

Perancangan Sistem Pengukuran Performansi PT. Pondok Indah Tower dengan Menggunakan Metode *Balanced Score Card*

Murman Budijanto*, Dwi Lia Indriani

Laboratorium Sistem Logistik dan Bisnis
Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik – UNS

Abstrak

*Sistem pengukuran performansi diperlukan bagi perusahaan maupun organisaasi untuk mengetahui kondisi, hasil yang dicapai, dan potensi perusahaan. Sama halnya dengan kondisi di PT. Pondok Indah Tower dengan tingkat hunian hotelnya yang masih belum optimal, dituntut mampu untuk menyusun suatu rencana strategis agar mampu bertahan dan memiliki keunggulan bersaing dalam pelayanan. Beberapa praktisi dan kalangan akademis berpendapat bahwa diperlukan model-model baru dalam pengukuran performansi seperti *Balanced Score Card* yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1996. Perancangan sistem pengukuran performansi dengan metode *Balanced Score Card* pertama kali dilakukan dengan menerjemahkan dimulai dari visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam key performance indicators. Perspektif pelanggan memiliki bobot yang paling besar menjadi perhatian yaitu sebesar 51,1%. Perspektif keuangan memiliki bobot sebesar 28,2%, perspektif proses bisnis dan internal memiliki bobot sebesar 12,3%, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki bobot sebesar 8,3%. Produktivitas karyawan dapat ditingkatkan dengan menciptakan kepuasan kerja dan memberikan akses informasi yang mendukung tercapainya produktivitas.*

Keywords: *Sistem Pengukuran Performansi, Balanced Scorecard, Key Performance Indicators.*

1. Pendahuluan

Berbagai pendekatan manajemen dan program pengembangan organisasi telah dilakukan perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk tetap dapat menikmati keunggulan kompetitif, namun sebagian besar dari memperoleh hasil yang mengecewakan. Sebagian program yang telah dijalankan sering terkotak-kotak (*fragmented*) karena masing-masing fungsi atau departemen organisasi menjalankan programnya secara terpisah tanpa ada tujuan yang jelas bagi organisasi secara keseluruhan. Disamping itu juga, program-program yang dijalankan berfokus pada sasaran jangka pendek, terutama sektor keuangan. Sedikit sekali upaya dalam hal pembangunan jangka panjang kapabilitas kompetitif organisasi ataupun individu-individu yang terkait dengan organisasi

Kondisi objektif yang sedang dihadapi oleh PT. Pondok Indah Tower sebagai salah satu perusahaan yang sedang berpacu dalam kompetisi, yaitu “kesehatan” dan “daya saing” bisnis perhotelan yang relatif sedang lemah, adanya pengaruh situasi keamanan dan ketertiban yang kurang baik saat ini, kualitas pelayanan Sumber Daya Manusia yang masih terbatas, aktivitas promosi perusahaan yang masih terbatas ditambah belum terpadu, tingkat hunian yang belum optimal, standar fasilitas dan pelayanan yang belum optimal, serta strategi dalam menghadapi *image* dan publikasi negatif (prostitusi, judi, serta narkoba) sehingga PT. Pondok Indah Tower dituntut mampu untuk menyusun suatu rencana strategis agar mampu bertahan dan memiliki keunggulan dalam bersaing.

