

Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PT. Tiga Berlian, Candi Jabung, Paiton, Kabupaten Probolinggo

Sigit Hermanto*, Yustina Suhandini Tjahjaningsih, Tri Prihatiningsih

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

Email : tri.prihatiningsih@upm.ac.id, yustina.upm@gmail.com

*) Corresponding Author : sigithermanto42@gmail.com

INFO ARTIKEL

Article history

Received 2 Maret 2023

Revised 20 Maret 2023

Accepted 26 April 2023

Available Online 30 Juni 2023

Kata Kunci

Balanced Scorecard (BSC)

Kinerja

Analytical Hierarchy Process

Pengukuran Perspektif

ABSTRAK

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang terpenting bagi perusahaan. Hal tersebut dikarenakan dengan pengukuran kinerja dapat dipergunakan sebagai dasar pertimbangan tingkat keberhasilan perusahaan dan juga untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan. Pengukuran kinerja ini lebih menitikberatkan pada aspek keuangan, sehingga suatu PT. Tiga Berlian (pabrik tahu) dinilai baik jika labanya tinggi dan likuiditasnya baik.

Penelitian ini dilaksanakan bekerja sama dengan PT. Tiga Berlian, Candi Jabung, Paiton, Kabupaten Probolinggo, dalam menentukan kinerja karyawan diperlukan penerapan metode *Balanced Scorecard* (BSC) dan bobot tingkat kepentingan masing-masing perspektif di hitung dengan menggunakan metode (AHP) *Analytical Hierarchy Process*.

Setelah dilakukan analisis dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa Pengukuran Perspektif keuangan ada beberapa seperti Perhitungan *Key Performance Indicator* (KPI) pada *return of equity* tahun 2018 mencapai 9,11% berada di skor 1 dan tergolong buruk. Perhitungan *key performance indicator* (KPI) pada profit margin tahun 2018 mencapai 43,75% berada di skor 1 tergolong buruk dan perspektif dan pertumbuhan skor terbobot pada tingkat perolehan pelanggan 2018 mencapai 0,62% berada di skor 3 tergolong baik. Pada tingkat kepuasan pelanggan 2018 mencapai 0,0018% berada di skor 3 tergolong baik. Manajemen perlu memberikan perhatian penuh terhadap *Key Performance Indicator* (KPI) yang memacu kinerja sehingga kedepan lebih baik.

Pendahuluan

Pabrik Tahu PT. Tiga Berlian merupakan salah satu Pabrik penghasil tahu yang memproduksi didaerah Candi Jabung, Paiton, Probolinggo. Pabrik Tahu PT. Tiga Berlian telah memproduksi mulai dari 1986 sampai sekarang, dan masih tetap memproduksi. Dan penjualannya hanya mencakup daerah Probolinggo mulai dari Tiris, Krucil dan sampai batas Paiton. Dalam proses pembuatannya Pabrik Tahu PT. Tiga Berlian selalu menggunakan bahan-bahan alami dengan proses pemilihan penyimpanan dan pengolahan bahan baku dengan kualitas terbaik. Pabrik Tahu PT. Tiga Berlian menggunakan bahan kacang kedelai *import* dan lokal, dengan

grade kualitas terbaik. Setiap Tahu PT. Tiga Berlian yang diproduksi dijamin bebas dari bahan pengawet karena proses produksi tahu dengan cara *Open Kitchen* dapat selalu dilihat langsung di pabriknya Jl. Raya Jabung Candi 358, Probolinggo, Jawa Timur. Dan dijaga betul-betul kualitasnya. Setiap tahu yang diproduksi oleh Pabrik Tahu PT. Tiga Berlian selalu *fresh*. Pabrik Tahu PT. Tiga Berlian di produksi dan dijual pada hari itu juga, sesuai dengan pesanan.

Metode

Balanced scorecard merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa datang. Selain itu *Balanced Scorecard* juga menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan maupun non keuangan tersebut haruslah merupakan bagian dari sistem informasi seluruh karyawan baik manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah. *Balanced scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balanced scorecard* berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya bertumpu pada ukuran kinerja semata.

