

USULAN PENGUKURAN KINERJA STUDI KASUS DI CV CIHANJUANG INTI TEKNIK CIMAHI

Asep Toto Kartaman^{1*}, Rian Andriana²

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Pasundan

*Email : astoka2003@yahoo.com

Abstrak

Persaingan bisnis yang ketat saat ini menjadi tantangan bagi perusahaan, khususnya UMKM. Persaingan bisnis yang ketat di era pasar bebas sekarang ini memaksa perusahaan-perusahaan untuk menyesuaikan diri dalam menghadapi pesaing-pesaing, baik yang sudah ada maupun pesaing baru. Setiap unit usaha dituntut untuk bekerja lebih efektif dan efisien agar mendapatkan hasil yang optimal serta mampu menjaga kelangsungan hidupnya. Untuk mengantisipasi persaingan yang semakin ketat pada saat ini maka kinerja perusahaan menjadi salah satu kunci utama kesuksesan. Masalah Pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dengan pengukuran kinerja suatu perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan operasional, sehingga menjadi lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. CV Cihanjuang Inti Teknik Divisi Produksi Makanan dan Minuman juga harus dapat menghadapi persaingan tersebut dan harus dapat beroperasi secara optimal dengan kinerja yang lebih baik dari pesaingnya. Agar perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja secara lebih terukur maka diusulkan menggunakan Balanced Scorecard (BSC). BSC merupakan sistem pengukuran kinerja yang dirancang oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, yang mengukur kinerja melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan dari dilakukannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui sejauh mana kinerja perusahaan bila diukur dengan menggunakan metode BSC serta mengetahui Key Performance Indicator (KPI) yang dapat menjadi tolak ukur bagi perusahaan dalam mencapai visinya. Visi, Misi dan Strategi perusahaan diterjemahkan kedalam sasaran strategi, kemudian dibuat peta strategi (strategy map), berdasarkan peta strategi tersebut ditentukan KPI sesuai dengan perspektif dan fungsi organisasi yang terkait. KPI di-cascading ke level yang lebih rendah. Hasil penelitian ini menghasilkan 1 KPI perspektif finansial, 3 KPI perspektif pelanggan, 4 KPI perspektif proses bisnis internal, dan 4 KPI perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan diterapkannya pengukuran kinerja ini diharapkan CV Cihanjuang Inti Teknik Divisi Makanan dan Minuman dapat beroperasi secara optimal dan berkinerja lebih baik dari pesaingnya, sehingga mampu bertahan dan berkembang di masa yang akan datang.

Kata kunci: *Balanced Scorecard, BSC, Key Performance Indicator (KPI), Pengukuran Kinerja*

1. PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang ketat saat ini menjadi tantangan bagi perusahaan, khususnya UMKM. Persaingan bisnis yang ketat di era pasar bebas sekarang ini memaksa perusahaan-perusahaan untuk menyesuaikan diri dalam menghadapi pesaing-pesaing, baik yang sudah ada maupun pesaing baru. Setiap unit usaha dituntut untuk bekerja lebih efektif dan efisien agar mendapatkan hasil yang optimal serta mampu menjaga kelangsungan hidupnya. Untuk mengantisipasi persaingan yang semakin ketat pada saat ini maka kinerja perusahaan menjadi salah satu kunci utama kesuksesan. Masalah Pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dengan pengukuran kinerja suatu perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan operasional, sehingga menjadi lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

CV Cihanjuang Inti Teknik Divisi Produksi Makanan dan Minuman juga harus dapat menghadapi persaingan tersebut dan harus dapat beroperasi secara optimal dengan kinerja yang lebih baik dari pesaingnya. Agar perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja secara lebih terukur maka diusulkan menggunakan Balanced Scorecard (BSC).

1.1 Rumusan masalah

Didalam penelitian ini permasalahan yang diidentifikasi yaitu sebagai berikut :

- a. Bagaimana kinerja perusahaan bila diukur dari perspektif finansial dan non finansial ?
- b. Bagaimana penetapan indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicator*) dan sasaran strategis dalam perancangan pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* ?

1.2 Tujuan

Adapun tujuan dari pemecahan masalah yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut :

- a. Mengusulkan cara pengukuran kinerja perusahaan yang tidak hanya dilihat dari perspektif finansial.
- b. Menyusun indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicator*) dan sasaran strategis yang tepat di dalam perusahaan.