* *Correspondence:* murman.budijanto@gmail.com

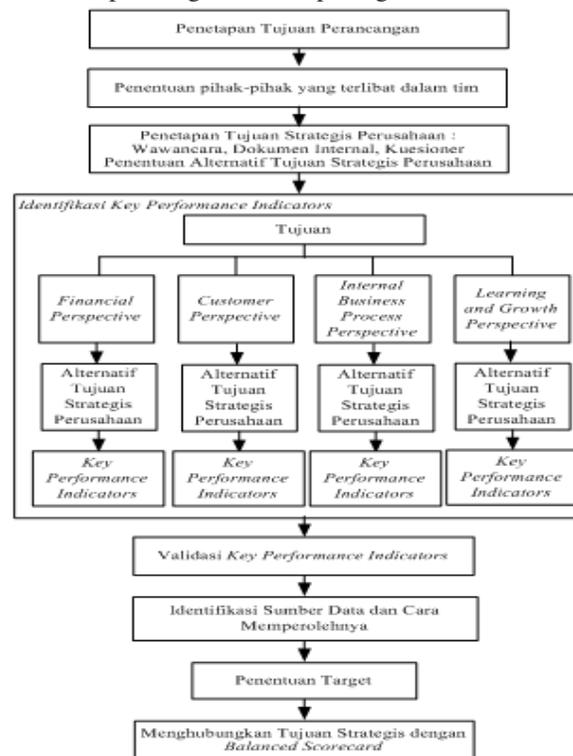
Tingkat hunian PT. Pondok Indah Tower perbulan selama tahun terakhir dapat dikatakan masih belum optimal karena dari total 74 kamar belum terisi sepenuhnya. Menghindari terjadinya kekosongan kamar yang berkepanjangan maka perusahaan dituntut untuk mampu menyusun manajemen strategis dalam rangka mengembangkan organisasinya agar mampu bertahan dan memenangkan persaingan. Agar dapat berhasil dalam persaingan, tiap perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran strategis yang terstruktur sehingga mampu merefleksikan performansi perusahaannya secara komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Hasil performansi ini nantinya dapat dijadikan sebagai landasan dalam proses pengambilan keputusan yang ikut melibatkan tim dalam PT. Pondok Indah Tower, dengan data yang akurat dan sesuai dengan kondisi perusahaan.

Pengukuran performansi PT. Pondok Indah Tower yang berfokus pada performansi finansial seperti yang selama ini berlangsung mempunyai kelemahan, yaitu tidak menggambarkan kondisi riil perusahaan secara keseluruhan, tidak menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil saat ini dan masa mendatang untuk peningkatan performansi jangka panjang dan informasi nilai ekonomi yang dibuat atau dibatalkan oleh manajer dalam periode perencanaan. Pengukuran hasil cenderung hanya dilakukan pada akhir periode perencanaan dengan memberikan penekanan berlebihan pada aspek finansial jangka pendek.

Melihat pentingnya sasaran strategis yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur terutama yang berkaitan dengan peningkatan laba perusahaan di masa datang, maka dalam penelitian ini dirancang sistem pengukuran performansi PT. Pondok Indah Tower dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Hasil pengukuran kinerja saat ini belum memberikan informasi mengenai performansi perusahaan secara berkelanjutan.

2. Metode Penelitian

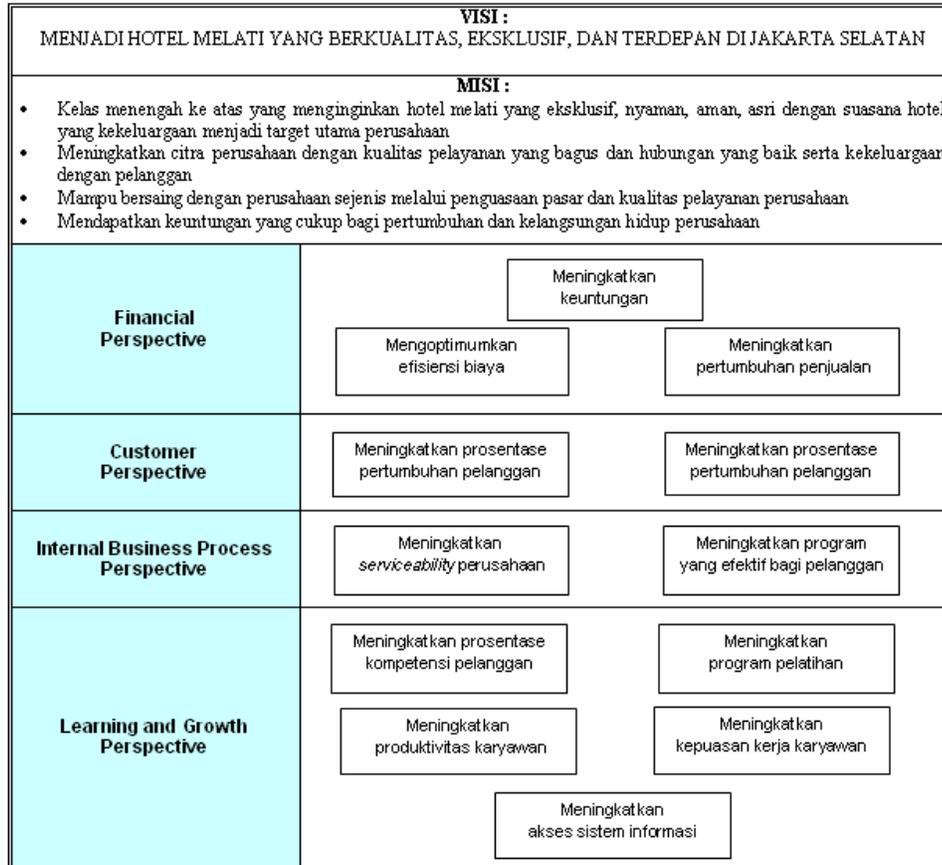
Perancangan sistem pengukuran performansi PT. Pondok Indah Tower menggunakan metode *Balanced Scorecard* seperti digambarkan pada gambar 1 dibawah ini.



