keberhasilan (CSF) serta proses aplikasi yang tidak membutuhkan biaya besar, membuktikan bahwa BSC adalah instrumen yang cocok untuk pengelolaan entitas bisnis saat ini. Manfaat dari pendekatan ini yaitu lebih komprehensif, adaptif, dan mampu beradaptasi dengan lingkungan usaha yang berubah (Barbara Gunawan 2000), diharapkan agar metode penilaian kinerja yang ada di PT. XYZ dapat ditingkatkan.

Penggunaan metode BSC didukung pula dengan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Penilaian kinerja ini memunculkan rekomendasi untuk usaha peningkatan yang bisa dimanfaatkan sesuai hasil penilaian kinerja yang dilaksanakan. Rekomendasi remediasi membantu perusahaan menemukan akar pemicu masalah dan mempertimbangkan langkah-langkah yang dilakukan untuk mencegah agar masalah tidak berulang.

Analisis SWOT

Analisis SWOT yaitu identifikasi sistematis berbagai faktor, guna merumuskan kebijakan perusahaan berlandaskan logika untuk meningkatkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), sekaligus mengurangi kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) (Rangkuti, 2004). Dengan memakai analisis SWOT, kita mudah membuat strategi perusahaan kemudian membandingkan faktor eksternal (peluang & ancaman) dengan faktor internal (kekuatan dan kelemahan).

Balanced Scorecard

Balanced scorecard yang dibuat Kaplan dan Norton berasal dari empat perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Masing-masing perspektif menetapkan tujuan strategis, inisiatif strategis, tolok ukur, serta tujuan. Penilaian kinerja dimaksudkan mampu menyeimbangkan kinerja finansial dan non-finansial.

1) Perspektif Keuangan

Pendekatan perspektif finansial BSC sangat berpengaruh dalam hubungannya dengan langkah-langkah finansial yang merupakan isi dari keputusan ekonomi terpaut dengan langkah-langkah ekonomi. Indikator keuangan ini memperlihatkan adanya perencanaan, kegiatan, serta evaluasi kegiatan rencana yang diberikan. Peringkat ini tercermin dalam target yang bisa dinilai secara jelas melalui fungsi yang diperoleh. Mengukur kinerja finansial menggambarkan apakah rancangan dan penerapan strategi menghasilkan peningkatan fundamental dalam keuntungan perusahaan (Yuwono et al, 2007). Menurut Gasperz (2006), sasaran keuangan berguna sebagai sasaran strategis dan skala fokus seluruh perspektif BSC. Tiap ukuran yang diambil sebagai bagian dari hubungan klausul yang menyebabkan kenaikan kinerja finansial.

2) Perspektif Pelanggan

Perspektif kedua adalah pelanggan. Mengukur kemampuan pelanggan amat penting dalam hubungannya dengan kemampuan perusahaan. Menurut Gasperz (2006), faktor terpenting adalah keinginan pelanggan. Pada dasarnya, perspektif *customer* BSC mengarah pada peningkatan nilai *customer*. Nilai pelanggan bersumber dari perbedaan antara laba yang didapat pelanggan dan biaya yang dibayarkan untuk memperoleh produk.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Gasperz (2006) pada perspektif bisnis internal BSC, proses-proses yang kritis haruslah teridentifikasi oleh manajer dalam upaya mencapai sasaran meningkatkan nilai konsumen (perspektif pelanggan) dan menaikkan nilai pemilik saham (perspektif keuangan).

4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Identifikasi prasarana yang butuh dibangun oleh bisnis untuk merangsang pertumbuhan dan menaikkan kinerja jangka panjang. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ialah memberikan informasi yang diperlukan perusahaan untuk menciptakan peningkatan dan menumbuhkan bisnis. Modal utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah tenaga kerja, metode, dan *standart operasional procedure* perusahaan. Untuk menggapai sasaran perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, perusahaan harus berinvestasi. Investasi bisa dijalankan dengan cara memberikan ketrampilan kepada pekerjanya, mengembangkan teknologi dan metode informasi, serta menyesuaikan bermacam prosedur dan aktivitas operasional industri yang

menjadi modal utama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Key Performance Indicators

