

Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard

Prasetyatno, Rachmad Hidayat*, dan Issa Dyah Utami

Jurusan Teknik Industri, Universitas Trunojoyo Madura
Jl. Raya Telang, Po. Box 2 Kamal, Bangkalan.

Abstract

This research is intended to measure and analyze the company's capability by four perspective Balanced Scorecard, identification and measure achievement of Critical Success Factor in every perspective. This research is also using Analytical Hierarchy Process (AHP) to determine behalf wight every refuses fathom and aught perspective. The result of measurement shows that capability on year 2008 fiancial perspective: 3.162, customer perspective: 0.697, internal business process perspective: 0.696, lerarning ang growing perspective: 0.323. and on year 2009 fiancial perspective: 3.162, customer perspective: 0.697, internal business process perspective: 0.696, lerarning ang growing perspective: 0.323 is always consistent and stable and gets score 4.877 it means the capability is good.

Keywords: *company's capability, critical succes factor, performance.*

1. Pendahuluan

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perusahaan. Pengukuran tersebut antara lain dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan. Menurut Lane K. Anderson & Donald (1991:1008); Yuwono dkk (2008:21), pengukuran kinerja di definisikan bahwa umpan balik yang akan memberikan informasi tentang seberapa baik tindakannya tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan atas pengendalian. Beberapa syarat yang harus dipenuhi agar sistem pengukuran kinerja dapat menghasilkan keputusan yang benar-benar berguna bagi perusahaan, antara lain: sesuai dengan tujuan dari organisasi, merefleksikan aktivitas-aktivitas kunci dari manajemen, dapat dimengerti oleh seluruh karyawan dan bukan hanya oleh top management saja, mudah diukur dan dievaluasi, dan digunakan secara konsisten pada seluruh organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan jangka panjang. Pengukuran kinerja yang digunakan hanya terbatas pada pengukuran kinerja finansial atau keuangan saja, sehingga terdapat kelemahan dalam mengukur kinerja faktor lain seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal maupun dalam bidang pembelajaran dan pertumbuhan, sedangkan perkembangan perusahaan menuntut adanya pengukuran yang lebih kompleks. Jadi sistem pengukuran tradisional kurang menyediakan informasi yang dibutuhkan perusahaan untuk mengukur dan mengelola semua kegiatan organisasi yang memicu keunggulan kompetitif perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang selalu dinamis. Maka dari itu peneliti mencoba untuk menyelesaikan permasalahan selain keuangan yang sudah ada dengan cara Balanced Scorecard. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah: (1) melakukan pengukuran untuk mengetahui kinerja perusahaan ditinjau dari empat perspektif dalam Balanced Scorecard, dan (2) mengidentifikasi dan mengukur *critical success factor* masing-masing perspektif pada Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton di Harvard Business Review edisi Januari-Februari (1992:71) yang membahas kerangka berpikir komprehensif mengenai ukuran kinerja untuk mengimplementasikan strategi. Balanced

* Correspondance : rachmad_h@ymail.com

Scorecard terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (scorecard) dan berimbang (balanced). Kartu skor digunakan untuk mengukur kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan dimasa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Oleh karena itu untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta yang bersifat internal dan eksternal. Dan juga memandang perusahaan dari empat perspektif: perspektif Finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang selanjutnya manajemen didorong untuk memfokuskan diri pada rasio-rasio kunci yang kritis dan strategis.

Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja badan usaha merupakan panduan yang tepat dalam menghadapi persaingan. Adanya hubungan antara pengukuran kinerja dengan strategi dan *critical success factor* (CSF) serta proses penerapannya yang tidak membutuhkan biaya besar, mengindikasikan bahwa Balanced Scorecard merupakan suatu alat bantu yang ideal bagi pihak manajemen badan usaha saat ini. Suwardi Lubis dan Prima A. Biromo (2009:48) menyatakan Balanced Scorecard memberikan hasil pengukuran kinerja yang menyeluruh baik eksternal maupun internal, karena menggunakan empat sudut pandang yang berbeda yaitu : finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan berkembang membentuk suatu kerangka (*frame work*) sehingga mampu memberikan pengukuran yang lengkap. Balanced Scorecard melakukan pengukuran kinerja berdasarkan critical success factors sehingga informasi yang dihasilkan terarah dan proses pelaksanaan dapat dipantau tingkat pencapaiannya menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI). Pengukuran kinerja yang digunakan dalam Balanced Scorecard merupakan terjemahan visi dan strategi dari perusahaan, sehingga hasilnya akan relevan dan bermanfaat bagi proses manajemen sistem perusahaan.

2. Metode Penelitian

2.1 Pengukuran Balanced Scorecard

Setelah menghubungkan visi, misi dan strategi kemudian dilakukan perancangan scorecard sesuai dengan kondisi perusahaan. Balanced Scorecard terbagi dalam empat perspektif berupa finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. *Scorecard* dirancang dengan menetapkan: tujuan, tolak ukur strategis yang dipakai, target yang ingin dicapai kriteria penilaian kinerja perusahaan, dan skor penilaian kinerja perusahaan.

Kriteria penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan: i). score 1 = kinerja perusahaan: kurang, ii) score 2 = kinerja perusahaan: cukup, iii) score 3 = kinerja perusahaan: baik (Singgih, Moses L., Kristiana Asih Damayanti, Renny Octavia).