Gambar 1. Metodologi pembahasan

3. Hasil dan Pembahasan

Menentukan *objectives* sesuai dengan visi, misi, perusahaan maka dilakukan wawancara ataupun diskusi dengan pihak manajemen. usulan awal pengukuran performansi diterima pada rancangan *Balanced Scorecard* PT. Pondok Indah Tower.



Gambar 2. Pola dasar perancangan *balanced scorecard*

Adapun pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut masing-masing perspektif pengukuran performansi dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, adalah:

1. Perspektif finansial
“Apa yang harus kita perhatikan untuk menunjukkan kesuksesan finansial kepada para pemegang saham?”.
2. Perspektif pelanggan
“Respon konsumen seperti apa yang kita perlukan untuk mencapai *financial objectives* sebelumnya dan seperti apa *customer value proposition* yang bisa memberikan respon yang diharapkan?”.
3. Perspektif proses bisnis internal
“Dalam aktivitas apa saja kita harus meraih yang terbaik untuk memberikan *value proposition* seperti yang disebutkan pada perspektif pelanggan dan pada akhirnya memenuhi *financial objectives*?”.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
“Apa saja yang harus kita lakukan, baik di bidang infrastruktur maupun *intellectual capital* dalam mencapai *internal business process objectives*?”.

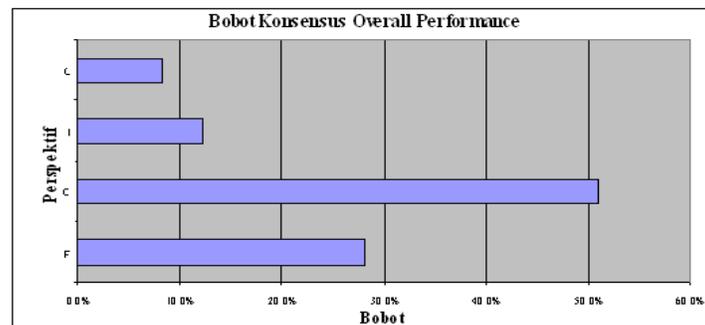
3.1. Pemilihan dan Perancangan Ukuran Performansi

Indikator yang dapat mengukur tingkat pencapaian seluruh *objectives* pada masing-masing perspektif dianalisis dari identifikasi *objectives* perusahaan berdasarkan hasil wawancara, dan diskusi yang telah dilakukan sebelumnya dan kemudian dilakukan penstrukturan *key performance indicators*. Ukuran-ukuran performansi tersebut dirumuskan berdasarkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Diharapkan ukuran performansi itu dapat menggambarkan perolehan dan pencapaian hasil atas tujuan-tujuan tersebut. Baik berupa *outcome measure* maupun *driver measure*.