Indikator Kinerja Utama (IKU) adalah takaran kuantitatif yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja dalam mencapai tujuan dari unit, departemen, perusahaan, atau organisasi. KPI menunjukkan ukuran cakupan untuk memenuhi tujuan (Luis & Biromo, 2007). KPI dapat menunjukkan posisi perusahaan (kelemahan dan kekuatan) relatif terhadap tujuan, memungkinkan manajemen melakukan penilaian keberhasilan unit usaha dalam perusahaan ataupun organisasi. KPI membantu perusahaan mengukur kemajuan menuju sasaran perusahaan atau organisasi yang relevan. KPI umumnya dipakai untuk menghitung dan menilai hal-hal yang sukar diukur seperti kepuasan, kepemimpinan, keunggulan, dan peningkatan kepemimpinan.

Strategy Maps

Strategy maps adalah representasi visual dari semua perspektif dalam *Balance Scorecard* yang berkorelasi bersama sebab serta akibat (Kaplan & Norton, 2001). *Strategy maps balance scorecard* adalah rancangan kerja yang menggambarkan rencana perusahaan dan organisasi dalam tatanan *template*. *Template* terdiri atas semua perspektif *balance scorecard*, termasuk perspektif *financial, customer, internal bussiness process, learning and growth*. Dalam peta strategi, keempat perspektif memiliki hubungan klausalitas.

Analytic Hierarchy Process

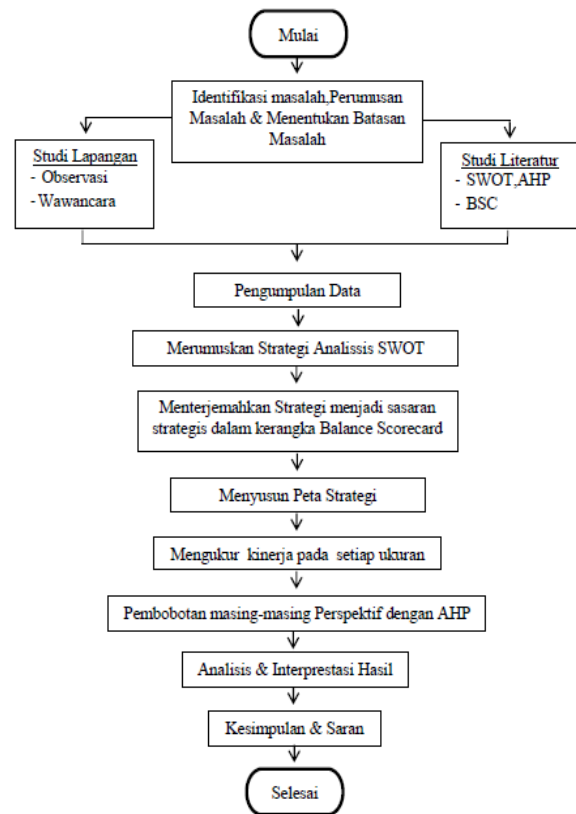
Dalam perusahaan manufaktur ataupun jasa, penentu keputusan ada kalanya dihadapkan sebuah persoalan yang rumit. Salah satu persoalan yang ada adalah soal memastikan alternatif dari sejumlah kandidat atau hanya sekadar menyusun prioritas untuk sejumlah kandidat. Persoalan pengambilan ketetapan akan menjadi rumit karena suatu pelibatan dari beberapa sasaran maupun tolak ukur. Dari beberapa *tools* (alat bantu) yang dapat digunakan untuk menentukan kandidat atau penyusunan prioritas adalah *Analytic Hierarchy Process* (AHP) yang disempurnakan oleh Thomas L. Saaty, (1990). Secara khusus, AHP tepat digunakan buat permasalahan penentuan kandidat maupun penyusunan prioritas yang mempunyai sifat melibatkan tolak ukur kualitatif dimana sukar untuk dikuantitatifkan secara tepat, masing-masing tolak ukur dapat mempunyai sub-sub tolak ukur yang bisa

berbentuk seperti hierarki, penilaian bisa dilakukan karena satu atau sejumlah pengambil ketentuan dengan cara sekaligus, dan kandidat alternatif sudah terpilih dan jumlahnya terbatas.

