

Perancangan Key Performance Indicators (KPI) Menggunakan Metode Balanced Scorecard di PT. Aston System Indonesia

Febrinata^{*1)}, Murman Budijanto²⁾, dan Irwan Iftadi²⁾

¹⁾ Mahasiswa Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Sebelas Maret

²⁾ Dosen Jurusan Teknik Industri, Universitas Sebelas Maret

Abstract

High demand to the printer's product also affecting the increase of companies that run in the printer sales and services. This makes the competition in the printer sales and services company getting higher. PT. Aston System Indonesia is one of the companies that run in the printer sales and services. In order to compete, companies are required to make improvements in all aspects. Therefore, it is necessary a performance measurement for measuring the performance of the company. This study used the Balanced Scorecard to develop Key Performance Indicators (KPI) as the reference performance measurement at PT. Aston System Indonesia. To determining KPIs are used the Pairwise Comparison method to weighted strategic objectives. The result of the research conducted 19 strategic objectives, 39 performance indicators and 10 KPIs.

Keywords: *balanced scorecard, key performance indicator, pairwise comparison, performance measurement*

1. Pendahuluan

Masih banyaknya permintaan terhadap produk printer maka semakin banyak perusahaan yang bergerak di bidang penjualan dan servis printer. Hal tersebut membuat persaingan diantara perusahaan distribusi printer semakin ketat. PT. Aston System Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang penjualan dan servis printer yang telah menjadi bisnis waralaba. Kantor pusat PT. Aston System Indonesia terletak di Salatiga, Jawa Tengah dan memiliki puluhan cabang yang tersebar di seluruh Indonesia terutama di Pulau Jawa. Untuk dapat bersaing dengan perusahaan lainnya, PT. Aston Printer Indonesia dituntut untuk selalu melakukan perbaikan pada semua bidang di perusahaan. Sebelum menentukan perbaikan yang akan dilakukan maka diperlukan pengukuran kinerja terhadap performansi perusahaan.

Menurut Armstrong dan Baron (1998) dalam Hendrastuti (2011), pengukuran kinerja adalah suatu strategi dari pendekatan terpadu untuk menghasilkan keberhasilan yang berkelanjutan pada suatu organisasi dengan peningkatan kinerja dari orang-orang yang bekerja didalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas kontribusi baik secara tim maupun individu. Pengukuran kinerja yang umum dilakukan adalah pengukuran kinerja melalui kondisi keuangan, namun pada PT. Aston System Indonesia informasi keuangan dari setiap outlet atau pewaralaba sulit didapatkan karena pewaralaba enggan memberikan laporan keuangan secara detail. Oleh sebab itu, diperlukan sebuah pengukuran kinerja yang tidak hanya bersumber dari laporan keuangan.

Metode pengukuran kinerja yang mengukur aspek finansial dan non-finansial yang sering diterapkan adalah Performance Prism, Integrated Performance Measurement System (IPMS), dan Balanced Scorecard (BSC). Metode Performance Prism menekankan pada stakeholder satisfaction dan stakeholder contribution untuk setiap stakeholder yang mempengaruhi perusahaan. Sedangkan metode IPMS menekankan kepada kebutuhan setiap stakeholder perusahaan. Metode Balanced Scorecard merupakan metode pengukuran kinerja yang

* Correspondance : azbynoto@gmail.com

dikembangkan oleh Robert S Kaplan dan David P Norton. Menurut Kaplan dan Norton (1996) tujuan dan performansi sebuah organisasi digambarkan melalui empat perspektif yaitu financial(keuangan), customer (pelanggan), internal business processes (proses bisnis internal), dan learning and growth (tumbuh dan belajar). Metode Balanced Scorecard merupakan suatu alat manajemen kinerja (performance management tool) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi kedalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang semuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat (Luis dan Biromo, 2010).