2.2 Critical Success Factor

Setelah membuat rancangan pengukuran kinerja perusahaan menggunakan Balanced Scorecard, selanjutnya dilakukan perhitungan untuk mengetahui hasil yang telah dicapai tiap tolak ukur pada empat perspektif. Perhitungan *Critical Success Factor* untuk tiap perspektif:

1. Perspektif Keuangan

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{current assets}}{\text{current liabilities}} \times 100 \% \quad (1)$$

$$\text{Total Assets Turn Over} = \frac{\text{net sales}}{\text{average total assets}} \times 100\% \quad (2)$$

$$\text{Profit Margin On Sales} = \frac{\text{net income}}{\text{sales}} \times 100 \% \quad (3)$$

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{net income}}{\text{shareholder equity}} \times 100 \% \quad (4)$$

$$\text{Return On Assets} = \frac{\text{net income}}{\text{total assets}} \times 100 \% \quad (5)$$

2. Perspektif Pelanggan

$$\text{Number of New Customer} = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\% \quad (6)$$

$$\text{OnTime Delivery} = \frac{\text{jumlah pesanan yang dikirim tepat waktu}}{\text{jumlah pesanan yang dikirim}} \times 100\% \quad (7)$$

$$\text{Number of Complaints} = \frac{\text{jumlah keluhan}}{\text{jumlah transaksi}} \times 100\% \quad (8)$$

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

$$\text{Percentage Sales of New Product} = \frac{\text{Penjualan produk baru}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \quad (9)$$

$$\text{Yield rate} = \frac{\text{jumlah produk baik yang dihasilkan}}{\text{jumlah total produk yang dihasilkan}} \times 100\% \quad (10)$$

$$\text{Supplier Lead Time} \quad (11)$$

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

$$\text{Employee turnover} = \frac{\text{number of total separation unavoidable}}{\text{average number of employee}} \times 100\% \quad (12)$$

$$\text{Percentage Lost Time} = \frac{\text{days lost to absenteeism for a period}}{\text{average number of employee} \times \text{total days}} \times 100\% \quad (13)$$

$$\text{Number of Suggestion} = \frac{\text{Jumlah saran}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\% \quad (14)$$

$$\text{Employee Training Total} = \frac{\text{jumlah training}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\% \quad (15)$$

2.3 Pembobotan Dengan AHP

Teknik pembobotan yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepentingan dan peranan dari tiap tolok ukur dan perspektif adalah AHP. Pembobotan secara komputasi menggunakan software Expert Choice. Urutan langkah pembobotan secara manual adalah: menyusun matrik perbandingan berpasangan, menyusun matrik hasil normalisasi, dan uji konsistensi dengan menghitung. Langkah-langkah untuk melakukan uji konsistensi adalah sebagai berikut:

a. Prioritas

$$\lambda \max = \sum \frac{y}{x} \quad (16)$$

b. Indeks Konsistensi (CI)

$$\text{CI} = \frac{(\lambda \max - n)}{(n - 1)} \quad (17)$$

c. Rasio Konsistensi (CR)

$$\text{CR} = \text{CI} / \text{RI}, \text{ matriks dinyatakan konsisten jika } \text{CR} \leq 0,1 \quad (18)$$

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Identifikasi Key Performance Indicator (KPI)

Hasil identifikasi KPI disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Key Performance Indicator

Perspektif	Objectives	KPI
Finansial	- Kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansial jangka pendek.	Current Ratio (CR)
	- Penggunaan aset perusahaan secara efisein	TATO
	- Kemampuan perusahaan melakukan penjualan dan pengendalian biaya operasional.	Profit Margin on Sales (PMoS)
	- Kemampuan modal dalam menghasilkan keuntungan bagi pemegang saham.	Return on Equity (ROE)
	- Peningkatan pendapatan dari investasi yang ditanamkan sehingga meningkatkan keuntungan perusahaan.	Return on Assets (ROA)

Tabel 1. Key Performance Indicator (Lanjutan)

Perspektif	Objectives	KPI
Pelanggan	- Mempertahankan dan meningkatkan kesetiaan pelanggan lama yang dimiliki perusahaan.	Customer Retention (CRT)
	- Meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan dalam memenangkan konsumen baru.	Number of new customer (NON)
	- Meningkatkan kualitas layanan tepat waktu untuk menumbuhkan citra dan reputasi yang baik dimata pelanggan.	On Time delivery (OTD)
	- Kepuasan konsumen dengan menekan jumlah keluhan.	Number of complaints (NOC)
Proses Bisnis Internal	- Meningkatkan proses pengembangan produk baru untuk memenuhi keinginan konsumen dan meningkatkan penjualan.	Percentage Sales of New Product (PSONP)
	- Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk yang berkualitas.	Yield Rate (YR)
	- Meningkatkan efisiensi waktu penerimaan bahan baku agar tidak mengganggu jadwal produksi untuk memenuhi pesanan.	Supplier Lead Time (SLT)
Pembelajaran dan Pertumbuhan	- Meningkatkan loyalitas karyawan sehingga dapat mengurangi tingkat turnover.	Employee Turn-over (ETO)
	- Meningkatkan semangat dan tanggung jawab karyawan.	Absentism (ABS)
	- Menumbuhkan rasa memiliki dan daya dukung karyawan terhadap perusahaan.	Number of Sug-gestion (NOS)
	- Meningkatkan keterampilan karyawan baru maupun lama untuk mendukung proses produksi.	Employee Training Total (ETT)

3.2 Perhitungan Critical Succes Factor Tiap Perspektif

Setelah membuat rancangan *Balanced Scorecard*, langkah berikutnya adalah melakukan perhitungan tiap tolok ukur yang digunakan pada tiap perspektif *Balanced Scorecard*. Dari perhitungan tersebut akan dapat diketahui kinerja perusahaan selama dua periode yaitu tahun 2008 dan 2009. Hasil perhitungan *critical succes factor* dari keempat perspektif.