Metode

Langkah Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Alur Penelitian

Langkah Pengukuran Kinerja

Balanced Scorecard dibagi menjadi empat perspektif. Berikut merupakan langkah pengelompokan *key success factors* berdasarkan masing-masing perspektif:

a) *Financial Perspective*

Takaran yang digunakan dalam *financial perspective* adalah sebagai berikut:

1) *Return on Equity* (ROE)

Rumus yang digunakan :

$$ROE = \frac{NET\ INCOME}{NET\ WORTH} \times 100\%$$

ROE menggambarkan persentase besarnya pengembalian modal yang dikeluarkan oleh pemilik usaha.

2) *Return on Investment* (ROI)

ROI merupakan perbandingan antara keuntungan bersih yang dibagi dengan total aset yang dimiliki perusahaan.

Rumus yang digunakan :

$$ROI = \frac{NET\ INCOME}{TOTAL\ ASSET} \times 100\%$$

3) *Total Asset Turn Over* (TATO)

Perbandingan Aktivitas (TATO) dipakai untuk menilai kemampuan dana yang tertanam dan keseluruhan aktiva yang berputar pada suatu periode atau kemampuan modal yang diinvestasikan untuk menghasilkan *revenue*.

Rumus yang digunakan :

$$TATO = \frac{SALES}{TOTAL\ ASSET} \times 100\%$$

4) *Net Profit Margin* (NPM)

NPM adalah salah satu perbandingan untuk mengetahui tingkat profitabilitas perusahaan.

Rumus yang digunakan

$$NPM = \frac{NET\ INCOME}{SALES} \times 100\%$$

b) *Customer Perspective*

Pengukuran yang dilakukan pada perspektif pelanggan adalah :

1) *Customer Retention*

Retensi pelanggan menggambarkan kinerja perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama. Rumus yang dipakai untuk menghitung retensi pelanggan adalah :

$$CR = \frac{Jumlah\ Pelanggan\ Lama}{Jumlah\ Pelanggan} \times 100\%$$

Semakin rendah nilai persentase dari retensi pelanggan menunjukkan bahwa semakin besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lamanya.

2) *Customer Acquisition*

Akuisisi pelanggan menggambarkan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan pelanggan baru. Rumus untuk mencari akuisisi pelanggan adalah sebagai berikut :

$$CA = \frac{Jumlah\ Pelanggan\ Baru}{Jumlah\ Pelanggan} \times 100\%$$

Semakin tinggi persentase nilai akuisisi menggambarkan bahwa semakin tinggi pula kemampuan perusahaan dalam mendapatkan pelanggan baru.

3) *Kepuasan pelanggan*

Pengukuran ini untuk menilai tingkat kepuasan konsumen atas kriteria *value proposition* yang akan memberikan umpan balik terhadap seberapa baiknya perusahaan dalam menjalankan bisnisnya (Usman & Laksono, 2014).

c) *Internal Business Process Perspective*

Pengukuran yang dilakukan untuk perspektif proses bisnis internal adalah:

1) *On Time Delivery* (OTD)

On Time Delivery digunakan untuk mengukur pencapaian penyelesaian dari

pesanan yang diterima sampai dengan terkirim ke pelanggan sesuai waktu yang disepakati.

$$OTD = \frac{Jumlah\ Pengiriman\ Sesuai\ PO}{Jumlah\ PO} \times 100\%$$

2) *Jumlah Produk Baru per Tahun*

Sebuah perusahaan harus melakukan inovasi-inovasi produk dari masa ke masa agar menyesuaikan dengan perkembangan zaman dan tren yang terjadi. Perusahaan dapat melihat tingkat inovasi-inovasi produk yang dilakukan dengan mengukur jumlah menu baru dan total jumlah menu pertahunnya.

d) *Learning and Growth Perspective*

1) *Tingkat Kepuasan Karyawan*

Pengukuran tingkat kepuasan karyawan dilakukan dengan metode penyebaran kuesioner.

2) *Retensi Karyawan*

Retensi karyawan menggambarkan tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Ukuran ini didapatkan dari perbandingan antara karyawan yang keluar dengan total jumlah karyawan ditahun tertentu.

3) *Produktivitas Karyawan*

Perusahaan dapat mengetahui seberapa besar rata-rata keuntungan bersih yang dihasilkan setiap karyawan dalam suatu periode. Ukuran tersebut dapat diketahui dengan pembagian antara laba bersih setelah pajak yang diterima perusahaan dengan jumlah karyawan di akhir tahun.