Terdapat empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi, yaitu:

- 1) Perspektif finansial (*shareholders*-pemegang saham)
- 2) Perspektif pelanggan (*customers*)
- 3) Perspektif proses bisnis internal (*internal-business-process*)
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, dan organisasi (*learning and growth*)

Perspektif Keuangan

Return On Equity (ROE)

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\% \quad (1)$$

Profit Margin (PM)

$$PM = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\% \quad (2)$$

Current Ratio (CR)

$$CR = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \quad (3)$$

Perspektif Pelanggan

Tingkat Perolehan Pelanggan (TPP)

$$TPP = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\% \quad (4)$$

Tingkat Kepuasan Pelanggan (TKP)

$$TKP = \frac{\text{Jumlah Pengaduan}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\% \quad (5)$$

Perspektif Proses Bisnis Internal

Jumlah Sisa Pengiriman Tahu (JPT)

$$JPT = \frac{\text{Jumlah tahu terjual per blek} - \text{jumlah penyediaan tahu}}{\text{penyediaan pengiriman}} \times 100\% \quad (6)$$

Jam Layanan Pengiriman (JLP)

$$JLP = \frac{\text{Waktu Distribusi Tahu}}{360 \text{ hari}} \times 100\% \quad (7)$$

Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

Peningkatan Kedisiplinan Karyawan (PKK)

$$PKK = \frac{\text{Jumlah Karyawan Terlambat} + \text{jumlah karyawan tidak masuk}}{\text{jumlah karywan}} \times 100\% \quad (8)$$

Peningkatan *Skill* Karyawan (PSK)

$$PSK = \frac{\text{Jumlah Pekerja Yang Sarjana}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\% \quad (9)$$

Hasil & Pembahasan

Perspektif Keuangan Skor Terbobot

- Perhitungan *Key Performance Indicator* (KPI) pada *return of equity* tahun 2018 mencapai 9,11% berada di skor 1, tergolong buruk.
- Perhitungan *key performance indicator* (KPI) pada *profit margin* tahun 2018 mencapai 43,75% berada di skor 1 tergolong buruk.
- Perhitungan *key performance Indikator* (KPI) pada *current ratio* tahun 2018 mencapai 6,7 X berada di skor 3 tergolong baik.

Perspektif Pelanggan Skor Terbobot

- Perhitungan *Key Performance Indicator* (KPI) pada tingkat perolehan pelanggan 2018 mencapai 0,62% berada di skor 1 tergolong buruk.
- Perhitungan *Key Performance Indicator* (KPI) pada tingkat kepuasan pelanggan 2018 mencapai 0,0018% berada di skor 3 tergolong baik.

Perspektif Proses Bisnis Internal Skor Terbobot

- Perhitungan *Key Performance Indicator* (KPI) pada tingkat jumlah pengiriman tahu 2018 mencapai 0,0% berada di skor 3 tergolong baik.
- Perhitungan *Key Performance Indicator* (KPI) pada tingkat jam layanan pengiriman 2018 mencapai 75% berada di skor 3 tergolong baik.

Perspektif dan Pertumbuhan Skor Terbobot

- Perhitungan *Key Performance Indicator* (KPI) pada tingkat Peningkatan Kedisiplinan Karyawan 2018 mencapai 67% berada di skor 3 tergolong baik.
- Perhitungan *Key Performance Indicator* (KPI) pada tingkat Peningkatan *Skill* Karyawan 2018 mencapai 7% berada di skor 1 tergolong buruk.

Mengidentifikasi *Key Performance Indicators (KPI)* Tiap Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan, data keuangan di ambil dari laporan data keuangan PT. Tiga Berlian periode tahun 2018 yang terdapat pada lampiran 1. Sedangkan perhitungannya sebagai berikut :

➤ ***Return On Equity (ROE)***

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$
$$\text{ROE Tahun 2018} = \frac{(499.300.000)}{6.450.700.000} \times 100\%$$

Pencapaian : x (7)%

Jadi besarnya nilai *Return On Equity* pada tahun 2018 sebesar (7)%.

➤ ***Profit Margin (PM)***

$$\text{PM} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$
$$\text{PM Tahun 2018} = \frac{499.300.000}{5.427.500.000} \times 100\%$$

Pencapaian : x (9)%

Jadi besarnya nilai *Profit Margin (PM)* pada tahun 2018 adalah 9,065%.

➤ ***Current Ratio (CR)***

$$\text{CR} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$$
$$\text{CR} = \frac{20.000.000}{14.000.000}$$

Pencapaian : x (1,4)%

Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, data diambil dari tabel 4.2 dan 4.3 pada tahun 2018. Sedangkan perhitungan sebagai berikut :

➤ ***Tingkat Perolehan Pelanggan (TPP)***

$$\text{TPP} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$
$$\text{TPP} = \frac{4.000}{63.500} \times 100\%$$

Pencapaian : x (0,62)%

Jadi besarnya nilai tingkat Retensi Pelanggan pada tahun 2018 adalah 0,62%.