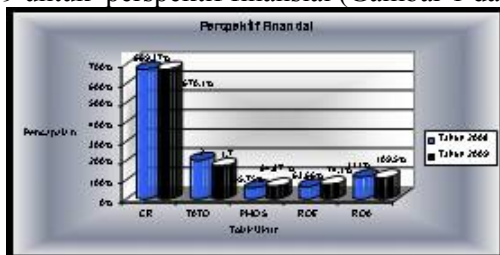
Tabel 2. Hasil Pengukuran CSF tiap Perspektif

Perspektif	Tolok Ukur	Tahun	
		2008	2009
Finansial	Current Ratio	669,37 %	670,1 %
	Total Assets Turn Over	2 x	1,7 x
	Profit Margin on Sales	55,75 %	64,87 %
	Return On Equity	63,66 %	74,1 %
	Return On Assets	111%	109,5 %
Pelanggan	Customer Retention	Pelanggan Tetap	Pelanggan Tetap
	On Time Delivery	100%	100%
	Number of New Customer	Pelanggan Tetap	Pelanggan Tetap
	Number of Complaints	Tidak Ada Komplain	Tidak Ada Komplain
Proses Bisnis Internal	Percentage Sales of New Product	82,48 %	81,84 %
	Yield Rate	100%	100%
	Supplier Lead Time	On Time	On Time
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Employee Turnover	Karyawan Tetap	Karyawan Tetap
	Absentism	0,11 %	0,10 %
	Number of Suggestion	71,43 %	74,28 %
	Employee Training Total	14,28 %	18,57 %

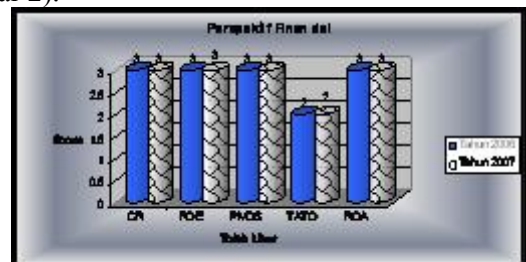
3.3 Pengukuran Kinerja Perusahaan

A. Perspektif Finansial

Perbandingan hasil pencapaian tolok ukur dan skor yang diperoleh pada tahun 2008 dan 2009 untuk perspektif finansial (Gambar 1 dan Gambar 2).



Gambar 1. Grafik Pencapaian Tolok Ukur Perspektif Finansial



Gambar 2. Grafik Perolehan Skor Tolok Ukur Perspektif Finansial

Strategi yang diterapkan bertujuan meningkatkan stabilitas dan kekuatan keuangan perusahaan sebagai sumber pendapatan dan pangsa pasar yang dimiliki sehingga *financial objective* yang ditetapkan dapat tercapai. Pengukuran kinerja pada perspektif ini mengindikasikan implementasi strategi perusahaan dalam mencapai target keuangan yang berhubungan dengan tingkat profitabilitas dan nilai bagi pemegang saham. Indikator yang digunakan adalah:

a. Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban keuangan jangka pendek dengan menggunakan aktiva lancar.

- Target : CR mencapai 100 %;
- Pendorong kinerja : penurunan hutang lancar (*current liabilities*);
- Inisiatif strategi : meningkatkan jumlah aktiva lancar perusahaan dan menekan jumlah beban dan kewajiban perusahaan.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa *current ratio* pada tahun 2008 mencapai 669,37 % sedangkan pada tahun 2009 CR meningkat menjadi 670,1 %. CR yang tinggi menunjukkan tingkat likuiditas baik. Berdasarkan pengukuran, kinerja pada tahun 2008 mendapat skor 3 yang berarti baik dan tahun 2009 mendapat skor 3 yang berarti baik bahkan dari hasil perhitungan melebihi target yang ditetapkan oleh perusahaan dan CR adalah meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan jangka pendek dengan menggunakan aktiva lancar.

b. Meningkatkan penggunaan aset secara efisien dalam menghasilkan penjualan

- Target : TATO mencapai 2,5 kali.
- Pendorong kinerja : peningkatan penjualan (sales).
- Inisiatif strategi : melakukan perawatan aset perusahaan secara berkala agar dapat digunakan lebih efisien dan optimal dan menekan penggunaan aset untuk menambah pendapatan dan merencanakan aset yang diperlukan untuk jangka panjang.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa pada 2008 nilai *total assets turn over* mencapai 2 kali yang berarti bahwa kemampuan dana yang tertanam dalam total aktiva pada periode 2008 dapat diputar sebanyak 2 kali dalam satu tahun untuk menghasilkan penjualan bersih. Nilai TATO tahun 2009 mengalami penurunan menjadi sebesar 1,7 kali. Dilihat dari kinerjanya, tahun 2008 mendapat skor 2 yang berarti cukup baik karena skor yang di dapat dari hasil perhitungan belum melebihi target yang ditetapkan perusahaan, sedangkan tahun 2009 mendapat skor 2 yang berarti cukup karena skor yang di dapat dari hasil perhitungan belum melebihi target yang ditetapkan perusahaan.

c. Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melakukan penjualan dan pengendalian biaya-biaya operasional

- Target : PMoS mencapai 6 %.
- Pendorong kinerja : peningkatan laba bersih (*net income*).
- Inisiatif strategi : mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk mencapai pendapatan yang optimal dan penghematan biaya operasional untuk peningkatan laba bersih.

