

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*

Indah Pratiwi, Herrizqi Shinta, Dessy Riyasari

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Muhammadiyah Surakarta

Jl. A. Yani Tromol Pos 1 Pabelan Kartasura 57102 Telp 0271 717417

Email: indah_pratiwi@ums.ac.id

Abstrak

Penelitian ini dilakukan pada PT. Kharisma Rotan Mandiri Sukoharjo yang terletak di Gesingan RT.02/09, Luwang, Kecamatan Getak, Sukoharjo. merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang industri furniture, dimana saat ini sedang dalam kondisi perbaikan kinerja. Aspek yang menjadi sasaran dalam perbaikan kinerja ini meliputi: aspek keuangan, aspek pekerja atau karyawan dan aspek konsumen.

*Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dimana pengambilan data dilakukan dengan kuesioner. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 100 responden yaitu karyawan PT. Kharisma Rotan Mandiri Sukoharjo. Pengukuran dengan menggunakan skala Linkert yaitu skala 1-5, dimana 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = ragu-ragu, 4 = setuju, 5 = sangat setuju. Metode yang digunakan untuk mengevaluasi kepuasan karyawan dengan menggunakan *BALANCED SCORECARD*.*

Pada analisis data masing-masing perspektif dengan menggunakan parameter yang telah ditentukan untuk masing-masing perspektif. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, dapat diketahui bahwa perspektif keuangan belum menunjukkan indikasi yang baik, sedangkan perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan sudah menunjukkan indikasi yang baik.

Berdasarkan analisis yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja PT. Kharisma Rotan Mandiri Sukoharjo jika dinilai dengan konsep BSC menunjukkan hasil yang cukup baik dengan presentase yang dicapai sebesar 37.5% maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diduga PT. Kharisma Rotan Mandiri Sukoharjo mempunyai kinerja perusahaan yang cukup baik namun dari perspektif keuangan perlu adanya perbaikan.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard; Kinerja*

Pendahuluan

Kondisi dunia usaha yang sangat kompetitif memacu badan usaha yang ada untuk terus-menerus melakukan perbaikan diri. Adanya sistem yang komprehensif dibanding pengukuran yang telah ada menyebabkan para pimpinan perusahaan berupaya menerapkan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai pilihan. BSC menerjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. (Norton dan Kaplan, 1996 : 2). Empat perspektif memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran obyektif yang keras dengan ukuran subyektif yang lunak.

Terkait hal diatas, sebagai salah satu perusahaan rotan, PT. Kharisma Rotan Mandiri berupaya meningkatkan kualitas pelayanannya kepada konsumen dan daya saing dengan perusahaan lain. Keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan *strategic* adalah mampu menghasilkan rencana *strategic* yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. (Mulyadi, 2001 : 18). Dengan demikian, adanya pengukuran kinerja diharapkan dapat membantu perusahaan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan untuk menghadapi persaingan dengan perusahaan lain.

Perumusan Masalah

1. Bagaimana mengidentifikasi tujuan-tujuan strategis dari perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan melalui metode *Balanced Scorecard* (BSC)?
2. Bagaimana kinerja perusahaan apabila diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* (BSC)?

Teori

Pengukuran kinerja yaitu penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran didalam organisasi. (Mulyadi, 2001)