PT. Aston System Indonesia memiliki banyak cabang dan tersebar, sehingga diperlukan sebuah tool agar visi dan strategi yang dimiliki perusahaan dapat diterjemahkan dengan baik pada operasional tiap cabangnya sehingga memudahkan untuk melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh. Metode Balanced Scorecard dapat mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi, sehingga Balanced Scorecard memungkinkan organisasi untuk mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses pelaksanaannya. Proses pelaksanaan itu dapat dipantau tingkat pencapaiannya dengan menggunakan Key Performance Indicators (KPI) (Luis dan Biromo, 2010).

2. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan berdasarkan metodologi seperti pada gambar 1. Dalam perancangan KPI menggunakan BSC, hal pertama yang dilakukan adalah penjabaran visi perusahaan. Adapun visi dari PT. ASI adalah “Menjadi Market Leader di Bidang Printer Sebagai Pilihan Utama bagi Masyarakat Melalui Komitmen Selalu Memberikan Produk dan Pelayanan Terbaik”. Visi tersebut kemudian dijabarkan menjadi strategi-strategi yang dapat dilakukan dan mudah dipahami oleh seluruh karyawan. Penjabaran dilakukan dengan cara melakukan diskusi dengan Direktur PT. ASI. dilakukan wawancara dan kuesioner yang dibagikan kepada direktur, manajer marketing dan manajer keuangan.

3. Pembahasan

Strategi-strategi dalam BSC disebut sasaran strategis (SS) yang dibagi menjadi 4 perspektif yaitu, perspektif financial, perspektif customer, perspektif internal bussiness process, dan perspektif learning and growth. Keempat perspektif tersebut merupakan patokan wilayah dalam menentukan SS, sehingga SS diletakkan pada setiap perspektif yang relevan. Dalam penetapan SS dilakukan studi literatur, wawancara dan kuesioner yang dibagikan kepada direktur, manajer marketing dan manajer keuangan. SS yang telah ditetapkan perlu dilakukan pembobotan yang berfungsi untuk mengetahui SS mana saja yang menjadi fokus dari perusahaan. Pembobotan dilakukan menggunakan Pairwise Comparison (perbandingan berpasangan) dari AHP dengan cara membagikan kuesioner perbandingan berpasangan kepada para pengambil keputusan di PT. ASI. Setelah dilakukan pembobotan maka dihasilkan bobot SS.

Setelah semua SS perusahaan ditetapkan maka dilakukan penentuan indikator kinerja (PI). PI berfungsi untuk mengukur pencapaian dari SS yang diterapkan sehingga setiap SS harus memiliki minimal 1 PI. PI diperoleh dengan melakukan studi literatur dan diskusi dengan pihak manajemen. Selain pembobotan SS, dilakukan juga pembobotan prioritas PI tiap SS. Pembobotan PI berfungsi untuk mengetahui prioritas PI dalam tiap SS sehingga dapat diketahui bobot masing-masing PI. Untuk SS yang hanya memiliki 1 PI, maka otomatis bobot PI dalam SS tersebut adalah 1 sehingga PI tidak perlu dibobotkan. Sedangkan untuk SS yang memiliki lebih dari satu PI maka PI diurutkan prioritasnya dari yang paling penting ke yang kurang penting kemudian diberi bobot. Setelah bobot SS dan bobot prioritas PI diketahui maka dapat ditentukan bobot akhir PI. Bobot akhir PI ditentukan dengan cara mengalikan bobot prioritas PI dengan bobot SS-nya. Bobot akhir PI merepresentasikan dari tingkat kepentingan PI sehingga semakin besar bobot PI maka semakin penting pula PI tersebut. Setelah bobot akhir PI diketahui maka ditentukan Key Performance Indicator (KPI). Penentuan KPI berdasarkan bobot PI tertinggi dengan aturan yang dikemukakan oleh Hope dan Fraser dalam Parmenter (2010)

bahwa perusahaan sebaiknya memiliki 10 KPI. Sehingga KPI yang dipilih adalah 10 PI dengan bobot tertinggi.

3.1 Menjabarkan Visi Misi Perusahaan

Dari visi perusahaan ada tiga hal pokok yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam menjalankan visi tersebut yaitu :

- Bagaimana perusahaan dapat menjadi *market leader* dalam bidang penjualan dan servis printer.
- Bagaimana perusahaan membuat masyarakat atau konsumen memiliki persepsi yang baik terhadap perusahaan.
- Bagaimana perusahaan dapat memberikan produk dan pelayanan terbaik terhadap konsumen.