Dari hasil pengukuran diketahui bahwa *profit margin on sales* pada tahun 2008 mencapai 55,75 %. Pada tahun 2009 PMoS mengalami peningkatan menjadi 64,87 %. Berdasarkan pengukuran tersebut, kinerja pada tahun 2008 mendapat skor 3 yang berarti baik dan pada tahun 2009 tetap mendapat skor 3 yang berarti baik karena skor yang di dapat dari hasil perhitungan melebihi target yang ditetapkan perusahaan. Rasio ini dipengaruhi oleh penjualan dan biaya-biaya yaitu harga pokok penjualan, biaya administrasi dan umum serta pajak. Peningkatan prosentase PMoS menunjukkan bahwa penggunaan/alokasi biaya operasional perusahaan pada tahun 2009 cukup baik dibanding tahun 2008.

d. Menghasilkan laba dengan pengoptimalan pengembalian kepada shareholders

- Target : ROE mencapai 15 %.
- Pendorong kinerja : Peningkatan laba bersih (net income).
- Inisiatif strategi : mengoptimalkan penggunaan net income yang diperoleh untuk pengembangan investasi perusahaan dan meningkatkan penjualan agar net income juga meningkat.

Dari hasil pengukuran dapat dilihat bahwa pada tahun 2008 nilai *return on equity* perusahaan mencapai 63,66 %. Pada tahun 2009 terjadi peningkatan menjadi 74,1 %. Semakin besar ROE semakin baik kedudukan pemilik perusahaan. Berdasarkan pengukuran, kinerja perusahaan pada tahun 2008 mendapat skor 3 yang berarti baik dan tahun 2009 tetap mendapat skor 3 karena skor yang di dapat dari hasil perhitungan melebihi target yang ditetapkan perusahaan.

e. Mengusahakan peningkatan pendapatan dari investasi yang ditanamkan dalam menghasilkan keuntungan

- Target : ROA mencapai 8 %.
- Pendorong kinerja : peningkatan laba bersih sebelum pajak.
- Inisiatif strategi : meningkatkan pendapatan dengan upaya pemasaran melalui peningkatan inovasi dan desain untuk produk yang dihasilkan dan mengendalikan biaya-biaya operasional perusahaan.

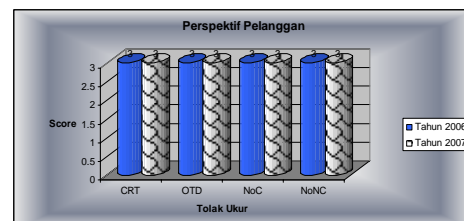
Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa pada tahun 2008 nilai *return on assets* mencapai 111 %. Pada tahun 2009 ROA menurun sedikit menjadi 109,5 %. Dilihat dari kinerja tersebut, pada tahun 2008 mendapat skor 3 yang berarti baik dan tetap mendapat skor 3 pada tahun 2009 karena skor yang di dapat dari hasil perhitungan melebihi target yang ditetapkan perusahaan. Semakin besar ROA maka kemampuan aktiva dalam menghasilkan laba bersih juga semakin baik.

B. Perspektif Pelanggan

Perbandingan hasil pencapaian tolok ukur dan skor yang diperoleh pada tahun 2008 dan 2009 untuk perspektif pelanggan.



Gambar 3. Grafik Pencapaian Tolok Ukur Perspektif Pelanggan



Gambar 4. Grafik Perolehan Skor Tolok Ukur Perspektif Pelanggan

Perusahaan terus berusaha meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap produk-produknya dengan memberikan pelayanan yang memuaskan. Konsisten terhadap kualitas menjadi salah satu cara dalam mempertahankan pelanggan yang telah ada selain perhatian dan tanggapan terhadap keinginan dan keluhan pelanggan. Hal tersebut diharapkan dapat membangun citra yang positif bagi produk dan perusahaan. Jika kualitas produk, hubungan dengan pelanggan dan citra perusahaan baik, hal ini akan menjadi peluang untuk menarik pelanggan baru sebanyak mungkin dalam meningkatkan penjualan dan pendapatan perusahaan.

a. Mempertahankan dan meningkatkan kesetiaan pelanggan lama

- Target : jumlah pelanggan tetap.
- Pendorong kinerja : peningkatan jumlah pelanggan yang loyal.
- Inisiatif strategi : membina hubungan baik dengan pelanggan dan menumbuhkan kepuasan pada pelanggan dengan memberi tanggapan yang cepat terhadap keluhan yang ada.

Berdasarkan data dapat diketahui bahwa pada tahun 2008 jumlah pelanggan sebanyak 6 serta, tahun 2009 pelanggannya selalu tetap melakukan transaksi dan tetap menjadi 6. Dengan demikian kinerja *customer retention* pada tahun 2008 dan 2009 mendapat skor 3 yang berarti baik karena skor yang di dapat dari hasil perhitungan melebihi target yang ditetapkan perusahaan.

b. Meningkatkan kemampuan bersaing dalam memenangkan pelanggan baru

- Target : Jumlah pelanggan baru mencapai 10 %.

- Pendorong kinerja : peningkatan jumlah pelanggan baru.
- Inisiatif strategi : menarik pelanggan baru melalui iklan dan promosi dan meningkatkan citra positif dimata pelanggan dengan memberikan produk yang bermutu baik.

Dari hasil perhitungan *number of new customer* diketahui pada tahun 2008 dan tahun 2009 prosentase pelanggan baru PT. Madura Guano Industry tidak ada peningkatan, namun perusahaan hanya mampu mempertahankan, dengan demikian kinerja perusahaan tetap mendapat skor 3 yang berarti baik karena skor yang di dapat dari hasil perhitungan melebihi target yang ditetapkan perusahaan.

- c. Menekan jumlah komplain untuk menjaga kepuasan pelanggan
- Target : semua pesanan dikirim tepat waktu.
 - Pendorong kinerja : ketepatan waktu pengiriman.
 - Inisiatif strategi : berusaha tepat waktu dalam pengiriman pesanan dan penjadwalan ulang produksi bila terjadi keterlambatan.