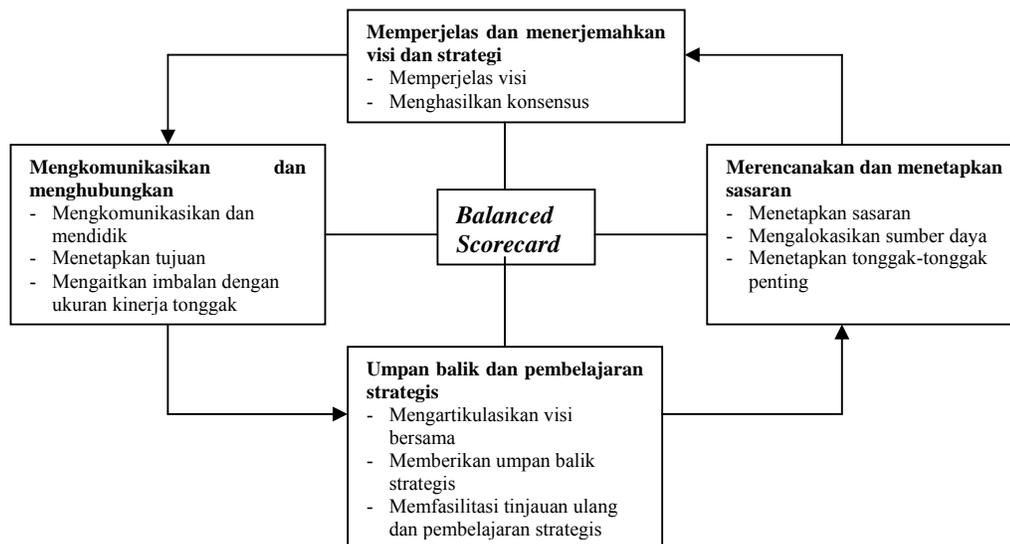
Balanced Scorecard adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif : keuangan, *customer*, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kata ‘*balanced*’ dalam *Balanced Scorecard* berarti dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan (*balance*) antara ukuran keuangan dan ukuran non keuangan (Mulyadi, 1999 : 222). Metode *Balanced Scorecard* melengkapi manajemen dengan *framework* yang mentranslasikan visi dan strategi ke dalam sistem pengukuran yang terintegrasi, yaitu : *Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Perspective, Learning And Growth Perspective*.

Perspektif dalam *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996: 55-60)

1. Perspektif Finansial, yaitu (1) Bertumbuh (*Growth*), (2) Bertahan (*Sustain*), (3) Menuai (*Harvest*)
2. Perspektif Pelanggan/*Customer*, yaitu : (1) Pangsa pasar, (2) Akuisisi pelanggan, (3) Kepuasan pelanggan , (3) Profitabilitas pelanggan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, model ini terdiri atas tiga proses bisnis utama, yaitu : (1) Inovasi, (2) Operasi, (3) Layanan purna jual
4. Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan, tiga ukuran adalah : (1) Kepuasan pekerja, (2) Retensi pekerja, (3) Produktivitas pekerja

Keunggulan *Balanced Scorecard*, (Mulyadi, 2001: 63-69), yaitu: (1) Komprehensif, (2) Koheren, (3) Seimbang, (4) Terukur

Dengan demikian *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen atau sistem manajemen strategis, yang diturunkan dari visi dan strategi dan merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis (Gaspersz, 2002:9).



Gambar 1. *Balanced Scorecard* Sebagai Suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis

Penyusunan *Balanced scorecard*, Tahapan-tahapan tersebut adalah (Kaplan dan Norton, 1996 : 262-267) :

1. Menentukan Arsitektur Pengukuran, yaitu : (a) Pemilihan Unit Organisasi Yang Sesuai, (b) Mengidentifikasi UBS/ *Corporate Linkages*
2. Menentukan Tujuan Strategis, yaitu : (a) Melakukan wawancara, (b) Sesi Sintesis
3. Memilih dan merancang ukuran
4. Menentukan target

Metodologi Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah PT. Karisma Rotan Mandiri yang berada di Gesingan RT. 02 RW. 09, Luwang, Kecamatan Getak, Kabupaten Sukoharjo. PT. Karisma Rotan Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri furniture.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *balanced scorecard* adapun langkah langkahnya sebagai berikut :

1. Mengklasifikasikan visi, misi dan strategi PT. Kharisma Rotan Mandiri.

2. Penetapan target dari masing-masing perspektif pada PT. Kharisma Rotan Mandiri, menetapkan target dari prespektif keuangan, prespektif konsumen atau pelanggan, prespektif proses bisnis internal serta prespektif pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Pengukuran kinerja perspektif keuangan
 - a. Tingkat pengembalian atas investasi atau *return of investment* (ROI).
 - b. *Profit Margin*, *Profit Margin* digunakan untuk mengetahui laba perusahaan jika dilihat dari segi penjualan.
 - c. *Return Of Equity* (ROE) mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bagi pemegang saham perusahaan.
4. Pengukuran kinerja perspektif pelanggan
Jumlah keluhan pelanggan yang dapat ditangani perusahaan.
5. Pengukuran kinerja perspektif Proses bisnis internal
 - a. Perbandingan selisih penjualan.
 - b. Jumlah cacat produk selama proses produksi.
6. Pengukuran kinerja perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menghitung :
 - a. Tingkat produktifitas karyawan Rumus yang digunakan no. 2.4
 - b. Tingkat kepuasan karyawan. Data diolah menggunakan analisis faktor dengan *software* SPSS.