Tabel 1. Identifikasi *key performance indicator*

Perspektif	Objectives	Key Performance Indicators
<i>Financial</i>	F.1 Meningkatkan keuntungan	F.1.a. <i>Return On Investment</i> F.1.b. <i>Net Profit Margin</i> F.1.c. <i>Investment</i>
	F.2 Mengoptimumkan efisiensi biaya pada proses yang dijalankan perusahaan	F.2.a. Biaya pada proses utama dan pendukung F.2.b. Efisiensi pada proses utama dan pendukung
	F.3 Meningkatkan pertumbuhan penjualan perusahaan (<i>sales growth</i>)	F.3.a. Tingkat pertumbuhan pendapatan penjualan (<i>sales growth rate</i>)
<i>Customer</i>	C.1 Meningkatkan prosentase pertumbuhan pelanggan dan pangsa pasar	C.1.a. Prosentase tingkat pertumbuhan pelanggan C.1.b. <i>Market Share</i>
	C.2 Meningkatkan kepuasan pada pelanggan	C.2.a. Jumlah keluhan pelanggan C.2.b. Rating kepuasan pelanggan terhadap produk dan layanan perusahaan C.2.c. Tingkat loyalitas pelanggan
<i>Internal Business Process</i>	I.1 Meningkatkan <i>serviceability</i> perusahaan terhadap pelanggan	I.1.a. Tingkat pencapaian penanganan pelanggan I.1.b. Tingkat <i>service error</i>
	I.2 Mengembangkan program yang efektif dalam upaya pemenuhan kebutuhan pelanggan	I.2.a. Partner bisnis
<i>Learning & Growth</i>	L.1 Meningkatkan prosentase kompetensi karyawan	L.1.a. Prosentase karyawan yang memiliki kinerja/skill yang diharapkan
	L.2 Mengembangkan program pelatihan untuk memenuhi kapabilitas yang dibutuhkan dalam continuous improvement	L.2.a. <i>Staff Development</i>
	L.3 Meningkatkan produktivitas karyawan	L.3.a. Produktivitas karyawan L.3.b. Absensi karyawan
	L.4 Meningkatkan kepuasan kerja karyawan	L.4.a. Tingkat kepuasan kerja karyawan
	L.5 Menyediakan akses sistem manajemen dan informasi yang strategis dan dinamis	L.5.a. Tingkat keberhasilan mengakses informasi

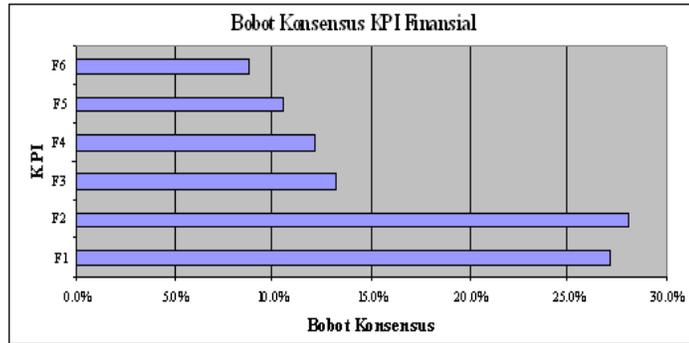
Matrik perbandingan berpasangan dapat diketahui bahwa perspektif pelanggan memiliki kontribusi yang paling penting terhadap performansi PT. Pondok Indah Tower dengan bobot 51,1% menandakan tetap menitikberatkan pada perspektif pelanggan dan perspektif finansial.



Gambar 3. Hasil penilaian bobot *overall performance*

3.2 Perspektif Finansial

Perspektif keuangan memiliki bobot kriteria sebesar 28,2% yang diperoleh dari hasil kuesioner perbandingan berpasangan, tingkat kepentingan dari perspektif *Balanced Scorecard*.

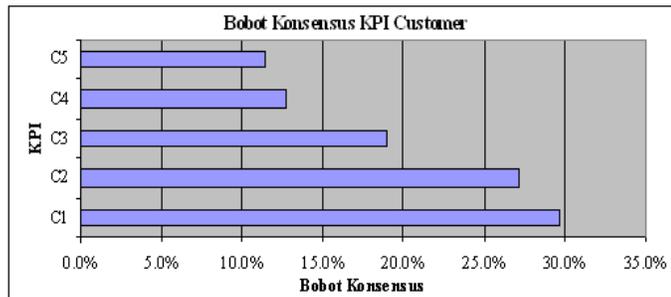


Gambar 4. Hasil penilaian bobot kpi pada perspektif finansial

Indikator kinerja *net profit margin* dengan bobot 28,1% mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan pada perspektif ini.