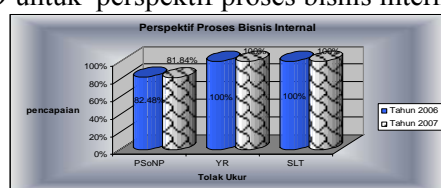
Dari hasil perhitungan *number of complaints* diketahui bahwa pada tahun 2008 dan tahun tingkat komplain terhadap perusahaan sama sekali tidak ada komplain, Berdasarkan hasil tersebut, kinerja pada tahun 2008 dan 2009 mendapat skor 3 yang berarti baik karena skor yang di dapat dari hasil perhitungan melebihi target yang ditetapkan perusahaan.

- d. Meningkatkan kualitas layanan tepat waktu untuk menjaga citra baik
- Target : semua pesanan dikirim tepat waktu.
 - Pendorong kinerja : ketepatan waktu pengiriman.
 - Inisiatif strategi : berusaha tepat waktu dalam pengiriman pesanan dan penjadwalan ulang produksi bila terjadi keterlambatan.

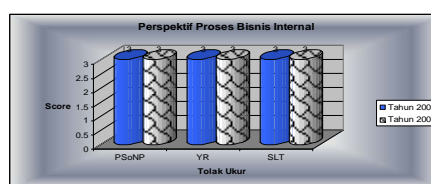
Hasil perhitungan *on time delivery* pada tahun 2008 sebesar 100 % yang berarti 100 % dari total pengiriman dilaksanakan secara tepat waktu. Pada tahun 2009 OTD tetap menjadi 100 %. Semakin besar prosentase OTD maka akan semakin baik. Dari hasil tersebut, kinerja pada tahun 2008 dan 2009 mendapatkan skor 3 yang berarti baik karena skor yang di dapat dari hasil perhitungan melebihi target yang ditetapkan perusahaan.

C. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perbandingan hasil pencapaian tolok ukur dan skor yang diperoleh pada tahun 2008 dan 2009 untuk perspektif proses bisnis internal.



Gambar 5. Grafik Pencapaian Tolok Ukur Perspektif Proses Bisnis Internal



Gambar 6. Grafik Perolehan Skor Tolok Ukur Perspektif Proses Bisnis Internal

Perusahaan terus berusaha selalu melakukan inovasi dalam menciptakan produk baru dengan proses operasi yang lebih baik dan harga yang lebih murah sehingga diharapkan dapat meningkatkan penjualan dengan mempertahankan dan menambah jumlah pelanggan.

- a. Meningkatkan proses pengembangan produk baru untuk meningkatkan penjualan
- Target : prosentase penjualan produk baru pertahun dapat mencapai 10 %.
 - Pendorong kinerja : peningkatan jumlah produk baru yang terjual.
 - Inisiatif strategi : terus mencari ide-ide baru untuk inovasi dan pengembangan produk.

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa *percentage sales of new product* pada tahun 2008 mencapai 82,48 %. Pada tahun 2009 prosentase ini menurun menjadi 81,84 %. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, kinerja pada tahun 2008 mendapat skor 3 yang

berarti baik dan pada tahun 2009 tetap mendapat skor 3 yang berarti baik karena prosentase hasil perhitungan melebihi target perusahaan yang ditetapkan oleh perusahaan.

b. Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas

- Target : *yield rate* mencapai 95 %.
- Pendorong kinerja : Peningkatan kualitas produk.
- Inisiatif strategi : selektif dalam pemilihan bahan baku, melakukan pembelian bahan baku dengan mutu baik, dan meningkatkan kinerja *Quality Control*.

Proses produksi yang berjalan selama ini hampir tidak mengalami hambatan yang terlalu serius. Dari hasil pengukuran kinerja diketahui *yield rate* pada tahun 2008 sebesar 100 % yang berarti 100 % dari keseluruhan produk yang dihasilkan merupakan produk yang baik. Pada tahun 2009 *yield rate* mengalami tetap sebesar 100 %. Berdasarkan pengukuran kinerja yang dilakukan, tahun 2008 dan 2009 mendapat skor 3 yang berarti baik karena skor yang di dapat dari hasil perhitungan melebihi target yang ditetapkan perusahaan.

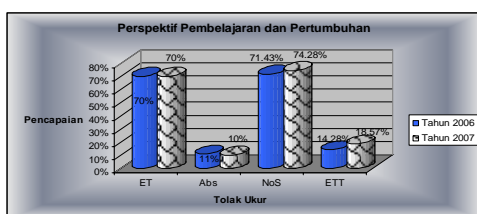
c. Meningkatkan efisiensi pengiriman bahan baku

- Target : *supplier lead time* selama 6 hari.
- Pendorong kinerja : ketepatan waktu pengiriman bahan baku dari supplier.
 - Inisiatif strategi : tidak mengandalkan pembelian dari satu supplier saja, memilih supplier yang dapat dipercaya, menjalin hubungan baik dengan supplier, dan menyediakan bahan baku dengan memesan lebih awal.

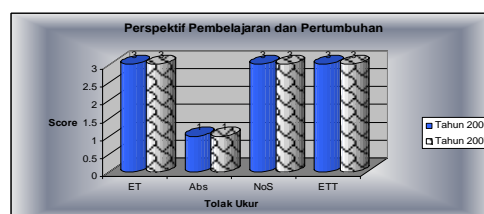
Waktu pengiriman bahan baku (*supplier lead time*) perlu diperhatikan karena berkaitan dengan penjadwalan produksi dalam memenuhi pesanan konsumen sehingga keterlambatan pengiriman bahan baku akan mengganggu jadwal proses produksi yang sudah direncanakan. Namun hal tersebut juga perlu disesuaikan agar tidak terjadi penumpukan bahan baku di gudang. Waktu pengiriman bahan baku pada tahun 2008 dan Pada tahun 2009 selalu tepat waktu yang berarti tidak ada keterlambatan pengiriman dari target 6 hari. Dengan demikian kinerja pada tahun 2008 dan 2009 mendapat skor 3 yang berarti baik karena skor yang di dapat dari hasil perhitungan melebihi target yang ditetapkan perusahaan.