➤ ***Tingkat Kepuasan Pelanggan (TKP)***

$$\text{TKP} = \frac{\text{Jumlah Pengaduan}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$
$$\text{TKP} = \frac{12}{63.500} \times 100\%$$

Pencapaian : x (0,0018)%

Jadi besarnya nilai tingkat kepuasan pelanggan pada tahun 2018 adalah 0,0018%.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal data di ambil dari tabel 1, perhitungannya sebagai berikut:

➤ Jumlah Sisa Pengiriman Tahu (JPT)

Tabel 1. Jumlah Sisa Pengiriman Tahu

Pembobotan Perspektif	PK	PP	PPBIP	PPP
PK	1	0,3333	0,3333	0,3333
PP	3	1	3	0,3333
PPBIP	3	0,3333	1	0,5
PPP	3	0,5	2	1
Jumlah	10	2,16667	6,3333	3,83333

$$JPT = \frac{\text{Jumlah tahu terjual per blek} - \text{jumlah penyediaan tahu}}{\text{penyediaan pengiriman}} \times 100\%$$

$$JPT = \frac{63.500 - 63.500}{63.500} \times 100\%$$

Pencapaian : x (0)%

Jadi besar nilai tingkat sisa penjualan pada tahun 2018 adalah 0% pengiriman sudah sesuai dengan pesanan.

➤ Jam Layanan Pengiriman (JLP)

$$JPT = \frac{\text{Waktu Distribusi Tahu}}{360 \text{ hari}} \times 100\%$$

$$JPT = \frac{2.880 \text{ jam}}{360 \text{ hari}} \times 100\%$$

Pencapaian : x (33 : 24) x 100%
: x 75%

Jadi besar nilai jam layanan pengiriman produk tahu pada tahun 2018 adalah 75%.

Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan data di ambil dari Tabel 4.5 dan 4.6 periode tahun 2018. Sedangkan perhitungan sebagai berikut.

➤ Peningkatan Kedisiplinan Karyawan (PKK)

$$PKK = \frac{\text{Jumlah Karyawan Terlambat} + \text{jumlah karyawan tidak masuk}}{\text{jumlah karywan}} \times 100\%$$

$$PKK = \frac{17 + 10}{40} \times 100\%$$

Pencapaian = x 67%

Jadi besar nilai peningkatan kedisiplinan karyawan (pkk) pada periode 2018 adalah 67%.

➤ Peningkatan *Skill* Karyawan (PSK)

$$PSK = \frac{\text{Jumlah Pekerja Yang Sarjana}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$PSK = \frac{3}{40} \times 100\%$$

Pencapaian : x 7%

Jadi besar nilai peningkatan *skill* karyawan (PSK) pada periode 2018 adalah 7%.

Tahap Pembobotan

Pada matriks perbandingan tolak ukur *Key Performance Indicator* (KPI) intensitas kepentingan setiap tolak ukur menggunakan koisioner *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk mengetahui tingkat kepentingan suatu KPI yang telah diterapkan. Perhitungan AHP menggunakan Microsoft Excel sebagai berikut :

➤ Pembobotan Perspektif

PK : Perspektif Keuangan

PP : Perspektif Pelanggan

PPBIP : Perspektif Proses Bisnis Internal

PPP : Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 2. Pembobotan Perspektif

Nilai Eigen				Jumlah	Rata-rata
0,1000	0,15385	0,05263	0,08696	0,3934	0,098359
0,3000	0,46154	0,47368	0,52174	1,7570	0,43924
0,3000	0,15385	0,15789	0,13043	0,7422	0,185544
0,3000	0,23077	0,31579	0,26087	1,1074	0,276857
TOTAL					1
CI = (Lamda Max – n)/(n-1)					
L				4,17167	
CI				0,057223	
CR=CI/IR				0,063585	

Tabel 3. Pembobotan Perspektif

Nama Item yang Dibobotkan	Pembobotan Metode AHP	<i>Consistency Ratio</i>	Keterangan
<i>Balanced Scorecard</i>	Perspeketif Keuangan	0,098	Konsisten, Karena nilai CR < 10%
	Perspeketif Pelanggan	0,439	
	Perspeketif Proses Bisnis Internal	0,186	
	Perspeketif Proses Pertumbuhan dan pembelajaran	0,277	
Perspektif Keuangan	<i>Return On Equety</i>	0,159	Konsisten, Karena nilai CR < 10%
	Profit Margin	0,252	
	<i>Current Ratio</i>	0,589	
Perspektif Pelanggan	Tingkat Perolehan Pelanggan	0,75	Konsisten, Karena nilai CR < 10%
	Tingkat Kepuasan Pelanggan	0,25	
Perspektif Proses Bisnis Internal	Jumlah Pengiriman Tahu	0,75	Konsisten, Karena nilai CR < 10%
	Jam Layanan Pengiriman	0,25	