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian tidak meluas dan menyimpang dari tujuan yang diinginkan, maka diberikan beberapa batasan masalah adalah sebagai berikut :

- a. Penelitian hanya dilakukan di CV. Cihanjuang Inti Teknik Jl. M. Daeng Ardiwinata / Cihanjuang No. 204 RT 06 RW 11 Kel. Cibabat Kec. Cimahi Utara Kota Cimahi 40513 Jawa Barat.
- b. Mekanisme pengukuran kinerja akan dilakukan dengan metode *Balanced Scorecard* dengan mempertimbangkan 4 (empat) perspektif penilaian, yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
- c. Data-data yang digunakan dan diteliti adalah data-data CV. Cihanjuang Inti Teknik pada 3 tahun terakhir yaitu tahun 2012, 2013 dan 2014.
- d. Visi dan Misi telah ditetapkan oleh perusahaan diasumsikan sudah sesuai.

2. METODOLOGI

Pengertian Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan dengan penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001). Para pimpinan atau manajer sering tidak memperhatikan kinerjanya kecuali sudah sangat buruk atau segala kegiatan operasinya menjadi serba salah. Manajer sering tidak mengetahui bahwa kinerjanya telah menurun, sehingga perusahaan/instansi menghadapi permasalahan yang serius.

2.1 Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Mulyadi, 2001). Pengukuran kinerja dilakukan pula untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku semestinya yang diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2001). Secara umum tujuan dilakukan pengukuran kinerja adalah untuk (Gordon, 1993):

- a. Meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi.
- b. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing karyawan.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan dan pengembangan karyawan.
- d. Membantu pengambilan keputusan dalam evaluasi hasil yang berkaitan dengan karyawan, seperti produksi, *transfer* dan pemberhentian.

2.2 *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan (2000), *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran

finansial masa lalu, *Balanced Scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan, yang diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dari ukuran yang nyata.

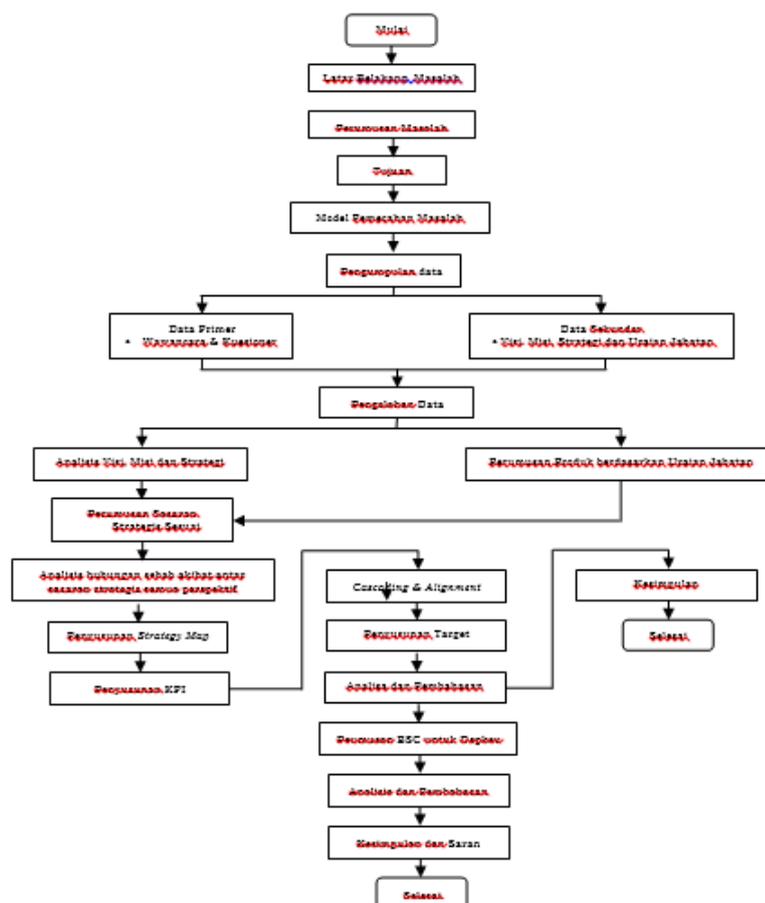
Menurut Yuwono (2002), *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif yang dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver (lead indicators)*.

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000: 122) adalah sebagai berikut :

1. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
2. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh)
3. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

2.3 Langkah-langkah Penelitian

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang baik, maka penelitian harus direncanakan dengan baik. Proses penelitian merupakan suatu proses yang terdiri dari langkah-langkah yang terkait antara bagian yang satu dengan bagian yang lainnya. Langkah-langkah tersebut secara lengkap dijelaskan pada secara lengkap dapat dilihat pada gambar 1 di bawah ini :



Gambar 1. Langkah-langkah Pemecahan Masalah

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan dari proses pengolahan data yang telah dilakukan maka didapatkan hasil penelitian berupa sasaran startegi yang dilakukan oleh perusahaan untuk setiap perspektif pada *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicator* (KPI) yang menjadi tolak ukurnya, serta target yang harus dicapai oleh perusahaan. Adapun data hasil penelitian disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 1. KPI (Key Performance Indicator) CV. Cihanjuang Inti Teknik