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perbandingan hasil pencapaian tolok ukur dan skor yang diperoleh pada tahun 2008 dan 2009 untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.



Gambar 7. Grafik Pencapaian Tolok Ukur Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan



Gambar 8. Grafik Perolehan Skor Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran berdasarkan faktor-faktor pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan terutama dalam segi disiplin, motivasi, loyalitas, peningkatan kemampuan dan sumbangsih pikiran bagi kemajuan perusahaan.

a. Menentukan tingkat kestabilan tenaga kerja

- Target : *employee turnover* tidak melebihi 5 %.
- Pendorong kinerja : kepuasan karyawan.
- Inisiatif strategi: memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Tolok ukur yang digunakan adalah *employee turn over*. Tingkat keluar masuk karyawan yang cukup tinggi dapat mempengaruhi kestabilan perusahaan karena akan menyebabkan pengeluaran-pengeluaran seperti *hiring cost, training cost*, tidak optimalnya penggunaan alat produksi selama masa training, dan kurangnya kemampuan produksi karyawan baru. Berdasarkan hasil perhitungan *employee turn over* pada tahun 2008 dan pada tahun 2009, tenaga kerja selalu stabil dan tidak ada pengurangan yaitu berjumlah 70 karyawan. Dengan demikian kinerja pada tahun 2008 mendapat skor 3 yang berarti baik dan tahun 2009 turun dengan skor 3 yang berarti baik karena skor yang di dapat dari hasil perhitungan melebihi target yang ditetapkan perusahaan.

b. Mengetahui tingkat kehadiran karyawan

- Target : prosentase absensi tidak melebihi 1 %.
- Pendorong kinerja : penurunan jumlah karyawan yang absen.
 - Inisiatif strategi: memperhatikan kesejahteraan karyawan dan pemberian teguran dan sanksi bagi karyawan yang absen.

Tingkat absensi yang tinggi menunjukkan rendahnya tanggung jawab dan motivasi kerja para karyawan. Tingkat absensi pada tahun 2008 mencapai 0,11% dan mengalami penurunan pada tahun 2009 sebesar 0,10%. Dengan demikian kinerja pada tahun 2008 dan 2009 mendapat skor 1 yang berarti tidak baik, karena tidak memenuhi target perusahaan.

c. Menumbuhkan rasa kepemilikan karyawan terhadap perusahaan

- Target: prosentase *number of suggestion* mencapai 10 %
- Pendorong kinerja: peningkatan jumlah usulan karyawan
- Inisiatif strategi : membuat wadah bagi para karyawan untuk menampung usulan dan saran karyawan untuk kemudian ditindaklanjuti.

Tolok ukur *number of suggestion* digunakan untuk mengetahui tingkat partisipasi karyawan dalam sumbangsih pikirannya untuk kemajuan perusahaan. Prosentase NOS pada tahun 2008 mencapai 71,43 % dari keseluruhan jumlah karyawan dan pada tahun 2009 menurun menjadi 74,28 %. Berdasarkan hasil tersebut kinerja pada tahun 2008 mendapat skor 3 yang berarti baik dan pada tahun 2009 dengan skor 3 yang berarti baik karena skor yang di dapat dari hasil perhitungan melebihi target yang ditetapkan perusahaan.

d. Peningkatan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki karyawan

- Target : *employee training Total* mencapai 2 %
- Pendorong kinerja : peningkatan kemampuan dan keterampilan karyawan
- Inisiatif strategi : mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan-pelatihan (training) untuk menambah skill dan pengetahuan dan membiayai studi karyawan / staf yang potensial.

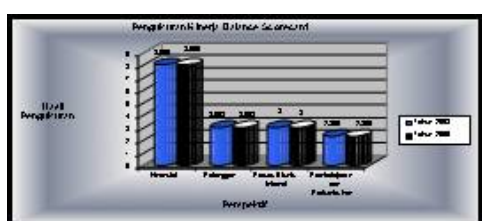
Peningkatan kemampuan dan ketrampilan karyawan ditujukan untuk menambah kelancaran kegiatan operasional perusahaan. Dari hasil perhitungan diketahui prosentase *employee training total* untuk tahun 2008 sebesar 14,28 % dan pada tahun 2009 naik menjadi sebesar 18,57 %. Dengan demikian kinerja pada tahun 2008 dan 2009 mendapat skor yang sama yaitu 3 dengan kategori baik karena skor yang di dapat dari hasil perhitungan melebihi target yang ditetapkan perusahaan.

3.4 Pengukuran Kinerja Keseluruhan

Perbandingan nilai kinerja tiap perspektif dan keseluruhan untuk tahun 2008 dan 2009 (Gambar 9 dan Gambar 10). Pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dengan pembobotan AHP dapat diketahui nilai kinerja perusahaan untuk tiap perspektif dan secara keseluruhan pada tahun 2008 dan 2009. Kinerja keseluruhan untuk tahun 2008 dan 2009 adalah baik dengan nilai 4,992 dan 4,894. Kinerja perspektif finansial juga baik dari 8,295 menjadi 8,046. Kinerja perspektif pelanggan juga baik dari 3,003 menjadi 3,003. Kinerja perspektif proses bisnis internal dari 3 (baik) menjadi 3 (baik). Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan dari 2,305 (baik) menjadi 2,305 (baik).