3.2 Menentukan Sasaran strategis

Setelah dilakukan penjabaran visi misi, wawancara dan kuesioner kepada para pengambil keputusan dihasilkan sasaran strategis seperti pada Tabel 1.

Tabel 1 Sasaran Strategis PT. Aston System Indonesia

| Perspektif | Sasaran Strategis (Objective) |
|----------------------------|---|
| Financial | F1 Meningkatkan profit |
| | F2 Meningkatkan pemanfaatan asset |
| | F3 Efisiensi biaya operasional |
| | F4 Pertumbuhan pendapatan |
| Customer | C1 Meningkatkan pangsa pasar |
| | C2 Meningkatkan loyalitas pelanggan |
| | C3 Meningkatkan jumlah pelanggan setia |
| | C4 Meningkatkan kepuasan pelanggan |
| | C5 Penguatan citra terhadap produk dan layanan |
| Internal Bussiness Process | I1 Meningkatkan kualitas pelayanan |
| | I2 Penambahan jumlah outlet |
| | I3 Mengurangi keterlambatan pasokan |
| | I4 Pengembangan sistem informasi |
| | I5 Menjaga kualitas mutu produk |
| Learning and Growth | L1 Meningkatkan kepuasan karyawan |
| | L2 Meningkatkan kemampuan/skill karyawan |
| | L3 Meningkatkan kualitas sistem administrasi |
| | L4 Meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan |
| | L5 Meningkatkan produktivitas karyawan |

3.3 Menentukan Indikator Kinerja (PI)

PI diperoleh melalui studi literatur dan diskusi dengan pihak manajemen. Penentuan PI dilakukan berdasarkan sasaran strategis yang telah terlebih dahulu ditentukan. PI digunakan sebagai pengukur tingkat keberhasilan dari strategi perusahaan yang dijalankan. Setiap sasaran strategis harus diwakili oleh minimal satu PI sehingga semua sasaran strategis dapat diukur tingkat keberhasilannya. PI yang dihasilkan ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2 Indikator Kinerja (PI) PT. Aston System Indonesia

| SS | PI | Indikator Kinerja |
|-----|-----|--|
| F1 | F11 | <i>Profit margin</i> |
| F2 | F21 | ROI (Return on Investment) |
| F3 | F31 | Tingkat biaya operasional terhadap pendapatan |
| F4 | F41 | Tingkat pertumbuhan pendapatan |
| C1 | C11 | Persentase pangsa pasar |
| | C12 | <i>Customer of Aquisition</i> |
| C2 | C21 | Jumlah pelanggan kembali (<i>return customer</i>) |
| C3 | C31 | Jumlah pelanggan kembali (<i>return customer</i>) |
| C4 | C41 | Indeks kepuasan pelanggan |
| | C42 | Tingkat komplain pelanggan |
| C5 | C51 | Tingkat persepsi pelanggan atas nilai merk (brand value) |
| | C52 | Tingkat biaya promosi/iklan terhadap total <i>sales revenue</i> |
| I1 | I11 | Lama waktu service |
| | I12 | Tingkat penyerahan yang tepat waktu |
| I3 | I31 | Jumlah outlet baru yang dibuka |
| I4 | I41 | Jumlah item yang mengalami kekosongan stok |
| | I42 | Lama waktu item yang mengalami kekosongan stok |
| | I43 | Persentase kesesuaian <i>forecasting</i> penjualan dengan penjualan riil |
| | I44 | Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk pengiriman produk ke outlet sejak PO |
| I5 | I51 | Persentase kesesuaian rancangan aplikasi dengan kebutuhan <i>end user</i> |
| | I52 | Jumlah <i>visitor</i> yang mengunjungi website perusahaan dalam sebulan |
| I6 | I61 | Persentase printer yang di service ulang (<i>rework</i>) |
| | I62 | Tingkat produk cacat |
| L11 | L11 | Tingkat <i>turnover</i> karyawan |
| L1 | L12 | Indeks kepuasan karyawan |
| | L13 | Persentase karyawan yang mendapatkan bonus |
| L2 | L21 | Jumlah pelatihan per karyawan |
| | L22 | Tingkat ketepatan laporan keuangan |
| L3 | L23 | Ketepatan waktu pelaporan keuangan |
| | L31 | Jumlah keterlambatan pembayaran jatuh tempo |
| L4 | L32 | Jumlah <i>order</i> tanpa melalui <i>purchase order</i> |
| | L33 | Persentase jumlah outlet yang melakukan pembayaran tepat waktu |
| L5 | L41 | Tingkat kehadiran/absen |
| | L42 | Jumlah saran/usul yang diberikan karyawan |
| L5 | L43 | Jumlah surat peringatan yang dikeluarkan |
| | L51 | Tingkat servis yang diselesaikan |
| | L52 | Tingkat menunggu konsumen untuk dilayani |
| | L53 | Jumlah penjualan per <i>frontliner</i> |
| | L54 | Response time setelah di telpon customer |