Sasaran Strategi	KPI	Keterangan	Unit	Inisiatif (Program Aksi)	Target 2015
Meningkatkan Pendapatan	Presentase pertumbuhan pendapatan (ROE)	$\frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$	%	-	ROE dapat mencapai 50%
Peningkatkan kepercayaan konsumen	Tingkat retensi konsumen	$\frac{\text{Jumlah pelanggan}_t - \text{Jumlah pelanggan}_{t-1}}{\text{Jumlah pelanggan}_{t-1}} \times 100$	%	Membangun kemitraan terhadap pelanggan	Lebih dari 100%
Peningkatkan kepuasan konsumen	Persentase jumlah keluhan dari konsumen	$\frac{\text{Jumlah Keluhan}}{\text{Jumlah Total Pelayanan}} \times 100\%$	%	Program peningkatan kecepatan dan ketepatan layanan	Kurang dari 2%
Pengembangan pasar baru	Tingkat perolehan konsumen baru	$\frac{\text{Jumlah konsumen Baru}}{\text{Jumlah Konsumen Lama}} \times 100\%$	%	Melakukan <i>Marketing pull</i>	Meningkat 20%
Peningkatan Kualitas Pelayanan Konsumen	Rata-rata jumlah tingkat kesalahan layanan	$\frac{\text{Jumlah kesalahan pelayanan}}{\text{jumlah total pelayanan}} \times 100\%$	%	Melakukan pelatihan terhadap karyawan	Kurang dari 5%
Peningkatkan mutu dan kualitas produk	Persentase produk yang sesuai dengan standar kualitas	$\frac{\text{Jumlah Produk Sesuai Standar}}{\text{Jumlah Produksi}} \times 100\%$	%	Meningkatkan Standart manajemen mutu perusahaan	Lebih dari 95%
Peningkatan layanan distribusi	Presentase jumlah pesanan yang dikirim secara tepat waktu	$\frac{\text{Jumlah Pesanan yang Dikirim Tepat Waktu}}{\text{Jumlah Total Pengiriman}} \times 100\%$	%	Program peningkatan <i>Outbound Logistics</i> perusahaan	Meningkat Menjadi 99%
Meningkatkan proses inovasi produk	Waktu peluncuran produk baru ke pasar sejak pemunculan ide/gagasan	Waktu pemunculan ide/gagasan ditambah dengan waktu proses	Hari	Survey pasar	1 bulan
Peningkatkan produktivitas karyawan	Jumlah <i>profit per</i> karyawan	$\frac{\text{(Profit karyawan}_t - \text{Profit karyawan}_{t-1})}{\text{Profit karyawan}_{t-1}} \times 100\%$	%	Membangun kompetensi karyawan	Meningkat 25%
Peningkatan kemampuan karyawan	Persentase karyawan yang melakukan pelatihan/pendidikan dalam kurun waktu tertentu	$\frac{\text{Jumlah Karyawan yang training}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$	%	Penilaian kemampuan SDM yang ada	50%
Peningkatan komitmen karyawan	Persentase <i>Turn Over</i> pegawai dalam kurun waktu tertentu	$\frac{\text{Jumlah Karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$	%	Program pemberian bonus/ <i>reward</i> untuk pencapaian target tertentu	5%
Peningkatan sistem informasi	Jumlah konsumen yang melakukan pembelian secara online melalui <i>website</i> perusahaan	$\frac{\text{Jumlah Pembelian Melalui Online}}{\text{Jumlah Pembelian}} \times 100\%$	%	Program pemeliharaan dan pembaharuan katalog produk pada <i>website</i> perusahaan secara berkelanjutan	Meningkat 75 %

4. KESIMPULAN

Balanced Scorecard adalah metode pengukuran kinerja yang lebih baik dengan metode pengukuran kinerja konvensional, Balanced Scorecard tidak hanya mengukur perspektif finansial tetapi juga mengukur perspektif lain yang dapat menghasilkan profitabilitas bagi organisasi di masa yang akan datang. Dalam perencanaan kinerja menggunakan Balanced Scorecard, visi menjadi suatu hal yang penting bagi perusahaan karena visi digunakan sebagai bahan acuan bagi perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Setelah visi dijabarkan menjadi tujuan dan sasaran, maka sasaran strategis disusun kedalam bentuk peta strategi atau *strategy map*, dan dengan *strategy map* ini diharapkan dapat memudahkan perusahaan untuk mengkomunikasikan keseluruhan strateginya kepada seluruh karyawan dalam rangka pemahaman demi suksesnya pencapaian tujuan perusahaan, berikut ini adalah sasaran strategis yang telah disusun :