4) *Jumlah Pelatihan yang Dilakukan*

Kompetensi dari karyawan perusahaan dapat diukur dari pelatihan yang dilakukan. Kinerja dapat diukur dari sistem pelatihan hingga seberapa sering pelatihan dilakukan.

Hasil & Pembahasan

Analisis SWOT

Pengukuran strategi perusahaan membutuhkan faktor internal dan faktor eksternal perusahaan untuk memudahkan proses pengukurannya. Faktor internal dan eksternal ini didapatkan dari wawancara dengan manajer perusahaan. Matriks analisis SWOT PT. XYZ dapat dilihat pada Tabel 1.

Berdasarkan hasil analisis SWOT, sasaran strategi dengan kerangka empat perspektif *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada Tabel 2.

Peta Strategi

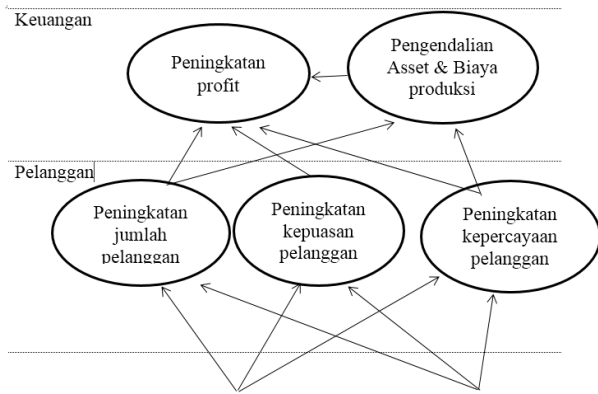
Sasaran strategi di jabarkan dalam peta strategi. Peta strategi PT. XYZ dapat dilihat pada Gambar 2 dan Gambar 3.

Tabel 1. Matriks Analisis SWOT

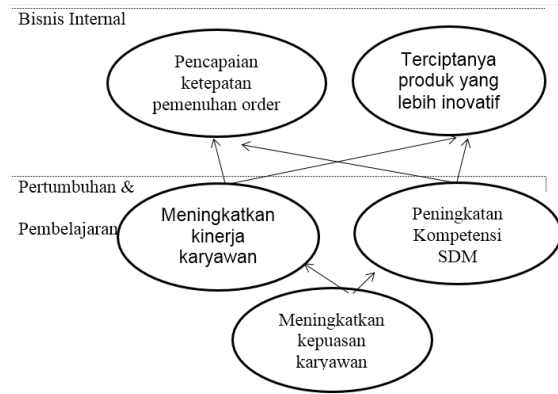
		<i>Strenghts</i> (Kekuatan)	<i>Weakness</i> (Kelemahan)
INTERNAL		<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan yang sudah lama berdiri 2. Produk sudah dikenal lama 3. Karyawan yang loyal 4. Bahan baku dari kebun sendiri 5. Mempunyai varian produk yang banyak 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produk tidak terdistribusi dengan baik 2. Distriibusi produk unggulan hanya fokus di <i>chanel</i> modern 3. Minimnya <i>consumer</i> promo terkait <i>budget</i> 4. Mengandalkan distributor tunggal 5. Sulit menerima perubahan 6. Harga belum kompetitif
	EKSTERNAL		
<i>Oppurtunity</i> (Peluang)		Strategi S – O	Strategi W – O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pesaing hanya sedikit 2. Masyarakat mulai menyadari pola hidup sehat 3. Lahan yang luas sehingga menunjang ketersediaan bahan baku 4. Distributor yang belum merata 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah distributor baru untuk meningkatkan penjualan 2. Melakukan pendekatan/sosialisasi ke masyarakat untuk memperkenalkan varian produk yang dimiliki 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kegiatan Promosi yang lebih intensif 2. Membuka pasar baru tidak hanya pada modern market
<i>Threat</i> (Ancaman)		Strategi S - T	Strategi W – T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsumen memilih kompetitor 2. Kompetitor bergerak untuk terus mengembangkan produk baru 3. Persaingan harga 4. Mesin yang belum menunjang percepatan produksi. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan hasil produksi 2. Menambah varian produk baru 3. Melakukan promosi lebih intensif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan sistem pendistribusian produk 2. Meningkatkan kesejahteraan SDM agar semakin produktif 3. Meningkatkan kepuasan pelanggan untuk menjaga retensi pelanggan 4. Melakukan pelatihan SDM 5. Meningkatkan kinerja karyawan