3.4 Menentukan Bobot Sasaran Strategis

Pembobotan berguna untuk mengetahui sasaran strategis mana saja yang menjadi fokus perhatian perusahaan. Pembobotan dilakukan dengan menggunakan *Pairwise Comparison*. Dalam pembobotan tingkat kepentingan yang diberikan responden perlu diuji kekonsistensianannya. Pembobotan tingkat kepentingan menurut Saaty(1996), dianggap konsisten apabila nilai rasio konsistensi (CR) < 0,1, nilai CR ≤ 0,2 dapat ditoleransi, tetapi tidak lebih dari 0,2.

3.5 Pembobotan Indikator Kinerja tiap Sasaran Strategis

Pembobotan ini berfungsi untuk mengetahui bobot prioritas indikator kinerja pada sasaran strategis yang memiliki indikator kinerja lebih dari 1. Jika pada sasaran strategis hanya memiliki 1 indikator kinerja, maka otomatis indikator kinerja tersebut diberi bobot 1.

3.6 Bobot Akhir Indikator Kinerja

Setelah diketahui bobot setiap sasaran strategis dan bobot prioritas indikator kinerja dalam satu sasaran strategis maka dapat diketahui bobot akhir indikator kinerja. Bobot akhir diperoleh dengan cara mengalikan bobot prioritas indikator dengan bobot sasaran strategisnya. Hasil pembobotan dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Bobot Akhir Indikator Kinerja

| Perspektif | SS | PI | Bobot Prioritas | Bobot Sasaran Strategis | Bobot Akhir | |
|-------------------------|-------------------|-------|-----------------|-------------------------|-------------|--------|
| Financial | F1 | F11 | 1,000 | 0,0410 | 0,0410 | |
| | F2 | F21 | 1,000 | 0,0292 | 0,0292 | |
| | F3 | F31 | 1,000 | 0,0272 | 0,0272 | |
| | F4 | F41 | 1,000 | 0,0263 | 0,0263 | |
| Customer | C1 | C11 | 0,500 | 0,0288 | 0,0144 | |
| | | C12 | 0,500 | | 0,0144 | |
| | C2 | C21 | 1,000 | 0,0310 | 0,0310 | |
| | | C3 | C31 | | 1,000 | 0,0303 |
| | C4 | C41 | 0,583 | 0,0782 | 0,0456 | |
| | | C42 | 0,417 | | 0,0326 | |
| | C5 | C51 | 0,667 | 0,0276 | 0,0184 | |
| | | C52 | 0,333 | | 0,0092 | |
| Internal Bisnis Process | I1 | I11 | 0,333 | 0,0939 | 0,0313 | |
| | | I12 | 0,667 | | 0,0626 | |
| | I2 | I21 | 1,000 | 0,0239 | 0,0239 | |
| | | I3 | I31 | | 0,325 | 0,0094 |
| | | | I32 | | 0,250 | 0,0072 |
| | | | I33 | | 0,200 | 0,0058 |
| | I4 | I41 | 0,500 | 0,0256 | 0,0128 | |
| | | I42 | 0,500 | | 0,0128 | |
| | I5 | I51 | 0,667 | 0,1548 | 0,1032 | |
| | | I52 | 0,333 | | 0,0516 | |
| | Learning & Growth | L1 | L11 | 0,292 | 0,0759 | 0,0221 |
| | | | L12 | 0,500 | | 0,0379 |
| L13 | | | 0,208 | 0,0158 | | |
| L2 | | L21 | 0,417 | 0,0811 | 0,0338 | |
| | | L22 | 0,333 | | 0,0270 | |
| | | L23 | 0,250 | | 0,0203 | |
| L3 | | L31 | 0,417 | 0,0342 | 0,0142 | |
| | | L32 | 0,208 | | 0,0071 | |
| | | L33 | 0,375 | | 0,0128 | |
| L4 | | L41 | 0,375 | 0,0736 | 0,0276 | |
| | | L42 | 0,292 | | 0,0215 | |
| L5 | | L43 | 0,333 | 0,0888 | 0,0245 | |
| | | L51 | 0,275 | | 0,0244 | |
| | | L52 | 0,100 | | 0,0089 | |
| | L53 | 0,400 | 0,0355 | | | |
| | L54 | 0,225 | 0,0200 | | | |