- a. Sasaran strategis prespektif finansial
 - Peningkatan pendapatan
- b. Sasaran strategis prespektif pelanggan
 - 1) Meningkatkan kepercayaan pelanggan
 - 2) Meningkatkan kepuasan konsumen
 - 3) Pengembangan pasar baru
- c. Sasaran strategis prespektif proses bisnis internal
 - 1) Peningkatan proses pelayanan pelanggan
 - 2) Peningkatan mutu dan kualitas produk
 - 3) Peningkatan layanan distribusi
 - 4) Meningkatkan proses inovasi produk
- d. Sasaran strategis prespektif pertumbuhan dan pembelajaran
 - 1) Peningkatan produktivitas karyawan
 - 2) Peningkatan kemampuan karyawan
 - 3) Peningkatan komitmen karyawan
 - 4) Peningkatan sistem informasi

Setelah peta strategi disusun maka langkah selanjutnya adalah menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk setiap Sasaran Strategis, dimana KPI adalah alat ukur bagi pencapaian sasaran strategi perusahaan, dengan KPI ini perusahaan dapat mengetahui sejauh mana perusahaan telah berhasil mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan. Adapun KPI yang dipilih untuk dapat mengukur kinerja perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. Pada perspektif finansial yang menjadi ukuran kinerja kuncinya yaitu nilai presentase pertumbuhan pendapatan (ROE), dari ukuran kinerja kunci tersebut perusahaan diharapkan dapat mengetahui sejauh mana perusahaan dalam memperoleh perolehan keuntungan, dimana nantinya dapat menjadi bahan evaluasi oleh perusahaan dalam upaya peningkatan pendapatan.
- b. Pada perspektif pelanggan, untuk mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan pada perspektif pelanggan ini, maka yang menjadi ukuran kinerja kuncinya yaitu tingkat retensi konsumen, persentase jumlah keluhan dari konsumen, dan tingkat perolehan konsumen baru, dari ukuran-ukuran kinerja kunci tersebut perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam melakukan pelayanan terhadap pelanggan serta mengetahui sejauh mana perusahaan dalam memenuhi kepuasan terhadap pelanggan.
- c. Dari perspektif proses bisnis internal, untuk mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan pada perspektif ini, maka yang menjadi ukuran kinerja kuncinya yaitu rata-rata jumlah tingkat kesalahan layanan, persentase produk yang sesuai dengan standart kualitas, presentase jumlah pesanan yang dikirim secara tepat waktu, dan waktu peluncuran produk baru ke pasar sejak pemunculan ide/gagasan, dari ukuran-ukuran kinerja kunci tersebut perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja proses bisnis yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan pelayanan yang baik terhadap pelanggan serta meningkatkan mutu dari kualitas produk yang dihasilkan yang sesuai dengan keinginan pelanggan.
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, untuk mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan pada perspektif ini, maka yang menjadi ukuran kinerja kuncinya yaitu jumlah profit per karyawan, persentase karyawan yang melakukan pelatihan/pendidikan dalam kurun waktu tertentu, persentase turn over pegawai dalam kurun waktu tertentu, dan jumlah konsumen yang

melakukan pembelian secara online melalui website perusahaan, dari ukuranukuran kinerja kunci tersebut diharapkan nantinya perusahaan dapat meningkatkan kemampuannya dalam melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal yang ada dalam perusahaan seperti sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi

5. DAFTAR PUSTAKA

- Dadan Ardiansyah, 2007, Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Studi Kasus Di PT. Agronesia, Tugas Akhir, Program Sarjana Teknik Industri, Universitas Pasundan, Bandung.
- Kaplan, Robert S & Norton, David P., 1996, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan Peter R. Yosi Pasla, Yati Sumihati & Wisnu Chandra Kristiaji (Eds.). Erlangga, Jakarta.
- Margareth, N., 2005, Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* Studi kasus di PT. Danesha, Tugas Akhir, Program Sarjana Teknik dan Manajemen Industri, Universitas Pasundan, Bandung.
- Metha Meliawati Kusaeri, 2008, Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat Dan Banten, Tugas Akhir, Program Sarjana Teknik Industri, Universitas Pasundan, Bandung
- Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard*, Salemba Empat, Jakarta.
- Ryan Pramanda, 2012, Analisa Kinerja Produktivitas Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Pupuk Iskandar Muda (Pim) Aceh Utara, Program Sarjana Teknik Industri, Universitas Samudra Langsa, Aceh.
- Yuwono Sony, Sukarno Edy, Ichsan Muhammad, 2002. Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard*. Edisi ke-4, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.