- Target : peningkatan pengukuran kinerja balanced scorecard
- Pendorong kinerja :

- Peningkatan penjualan, dan penurunan hutang lancar, peningkatan laba bersih, dan peningkatan laba bersih sebelum pajak
- Peningkatan kemampuan dan keterampilan karyawan dan juga berusaha meminimalkan absensi karyawan yang tidak jelas karena bisa mempelancar proses produksi.
- Peningkatan jumlah pelanggan baru dan menekan seminimal mungkin jumlah keluluhan pelanggan
- Ketepatan waktu pengiriman produksi, peningkatan jumlah produk baru yang terjual, dan ketepatan waktu pengiriman bahan baku dari supplier
- Inisiatif strategi :
 - Membiayai studi karyawan / staf yang potensial.
 - Mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan-pelatihan (training) untuk menambah skill dan pengetahuan.



Gambar 9. Grafik Perbandingan Nilai Tiap Perspektif



Gambar 10. Grafik Perbandingan Kinerja Secara Keseluruhan

Dengan demikian dari hasil perhitungan yang didapat dari pengolahan data, maka perusahaan dari tahun ke tahun tetap konsisten dan stabil tidak mengalami penurunan. Dan perusahaan mendapat kriteria baik.

Tabel 3. Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan

Perspektif & CSF	Bobot	Skor Tahun 2008	Skor Tahun 2009	Skor Terbobot Tahun 2008	Skor Terbobot Tahun 2009
<i>Current Ratio</i>	0.307	3	3	0.921	0.921
<i>Return On Equity</i>	0.336	3	3	1.008	1.008
<i>Profit Margin on Sales</i>	0.162	3	3	0.486	0.486
<i>Total Assets Turn Over</i>	0.098	2	2	0.196	0.196
<i>Return On Assets</i>	0.098	3	3	0.294	0.294
<i>Customer Retention</i>	0.348	3	3	1.044	1.044
<i>Number of New Customer</i>	0.348	3	3	1.044	1.044
<i>Number of Complaints</i>	0.164	3	3	0.492	0.492
<i>On Time Delivery</i>	0.141	3	3	0.423	0.423
<i>Yield Rate</i>	0.443	3	3	1.329	1.329
<i>Supplier Lead Time</i>	0.387	3	3	1.161	1.161
<i>Percentage Sales of New Product</i>	0.170	3	3	0.51	0.51
<i>Employee Turnover</i>	0.376	3	3	1.128	1.128
<i>Absenteism</i>	0.344	1	1	0.344	0.344
<i>Number of Suggestion</i>	0.156	3	3	0.468	0.468
<i>Employee Training Total</i>	0.123	3	3	0.369	0.369
Finansial	0.395	8.005	8.005	3.162	3.162
Pelanggan	0.232	3.003	3.003	0.697	0.697
Proses Bisnis Internal	0.232	3	3	0.696	0.696
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0.140	2.305	2.305	0.323	0.323
Total Pengukuran Hasil 4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>				4.877	4.877

Secara keseluruhan kinerja perusahaan adalah baik. Meskipun terjadi penurunan nilai kinerja pada tolak ukur *Total Assets Turn Over* (TATO) dan *Return On Assets* (ROA), serta pada tolak ukur *Absenteism*, namun secara keseluruhan belum mencukupi syarat perubahan skor. Akan tetapi perusahaan harus selalu berusaha untuk mempertahankan, memperbaiki serta meningkatkan kinerja baik dari segi *finacial perspektive*, *customer perspektive*, *internal bussiness perspektive* maupun *learning and growth perspektive*, agar visi dan misi perusahaan dapat tercapai dimasa yang akan datang.

3.5 Usulan Perbaikan Kinerja Perusahaan

Perusahaan perlu mengambil tindakan untuk mengatasi penurunan dan meningkatkan kinerja yang belum mencapai target. Beberapa usulan perbaikan untuk peningkatan kinerja perusahaan adalah:

A. Perspektif Finansial

Tolok ukur yang belum mencapai target dan perlu ditingkatkan adalah TATO, ROA yang kinerjanya turun pada tahun 2009, sedangkan PMOS, ROE, dan kinerjanya baik dan dapat dipertahankan. Untuk lebih meningkatkan peningkatan asset perusahaan dan mengusahakan peningkatan pendapatan dari investasi yang ditanamkan sehingga meningkatkan keuntungan bagi perusahaan (TATO dan ROA) adalah:

- Melakukan perawatan aset perusahaan secara berkala agar dapat digunakan lebih efisien dan optimal dan menekan penggunaan aset untuk menambah pendapatan dan merencanakan aset yang diperlukan untuk jangka panjang.
- Meningkatkan pendapatan dengan upaya pemasaran melalui peningkatan inovasi dan desain untuk produk yang dihasilkan.
- Melakukan pengembangan dan perbaikan fasilitas dan pelayanan yang telah dihasilkan untuk meningkatkan pendapatan, sehingga dapat mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk mencapai pendapatan yang optimal.

B. Perspektif Pelanggan

Mempertahankan dan meningkatkan jumlah pelanggan beberapa hal yang dapat dilakukan antara lain :

- Memenuhi kebutuhan dan permintaan sesuai keinginan pelanggan.
- Melakukan evaluasi secara kontinyu terhadap pelayanan, kepuasan dan keluhan pelanggan.
- Meningkatkan dan menjaga kualitas produk yang dihasilkan.
- Memperhatikan dan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan yang sudah ada untuk menjaga kepuasan.
- Menawarkan produk dengan mutu yang lebih baik dan harga yang lebih murah.