Hasil Dan Pembahasan

1. Penentuan Arsitektur Pengukuran

a. Pemilihan Unit Bisnis

Organisasi yang ditetapkan untuk diteliti adalah PT. Kharisma Rotan Mandiri. Pemilihan organisasi berdasarkan pada kriteria organisasi yang mempunyai kontrol langsung pada bidang keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan yang disyaratkan *balanced scorecard*.

b. Identifikasi Perusahaan

Pengidentifikasi PT. Kharisma Rotan Mandiri telah dijelaskan pada lampiran yang meliputi gambaran umum dan lain lain. Strategi yang menjadi landasan penyusunan *balanced scorecard* didasarkan pada kompetensi berdasarkan waktu dengan karakteristik PT. Kharisma Rotan Mandiri sebagai perusahaan meubel atau *furniture*, strategi ini juga diterjemahkan kedalam 4 perspektif *balanced scorecard*.

c. Visi dan Misi PT. Kharisma Rotan Mandiri

Visi PT. Kharisma Rotan Mandiri "Memproduksi barang yang berkualitas sehingga dapat memuaskan pelanggan atau konsumen".

Misi dari PT. Kharisma Rotan Mandiri "Menjadi perusahaan kerajinan rotan unggulan dan mempunyai daya saing yang mampu mengembangkan profesionalisme".

2. Penentuan Sasaran Strategik

Tabel 1. Sasaran Strategik setiap perspektif Balanced Scorecard PT. Kharisma Rotan Mandiri

Sasaran Strategik	
Perspektif Keuangan	Perspektif Customer/Pelanggan
<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya pendapatan perusahaan dari segi keseluruhan aktiva • Meningkatnya pendapatan perusahaan dari segi penjualan • Meningkatkan tingkat pengembalian modal pemegang saham 	<ul style="list-style-type: none"> • Menurunkan keluhan pelanggan
Perspektif Proses Bisnis Internal	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
<ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan penjualan • Meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan produktifitas karyawan • Meningkatkan kepuasan karyawan

3. Penentuan Ukuran Pencapaian Sasaran Strategik/Penentuan Ukuran Performansi (*Key Performance Indicators*)

Sasaran strategik yang dirumuskan untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan perusahaan melalui strategi yang telah perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Penentuan KPI (*Key Performance Indicators*) merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu dalam penentuan KPI haruslah benar-benar merupakan penjabaran dari visi, misi, strategi dan tujuan-tujuan strategis PT. Kharisma Rotan Mandiri. Adapun KPI untuk masing-masing perspektif adalah (dalam tabel). Ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik, yaitu :

- a. Ukuran hasil (*Outcome Measure*) sebagian lag *indicator*.
- b. Ukuran pemacu kinerja (*Performance Driver Measure*) sebagai *lead indicator*

Keberhasilan pencapaian sasaran strategik ditunjukkan dengan ukuran tertentu yang disebut ukuran hasil. Untuk mencapai hasil diperlukan pemacu kinerja, yaitu ukuran yang menyebabkan hasil dicapai. Berikut

adalah ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja untuk setiap sasaran strategik dalam perspektif *balanced scorecard* PT. Kharisma Rotan Mandiri.

Tabel 2. *Key Performance Indicator* (KPI)

Perspektif	Sasaran Strategik	Key Performance Indicator (KPI)	
		Ukuran hasil (<i>lag indicator</i>)	Ukuran pemacu kinerja (<i>lead indicator</i>)
Keuangan	Meningkatnya pendapatan perusahaan dari segi keseluruhan aktiva	ROI (<i>Return On Investment</i>)	Peningkatan pendapatan Berkurangnya biaya
	Meningkatnya pendapatan perusahaan dari segi penjualan	Profit Margin	Peningkatan pendapatan Berkurangnya biaya
	Meningkatkan tingkat pengembalian modal pemegang saham	ROE (<i>Return On Equity</i>)	Peningkatan pendapatan Berkurangnya biaya
Pelanggan	Menurunkan keluhan <i>customer</i>	Tingkat keluhan <i>customer</i>	Kualitas produk dan ketepatan waktu antar produk
Proses Bisnis Internal	Pertumbuhan penjualan	Perbandingan selisih penjualan	Peningkatan penjualan
	Meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan	Jumlah cacat produk selama proses produksi	Kualitas produk
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan produktifitas karyawan	Tingkat produktifitas karyawan	Meningkatnya pendapatan perusahaan
	Meningkatkan kepuasan karyawan	Tingkat Kepuasan karyawan	Meningkatnya kinerja karyawan