Tabel 2. Sasaran Strategi PT. XYZ

Perspektif	Sasaran Strategi
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan profit • Pengendalian asset dan biaya produksi
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan jumlah pelanggan • Peningkatan kepercayaan pelanggan • Peningkatan kepuasan pelanggan
Bisnis Internal	<ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian ketepatan pemenuhan order • Terciptanya produk yang lebih
Pertumbuhan dan Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kepuasan karyawan • Meningkatkan kinerja karyawan • Meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia



Gambar 2. Peta Strategi PT. XYZ



Gambar 3. Peta Strategi PT. XYZ

KEY PERFORMANCE

Berdasarkan peta strategi pada gambar 2 dan gambar 3, *Key Performance Indikator* (KPI)

yang digunakan pada PT XYZ yaitu sebagai berikut.

Tabel 3. *Key Performance Indikator*

Perspektif	Strategi Obyektif	Key Performance Indikator (KPI)	
Keuangan	Peningkatan Profit	1 ROE	
		2 NPM	
		3 ROI	
		4 TATO	
Pelanggan	Meningkatkan jumlah pelanggan	5 Rasio acquisi pelanggan	
		Peningkatan kepercayaan pelanggan	6 Rasio referensi pelanggan
			Peningkatan kepuasan pelanggan
Bisnis Internal	Pencapaian ketepatan pemenuhan order	8 On Time Delivery	
		Terciptanya produk yang lebih inovatif	9 Penambahan produk baru per tahun
			Meningkatkan kepuasan karyawan
Pertumbuhan & Pembelajaran	Meningkatkan kinerja karyawan	11 Retensi karyawan	
		Meningkatkan kompetensi SDM	12 Produktivitas karyawan
			13 Jumlah pelatihan per tahun

Pengukuran Kinerja Tolok Ukur Perspektif *Balanced Scorecard*

Berdasarkan pengukuran kinerja dengan perspektif BSC, berikut ini analisa dari rekapitulasi pencapaian sasaran strategik perspektif BSC.

1) Perspektif Keuangan

a) ROE

Hasil uji rasio ROE yang dilakukan menunjukkan penurunan rasio dari 10,63% ke 1,76%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat besarnya pengembalian modal yang dikeluarkan oleh pemilik usaha sangat jelek karena jauh dibawah target yang telah ditentukan.

b) NPM

Hasil uji rasio *Net Profit Margin* dilakukan menunjukkan peningkatan rasio dari 3,97% ke 4,69%, tapi masih dibawah target 20%. Artinya,

rasio tingkat profitabilitas perusahaan masih belum baik.

c) ROI

Hasil uji rasio ROI yang dilakukan menunjukkan penurunan rasio dari 2,5% ke 1,2%. Artinya, rasio antara keuntungan bersih yang dibagi dengan total aset yang dimiliki perusahaan masih sangat kecil.

d) TATO

Hasil uji TATO yang dilakukan tercapai menunjukkan penurunan rasio dari 61,91% ke 24,71%. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa tingkat efisiensi penggunaan keseluruhan aktiva perusahaan dalam menghasilkan volume penjualan tertentu kurang baik.

2) Perspektif Pelanggan

a) Retensi Pelanggan

Hasil uji retensi pelanggan yang dilakukan menunjukkan kenaikan dari 69% ke 82,6%.

Artinya, hasil uji tersebut menunjukkan bahwa manajemen sudah melakukan pendekatan yang baik terhadap pelanggannya.

b) *Customer Acquisition*

Hasil uji akuisisi pelanggan yang dilakukan menunjukkan penurunan dari 30,2% ke 17,3%. Artinya, hasil menunjukkan bahwa kinerja manajemen mengalami penurunan dalam mencari pelanggan baru.

c) Kepuasan Pelanggan

Hasil *survey* tingkat kepuasan pelanggan yang dilakukan perusahaan kepada pelanggannya menunjukkan penurunan dari 84% ke 82%. Artinya didalam memuaskan pelanggannya perusahaan harus lebih perhatian lagi terutama dalam hal ketepatan waktu pengiriman pesan.