C. Perspektif Proses Bisnis Internal

Mempertahankan dan meningkatkan kinerja dalam hubungannya dengan *supplier* langkah yang dapat diambil antara lain :

- Mencari beberapa *supplier* yang dapat menyediakan bahan baku dengan kualitas baik dengan harga yang cenderung lebih murah.
- Menjalin hubungan yang baik kepada para *supplier* bahan baku, sehingga kerjasama yang dilakukan menimbulkan kenyamanan untuk kedua belah pihak serta pemberian kabar dari *supplier* ke pihak perusahaan apabila terjadi keterlambatan dalam melakukan pengiriman sehingga hal ini dapat diantisipasi lebih awal.
- Perusahaan perlu lebih berupaya meningkatkan fasilitas yang ada bagi para karyawannya sehingga merasa nyaman dalam bekerja, termasuk pada sektor transportasi untuk kelancaran jalannya proses produksi.

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Beberapa upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya antara lain :

- Lebih memperhatikan dan menanggapi keluhan karyawan dengan baik untuk meningkatkan loyalitas serta memacu semangat kerja mereka.
- Selalu membuka komunikasi dengan karyawan apabila terdapat masukan ataupun komplain dari karyawan melalui kotak saran. Dan untuk kemudian membahasnya sebulan sekali bersama manajemen terkait, untuk kemudian hasilnya diumumkan secara transparan kepada para karyawan.
- Memberikan pelatihan (training) yang benar-benar dibutuhkan oleh para karyawannya sehingga karyawan memiliki kemampuan dan keahlian yang baik dalam melayani konsumen.
- Tetap disiplin dalam peraturan absensi dengan menindak tegas karyawan yang absen tanpa alasan jelas dengan pemberian sanksi yang sesuai.

4. Kesimpulan dan Saran

Kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* selalu tetap konsisten dan stabil yang berarti kriteria kinerja perusahaan adalah baik. Identifikasi dan pencapaian *critical succes factor* (CSF) untuk tiap perspektif *Balanced Scorecard* enunjukkan bahwa perspektif finansial, perusahaan mendapat kriteria kinerja baik namun pada pada tolak ukur *Total Assets Turnover* kinerja perusahaan menurun yaitu mendapat kriteria cukup. Pada perspektif pelanggan, perusahaan mendapat kriteria kinerja baik. Pada Perspektif Proses Bisnis Internal, perusahaan mendapat kriteria kinerja baik. Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, perusahaan mendapat kriteria kinerja baik namun pada pada tolak ukur *Absenteism* kinerja perusahaan menurun yaitu mendapat kriteria kurang.

Usulan Perbaikan Kinerja Perusahaan adalah melakukan perawatan aset perusahaan secara berkala agar dapat digunakan lebih efisien dan optimal dan menekan penggunaan aset untuk menambah pendapatan dan merencanakan aset yang diperlukan untuk jangka panjang. Meningkatkan pendapatan dengan upaya pemasaran melalui peningkatan inovasi dan desain untuk produk yang dihasilkan. Melakukan pengembangan dan perbaikan fasilitas dan pelayanan yang telah dihasilkan untuk meningkatkan pendapatan, sehingga dapat mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk mencapai pendapatan yang optimal. Memenuhi kebutuhan dan permintaan sesuai keinginan pelanggan. Melakukan evaluasi secara kontinyu terhadap pelayanan, kepuasan dan keluhan pelanggan. Meningkatkan dan menjaga kualitas produk yang dihasilkan. Memperhatikan dan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan yang sudah ada untuk menjaga kepuasan. Menawarkan produk dengan mutu yang lebih baik dan harga yang lebih murah. Mencari beberapa *supplier* yang dapat menyediakan bahan baku dengan kualitas baik dengan harga yang cenderung lebih murah. Menjalin hubungan yang baik kepada para *supplier* bahan baku, sehingga kerjasama yang dilakukan menimbulkan kenyamanan untuk kedua belah pihak serta pemberian kabar dari *supplier* ke pihak perusahaan apabila terjadi keterlambatan dalam melakukan pengiriman sehingga hal ini dapat diantisipasi lebih awal. Memberikan pelatihan (*training*) yang benar-benar dibutuhkan oleh para karyawannya sehingga karyawan memiliki kemampuan dan keahlian yang baik dalam melayani konsumen.

Daftar Pustaka

- Budiarti, I. (2009). *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Dan Alat Pengendali System Manajemen Strategis, *Majalah Ilmiah Unikom*, Vol.6, pp. 51-59.
- Iryanto. (2008). *Eksposisi Analitical Hierarchy Process Dalam Riset Operasi: Cara Efektif Untuk Pengambilan Keputusan*.
- Kurniawan, F. A. (2009). *Sistem Penilaian dan Perencanaan Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*, Jurusan Sistem Informasi, Sekolah Tinggi Manajemen Informatika & Teknik Komputer Surabaya.
- Kaplan, R. S. dan Norton, D. P. (1996). Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Latifah, S. (2005). *Prinsip-prinsip Dasar Analitical Hierarchy Process*.
- Luis, S. (2009). *Step by Step Cascading Balanced Scorecard To Functional Scorecard*, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mirhani, S. (2001). *The Balanced Scorecard: USU digital library*.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporem Untuk Pelipatgandaan Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat.
- Mulyadi. (2009). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*, Salemba Empat.
- Ostrenga. (1992). "The Ernst and Young Guide to Total Cost, Richard D. Irwin Inc, Boston",
- Prabantoro, G. dan Hidayat, A. (2004). *Memilih Vendor Pengembang Sistem Informasi Manajemen Menggunakan Metode Analytic Hierarchy Process*.
- Sudaryo, S. dan Wardhana, W. A. (2009). *Pemilihan Sistem Pejabat Struktural Dengan Metode AHP*". Yogyakarta.
- Yuwono, S., Sukarno, E. dan Ichsan, M. (2003). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Cetakan Kedua, Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.