3.7 Penentuan KPI perusahaan

Setelah diketahui bobot akhir dari indikator kinerja, maka dapat ditentukan KPI. KPI ditentukan berdasarkan indikator kinerja yang memiliki bobot tertinggi. Menurut Parmenter (2010), penentuan KPI dilakukan untuk mengetahui indikator kinerja yang dapat dijadikan indikator kunci sehingga dilakukan perbaikan kinerja yang lebih cepat. Hope dan Fraser (2003) dalam Parmenter (2010) menyarankan penggunaan parameter kurang dari 10. Aturan 10/80/10 (10 KRI, hingga 80 PI, dan 10 KPI) adalah panduan yang baik bagi organisasi. KPI perusahaan dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4 Key Performance Indicator (KPI)

| No Perspektif | Indikator Kinerja | Bobot |
|-------------------------------|--|--------|
| 1 Internal Bussiness Process | Persentase printer yang di service ulang (<i>rework</i>) | 0,1032 |
| 2 Internal Bussiness Process | Tingkat penyerahan yang tepat waktu | 0,0626 |
| 3 Internal Bussiness Process | Tingkat produk cacat | 0,0516 |
| 4 Customer | Indeks kepuasan pelanggan | 0,0456 |
| 5 Financial | <i>Profit margin</i> | 0,0410 |
| 6 Learning & Growth | Indeks kepuasan karyawan | 0,0379 |
| 7 Learning & Growth | Jumlah penjualan per <i>frontliner</i> | 0,0355 |
| 8 Learning & Growth | Jumlah pelatihan per karyawan | 0,0338 |
| 9 Customer | Tingkat komplain pelanggan | 0,0326 |
| 10 Internal Bussiness Process | Lama waktu servis | 0,0313 |

4. Simpulan

Simpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah pada penentuan KPI perusahaan diperoleh 19 sasaran strategis, 39 indikator kinerja (PI) dan 10 KPI. KPI terpilih terdiri dari 1 KPI financial, 2 KPI customer, 4 KPI internal bussiness process, dan 3 KPI learning and growth.

Daftar Pustaka

- Hendrastuti. 2011. Sistem pengukuran Kinerja Dengan Metode Integrated Performance Measurement System (Studi Kasus : Usahatani dan industry kecil penyulingan dalam klaster AgroindustriMinyak Nilam di Kabupaten Kuningan). Embryo Vol 8 No 2 hal 82-87
- Kaplan, R. S. dan Norton, D. P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press.
- Luis, S. dan Biromo, P.A. 2010. Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Parmenter, D. 2010. Key Performance Indicators, Pengembangan, Implementasi, dan Penggunaan KPI Terpilih. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Saaty, T. L. 1996. Decision Making With Dependence and Feedback. Pittsburgh, United States of America: RWS Publications.