Perspektif Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran	Peningkatan Kedisiplinan Karyawan Peningkatan <i>Skill</i> Karyawan	0,75 0,25	0,0	Konsisten, Karena nilai CR < 10%
--	---	--------------	-----	----------------------------------

Perhitungan Score Terbobot Tiap Perspektif

Tabel 4. Perhitungan Score Terbobot Tiap Perspektif

Perspektif	Tolak Ukur	Pencapaian Tahun 2018	Skor (a)	Bobot (b)	Skor Terbobot (axb)	Hasil Akhir tiap Perspektif
Keuangan	ROE	(9,11)%	1	0,159	0,159	2,18
	PM	(43,75)%	1	0,252	0,252	
	CR		3	0,589	1,767	
Pelanggan	TPP	0,62%	2	0,75	1,5	2
	TKP	0,0018%	2	0,25	0,5	
Proses Bisnis Internal	JPT	0%	2	0,75	1,5	2
	JLP	75%	2	0,25	0,5	
Pembelajaran dan Pertumbuhan	PKK	67%	2	0,75	1,5	2
	PSK	7%	2	0,25	0,5	

Kesimpulan

Kesimpulan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada tahun 2018, kinerja PT. TIGA BERLIAN dapat diklasifikasikan sebagai perusahaan yang secara umum berada dalam kategori baik. Namun jika kita mengevaluasi kinerja dari berbagai perspektif, terdapat perbedaan yang signifikan. Dalam perspektif keuangan, perusahaan ini memiliki *return of equity* yang rendah sebesar 9,11% dan *profit margin* yang juga rendah sebesar 43,75%, kedua indikator ini tergolong buruk. Namun pada *key performance indicator*, didapatkan *current ratio* yang mencapai 6,7 X menunjukkan kinerja keuangan yang baik.

Sementara itu, jika kita melihat dari perspektif pelanggan, tingkat perolehan pelanggan pada tahun 2018 hanya mencapai 0,62%, yang tergolong buruk, tetapi tingkat kepuasan pelanggan sebesar 0,0018% tergolong baik. Dari perspektif proses bisnis internal, jumlah pengiriman tahu dan jam layanan pengiriman pada tahun 2018 tergolong baik.

Terakhir, dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan telah berhasil meningkatkan kedisiplinan karyawan sebesar 67%, yang tergolong baik. Namun peningkatan *skill* karyawan hanya mencapai 7%, yang tergolong buruk. Oleh karena itu kesimpulan akhir adalah bahwa meskipun PT. TIGA BERLIAN memiliki beberapa aspek kinerja yang baik, ada juga area yang perlu diperbaiki, terutama dalam meningkatkan profitabilitas dan peningkatan keterampilan karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik secara keseluruhan.

Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat disampaikan kepada PT. Tiga Berlian Kab. Probolinggo sebagai bahan pertimbangan. Pertama, perusahaan sebaiknya mempertimbangkan strategi yang akan menjadi landasan bagi perkembangannya, dan terus melakukan evaluasi terhadap setiap Key Performance Indicator (KPI) sebagai alat pengukuran kinerja yang penting di PT. Tiga Berlian Kab. Probolinggo. Kedua, manajemen perlu memberikan perhatian penuh terhadap KPI yang dapat mendorong peningkatan kinerja agar perusahaan dapat berkembang lebih baik di masa depan. Dengan melakukan langkah-langkah ini, perusahaan dapat lebih efektif mengelola dan meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ami Prasetya Pribadi. 2012. Analisis Kinerja PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo Dengan Menggunakan Perspektif Keuangan dan Non Keuangan. Volume 1 Number 1. Januari 2012.
- Dwi Sulisworo dan Sari Nurmaningsih. 2011. Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) Pada Perusahaan Air Minum. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*. Volume 10. Number 1. Juni 2011.
- Falah Ahmad. 2010. Analisis Kinerja di PT Kutai Timber Indonesia Pada PDAM Kabupaten Semarang Kota Semarang.
- Iwan Vanany. 2003. Aplikasi Analytic Network Process (ANP) Pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada PT. X). Volume 5. Number 1, Juni 2003.
- Rio Cahya Agustin, Christanto Triwibisono, dan Budhi Yogaswara. 2018. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT Trie Mukty Pertama Putra Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. Volume 5, Number 3. Desember 2018.
- Tiara Marselia, Putiri B. Katili, dan Nuraida Wahyuni. 2017. Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* di PDAM Tirta Al-Bantani Kabupaten Serang. *Jurnal Teknik Industri*. Volume 5 Number 1. Maret 2017.