4. Penetapan Target dan Pengukuran Kinerja

Tabel 3. Perspektif Keuangan

Ukuran hasil		2003	2004	2005	2006
<i>Return on investment</i>	Laba bersih (Rp)	129.378.459	129.562.734	145.084.322	170.087.500
	Total aktiva (Rp)	1.497.514.979	1.586.234.694	1.681.210.035	1.20.815.487
	ROI (%)	8,64	8,17	8,63	9,88
	Target perusahaan (%)	10	10	10	10
<i>Profit margin</i>	Laba bersih setelah pajak (Rp)	176.965.279	183.084.324	191.976.054	221.783.808
	Penjualan (Rp)	1.149.664.950	1.481.629.664	1.485.744.088	1.786.059.905
	Profit margin (%)	15,39	12,36	12,92	12,42
	Target (%)	15	15	15	15
Return on equity (ROE)	Laba bersih (Rp)	129.378.459	129.562.734	145.084.322	170.087.500
	Modal sendiri (Rp)	724.752.600	840.560.278	955.163.606	966.332.270
	ROE (%)	17,85	15,41	15,19	17,6
	Target (%)	20	20	20	20

Tabel 4. Perspektif Pelanggan Jumlah keluhan konsumen

	2003	2004	2005	2006
Jumlah keluhan	20	19	14	10
Jumlah keluhan yang ditangani	16	16	12	9
Rasio penanganan keluhan	80%	84,21%	85,71%	90%

Tabel 5. Perspektif Proses Bisnis Internal

	Keterangan	2003	2004	2005	2006
Tingkat penjualan	Jumlah penjualan (unit)	69.873	74.018	79.699	85.978
	Rasio kenaikan penjualan (%)	-	5,59	7,13	7,3
Tingkat kecacatan produk	Jumlah produksi (unit)	69.873	74.018	79.699	85.978
	Jumlah produk cacat (unit)	1269	1051	1039	995
	Rasio jumlah produk cacat (%)	1,82	1,42	1,3	1,16

Tabel 6 . Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Tingkat Produktivitas Karyawan

Keterangan	2003	2004	2005	2006
Pendapatan (Rp)	176.965.279	183.084.324	191.976.054	221.783.808
Jumlah karyawan (orang)	285	293	300	305
Produktivitas karyawan (Rp)	620.93	624.861	639.92	727.16

Tingkat Kepuasan Karyawan.

1. Uji Validitas

Tabel 7. Uji Validitas kuesioner

No	Variabel	R _{xy}	R _{tabel}
ASPEK PSIKOLOGI			
1	Kecocokan bekerja	0,534	0,195
2	Ketentraman bekerja	0,664	0,195
3	Bakat dalam bekerja	0,575	0,195
4	Penguasaan tugas dan pekerjaan	0,596	0,195
5	Sikap bekerja	0,630	0,195
ASPEK FISIK			
6	Kondisi tempat kerja	0,638	0,195
7	Pengawasan perusahaan	0,645	0,195
8	Peralatan bekerja	0,643	0,195
9	Sirkulasi udara dan penerangan	0,594	0,195
10	Keamanan dalam bekerja	0,517	0,195
ASPEK SOSIAL			
11	Perhatian atasan terhadap karyawan	0,554	0,195
12	Kesetaraan karyawan dimata atasan	0,531	0,195
13	Serikat pekerja	0,527	0,195
14	Penggalangan dana bagi yang mengalami musibah	0,667	0,195
15	Perasaan saling menghargai dan menghormati antar karyawan	0,676	0,195
ASPEK FINANSIAL			
16	Besar upah yang diterima	0,571	0,195
17	Ketepatan waktu pemberian upah	0,665	0,195
18	Jamsostek	0,519	0,195
19	Tunjangan karyawan	0,673	0,195
20	Promosi jabatan	0,550	0,195