3) Perspektif Bisnis Internal

a) On Time delivery

Hasil uji *on time delivery* yang dilakukan menunjukkan penurunan dari 89% ke 86,8%. Artinya, hasil menunjukkan bahwa kinerja manajemen mengalami penurunan dalam pemenuhan pesanan.

b) Penambahan Produk Baru per Tahun

Hasil uji perhitungan penambahan produk baru pertahun yang dilakukan menunjukkan penurunan dari 32% ke 9%. Artinya, hasil menunjukkan bahwa kinerja manajemen mengalami penurunan dalam rangka meningkatkan penjualan.

4) Pertumbuhan & Pembelajaran

a) Tingkat Kepuasan Karyawan

Hasil uji perhitungan kepuasan karyawan yang dilakukan tercapai 69,8% sementara target yang ditetapkan 80%. Artinya, manajemen harus lebih perhatian lagi akan kebutuhan karyawan guna meningkatkan produktivitas & efektivitas kerja karyawan.

b) Retensi Karyawan

Hasil uji tingkat retensi karyawan yang dilakukan menunjukkan kenaikan dari 3,5% menjadi 10,68%. Artinya, angka tersebut menunjukkan bahwa angka retensi karyawan tinggi dan itu buruk untuk peningkatan kinerja perusahaan.

c) Produktivitas Karyawan

Hasil uji perhitungan penambahan produk baru pertahun yang dilakukan menunjukkan peningkatan dari Rp.13.095.921 ke Rp.13.374.977. Sebenarnya kenaikan ini di pengaruhi oleh kenaikan UMK. Artinya, tingkat produktivitas karyawan bisa dinyatakan baik.

d) Jumlah Pelatihan per Tahun

Dari ketercapaian realisasi pelatihan setiap tahunnya terbukti bahwa perusahaan komit dalam upaya meningkatkan kompetensi karyawan.

Berikut merupakan hasil pengukuran kinerja berdasarkan perspektif *Balance Scorecard*.

Tabel 4. Pengukuran Keseluruhan Perspektif *Balance Scorecard*

Perspektif	Strategi Obyektif	Key Performance Indikator (KPI)	Bobot	Target	Realisasi (2017-2018)	Pencapaian Target	Skor
1	2	3	4	5	6	7	8
Keuangan 57%	Peningkatan Profit	ROE	14,8	10%	6,19%	61,90%	9,16
		NPM	31,9	20%	4,33%	21,65%	6,9
	Pengendalian asset & Biaya produksi	ROI	6,8	5%	1,85%	37%	2,52
		TATO	3,5	50%	43,41%	86,82%	3,04
Pelanggan 24%	Meningkatkan jumlah pelanggan	Jumlah Retensi Pelanggan	2,6	80%	75,80%	51,84%	21,62
						94,75	2,5
	Peningkatan kepercayaan pelanggan	Akuisi Pelanggan	6,2	20%	23,75%	118,75	7,36
Peningkatan kepuasan pelanggan	Kepuasan Pelanggan	15,1	85%	63%	74,11	11,2	
Bisnis Internal 13%	Pencapaian Ketepatan pemenuhan Order	Jumlah On Time Delivery	10,8	98%	83%	95,69%	21,06
						84,69%	9,14
	Terciptanya produk yang lebih inovatif	Penambahan Produk Baru per tahun	2,2	10%	17%	170%	3,74
Pertumbuhan & Pembelajaran 6%	Meningkatkan kepuasan karyawan	Jumlah Tingkat Kepuasan Karyawan	3,9	80%	69,80%	127,35%	12,88
						87,25%	3,4

Perspektif	Strategi Obyektif	Key Performance Indikator (KPI)	Bobot	Target	Realisasi (2017-2018)	Pencapaian Target	Skor
		Retensi Karyawan	0,3	5%	7,09%	141,80%	0,42
	Meningkatkan kinerja karyawan	Produktivitas karyawan	1,2	Rp.13.000.000	Rp.13.235.449	101,80%	1,22
	Meningkatkan kompetensi SDM	Jumlah pelatihan per tahun	0,7	100%	100%	100%	0,7
	Jumlah	Jumlah	100			107,71% 93,18%	5,74 61,3

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis pada bab sebelumnya, maka peneliti bisa menyimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja PT. XYZ Probolinggo adalah baik, karena dari keempat perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* sudah menunjukkan hasil yang cukup baik.