3.3. Perspektif Pelanggan

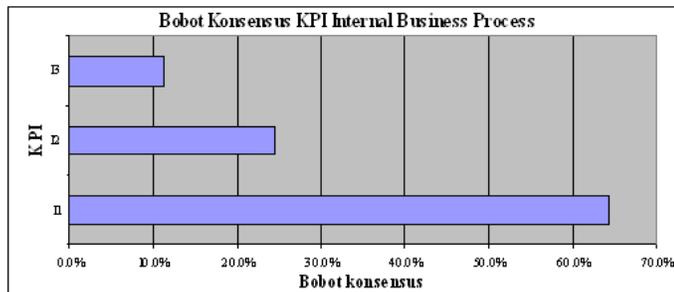
Perspektif yang paling berpengaruh atau memiliki tingkat kepentingan paling tinggi terhadap kinerja perusahaan yaitu sebesar 51,1 %, yang berhubungan dengan pelanggan sangat berpengaruh terhadap peningkatan keberhasilan perusahaan.



Gambar 5. Hasil penilaian bobot KPI pada perspektif pelanggan

3.4. Perspektif Proses Bisnis Internal

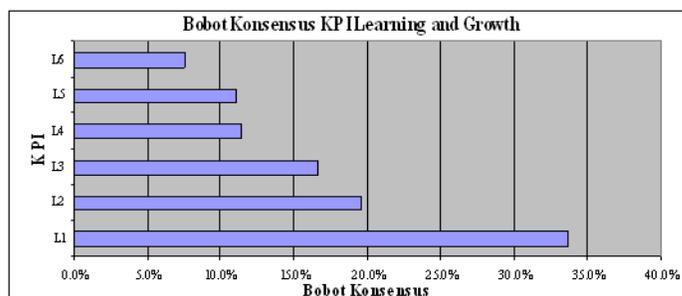
Perspektif proses bisnis internal berpengaruh atau memiliki tingkat kepentingan terhadap kinerja perusahaan sebesar 12,3%. Meskipun pengaruh yang diberikan perspektif bisnis internal terhadap kinerja perusahaan kecil, tetapi perusahaan tetap memperhatikan yang baik pada perspektif ini khususnya indikator-indikator didalamnya.



Gambar 6. Hasil penilaian bobot KPI pada perspektif proses bisnis internal

3.5. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki bobot kriteria sebesar 8,3% yang diperoleh dari hasil kuesioner perbandingan berpasangan untuk mencari tingkat kepentingan dari perspektif *Balanced Scorecard*.



Gambar 7. Hasil penilaian bobot KPI pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Skill karyawan sangat penting karena berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan itu sendiri yang nantinya juga mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

4. Kesimpulan

Objectives yang terbentuk 20 *key performance indicator* (KPI) yaitu 6 KPI perspektif finansial, 5 KPI perspektif pelanggan, 3 KPI perspektif proses bisnis internal, dan 6 KPI perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif yang memiliki pengaruh paling besar pada perspektif pelanggan dengan bobot 51,1%. *net profit margin* (28,1%) pada perspektif keuangan, tingkat pertumbuhan pelanggan 29,7% pada perspektif pelanggan, pencapaian penanganan pelanggan (64,3%) pada perspektif proses bisnis internal, dan karyawan yang memiliki skill (33,7%) pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Daftar Pustaka

- Ciptani, M., Kussetya. (2000), *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*. <http://puslit.petra.ac.id/journals/accounting/>, Surabaya.
- Kaplan, S., Robert dan David P. N. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, 1st Edition, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, S., Robert dan David P. N. (2000), *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Edisi Indonesia. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kristanto, B., (2005), *Pengukuran Efektivitas Pembinaan Industri Besar/Sedang Terhadap Industri Kecil dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada: Industri Kecil Pengecoran Logam di Ceper Klaten)*, Tugas Akhir Strata-1 Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Nasution, Derlini., (2002), *Perancangan Sistem pengukuran Kinerja Unit Bisnis Kartu Bebas PT. Telkom Divre V Menggunakan Metode Balanced Scorecard dan Sistem Penilaian Omax*. Thesis S2 Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh November, Surabaya.
- Yuwono S., Edy S., dan Ichsan M. (2002), *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.