2. Uji Reliabilitas

Tabel 8. Uji Reliabilitas kuesioner

No	Aspek	r _{hitung}	r _{tabel}
1	Psikologi	0,555	0,195
2	Fisik	0,574	0,195
3	Sosial	0,533	0,195
4	Finansial	0,546	0,195

Pemberian Nama Atau Identitas Faktor

Tabel 9. Identitas Faktor Terbentuk

Aspek	No Komponen	Variabel Pembentuk	Nama Variabel Baru
Psikologis	1	Kecocokan bekerja	individu
		Ketentraman bekerja	
		Bakat dalam pekerjaan	
		Penguasaan tugas dan pekerjaan	
		Sikap dalam bekerja	

Aspek	No Komponen	Variabel Pembentuk	Nama Variabel Baru
Fisik	1	Sirkulasi udara dan penerangan	Kenyamanan kerja
		Kondisi tempat kerja	
		Pengawasan perusahaan	
	2	Lingkungan kerja yang aman	Peralatan dan lingkungan aman
Peralatan produksi			
Sosial	1	Serikat bekerja meningkatkan rasa kekeluargaan antar karyawan	kekeluargaan dan kenyamanan kerja
		Penggalangan dana bagi karyawan yang mengalami musibah	
		Saling menghormati dan menghargai antar karyawan	
	2	Atasan berusaha menjenguk bila karyawan mengalami musibah	Perhatian
		Perhatian atasan merata dan tidak membedakan	
Finansial	1	Besar upah dengan pengorbanan karyawan	Gaji
		Upah diberikan tepat waktu	
		Peningkatan kedisiplinan kerja memacu dipromosikan	
	2	Tunjangan yang diberikan memenuhi kebutuhan karyawan	Promosi
		Semua karyawan di ikutkan JAMSOSTEK	

Analisa Hasil Analisis Faktor

Tabel 10. Rekapitulasi hasil analisis faktor

Analisis Faktor	Aspek Psikologi	Aspek Fisik	Aspek Sosial	Aspek Finansial
Nilai KMO	0,638	0,640	0,656	0,624
Nilai bartlett's test	38,475	41,866	35,798	40,659
Nilai Signifikansi	0,000	0,000	0,000	0,000
Ekstraksi Faktor	1 faktor	2 faktor	2 faktor	2 faktor
Total Variansi	36,337	57,275	56,489	57,268

Tabel 11. Ringkasan Hasil Analisis Kinerja

No.	Perspektif	Skor Bobot	Skor Hasil	Keterangan
1	Perspektif keuangan			
	a. ROI	1	0	Cukup
	b. Profit margin	1	0	Cukup
	c. ROE	1	0	Cukup
Total skor		3	0	
2.	Perspektif Pelanggan			
	Jumlah keluhan konsumen	1	1	Baik
Total skor		1	1	
3.	Perspektif proses bisnis internal			
	Perbandingan selisih penjualan	1	0	Cukup
	Jumlah cacat produk selama proses produksi	1	1	Baik
	Total skor		2	1

No.	Perspektif	Skor Bobot	Skor Hasil	Keterangan
4.	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan			
	a. Tingkat produktivitas karyawan	1	0	Cukup
	b. Tingkat kepuasan karyawan	1	1	Baik
	Total skor	2	1	
	Total penilaian	8	3	-
	Persentase total penilaian	100%	37.5%	

Tabel 12. Hasil Penilaian Kinerja

No	<i>Balanced scorecard</i>	Persentase penilaian		
		Kurang baik	Cukup baik	Baik
		-1	0	1
1.	Perspektif keuangan	-	√	-
2.	Perspektif pelanggan	-	-	√
3.	Perspektif proses bisnis internal	-	√	-
4.	Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	-	√	-
	Hasil penilaian	-	√	-

Penutup

Kinerja PT. Karisma Rotan Mandiri Sukoharjo apabila diukur dengan *Balanced Scorecard* cukup baik. Hal ini berbeda dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur aspek keuangan saja, yang hasilnya kurang baik

Daftar Pustaka

Kaplan dan Norton, (1996), "*Balanced Scorecard : Menerapkan staretgi menjadi Aksi*", Erlangga

Mulyadi, (2001), "*Balanced Scorecard*"