Kinerja PT. XYZ ditinjau dari perspektif keuangan memberikan hasil yang kurang memuaskan. Hal ini berdasarkan perhitungan kuantitatif, bahwa dari 4 indikator yang ada, 3 mengalami penurunan & satu mengalami peningkatan tetapi masih dibawah target yang ditetapkan.

Kinerja PT. XYZ ditinjau dari perspektif pelanggan memberikan hasil yang baik. PT. XYZ masih mampu dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan, mempertahankan pelanggan & juga masih mampu dalam menambah jumlah pelanggan walaupun mengalami penurunan secara perhitungan di tahun 2018 apabila dibandingkan tahun 2017.

Kinerja PT. XYZ ditinjau dari perspektif proses bisnis internal yang terdiri dari *on time delivery* & penambahan produk baru per tahunnya menunjukkan hasil yang baik. Walaupun didalam proses *on time delivery* mengalami penurunan dari 89% di tahun 2017 menjadi 86,8% di tahun 2018.

Kinerja PT. XYZ ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan membutuhkan perbaikan yang harus segera dilakukan oleh pihak *management* terutama pada tingkat kepuasan karyawan & retensi karyawan.

Saran

Berdasarkan dari penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat saya berikan adalah sebaiknya dilakukan penelitian lebih lanjut agar didapatkan hasil yang lebih baik khususnya dibagian perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Saran bagi

perusahaan agar dilakukan peninjauan kembali dan dilakukan perbaikan pada manajemen perusahaan sehingga, kinerja perusahaan dapat mencapai hasil maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Efendi,R., dan Hanoum,S., (2011). Pengukuran Performansi Corporate,shared Service (Deptment of Information Technology) PT,Pertama (Persero) Dengan Menggunakan Kerangka IT Scorecard (Studi Kasus: IT Marketing And Trading Surabaya.ITS Digital Repository. Institut Teknology Sepuluh November ,Surabaya.
- Firdaus Maulan Adi.2017. Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan Balance Scorecard pada perusahaan penerbit buku depublish.Diakses 10 Oktober 2019.
- Firdanis Setyaning Handika,Nasie Widya Setyanto, Remba Yanuar Efranto ,2015. Penggunaan Metode Balance Scorecard sebagai upaya meningkatkan kinerja perusahaan berbasis Analytical hierarchy Process dan Objectives Matrixs di PT.Bank X Tbk Malang. Diakses 10 Oktober 2019.
- Gaspersz.2006. "Total Quality Management" PT.Gramedia Pustaka Utama
- Gaspersz,Vincent.2007. "Lean Six Sigma For Manufacturing and service industries" PT.Gramedia Pustaka Utama
- Gunawan, Barbara.2000 "Balanced scorecard suatu Model Pengukuran Kinerja Strategik". Kajian Bisnis No 13 Januari-April
- Kaplan, R. S. dan Norton, D. P. (1996). Using The Balanced Scorecard as a Strategic ManagementSystem, Harvard Business Review, Jan-Feb.
- Kara P. I. (2008)."Rancangan Balance ScorecardSebagai Salah Satu Alternatif Pengukuran KinerjaDivisi Safety,Scurity, and Control(SS&C)" PT.Jaya Teknik Indonesia.Tesis. Jakarta : Universitas Indonesia
- Luis,S & P.A.Biromo.2007. "Step By Step In Cascading Balanced Scorecard To Functional Scorecards".PT gramedia Pustaka Utama

- Nunik Hidiyati. 2014. Pengukuran Kinerja dengan Metode Balance Scorecard pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu Klaten. Diakses 10 Oktober 2019.
- Rangkuti, Freddy. 2004. "Analisis Swot Teknik membedah Kasus Bisnis" PT. Gramedia Pustaka Utama
- Robert S. Kaplan David P. Norton (January–February 1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance
- Saaty Thomas. L. (1990). "How to make a decision : The Analytic Hierarchy Process" European journal of operational research 48 (1990) 9-26 North-Holland
- Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan. 2007. "Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi" PT. Gramedia Pustaka Utama
- Suci R.M Koessomowidjojo. Balance Scorecard "Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif" Swadaya Group
- Wayan Aditya Nugroho. 2013. Analisis Pengukuran kinerja Perusahaan dengan Metode Balance Scorecard PT. Wijaya Karya Jakarta. Diakses 10 Oktober 2019.