

# PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DI PT .X DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD

Yasrin Zabidi

## Abstrak

PT.X merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dalam industri manufaktur kemasan gelas. Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) yang digunakan selama ini adalah SPK yang tertuang dalam Kep-215/M-BUMN/1999 yang lebih bersifat kepada pemenuhan kebutuhan para *stakeholder* (pihak eksternal perusahaan) dan dibangun bukan berdasarkan penjabaran visi, misi dan strategi PT.X. Oleh karena itu untuk terwujudnya sistem pengukuran yang utuh menyeluruh, dibutuhkan SPK yang lebih bersifat pemenuhan kebutuhan internal PT.X, yaitu SPK yang dapat digunakan untuk perencanaan, kontrol, monitoring, evaluasi, alokasi sumber daya, memotivasi karyawan, manajemen perubahan, perbaikan, dan penentuan peta strategi. SPK tersebut adalah SPK dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang merupakan SPK yang dibangun atas dasar penjabaran visi, misi dan strategi PT.X. Proses perancangan SPK dengan model *Balanced Scorecard* didasarkan pada langkah-langkah (*framework*) dari *Balanced Scorecard*, yaitu penetapan arsitek pengukuran, penentuan tujuan strategis (*strategic objectives*) dari masing-masing perspektif (finansial, pelanggan, proses bisnis internal, belajar dan tumbuh), penentuan *Key Performance Indicators* (KPI) dan penentuan target serta inisiatif (rencana aksi). Berdasarkan proses perencanaan SPK dengan model *Balanced Scorecard* diperoleh 3 buah KPI untuk perspektif finansial, 9 buah KPI perspektif pelanggan, 5 buah KPI perspektif proses bisnis internal dan 6 buah KPI perspektif belajar dan tumbuh.

**Kata Kunci :** Sistem pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard*, BUMN

## 1. Latar Belakang Masalah

Sistem pengukuran kinerja yang diterapkan oleh PT.X selama ini adalah sistem pengukuran kinerja yang tertuang dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia/Kepala Badan Pembina Badan Usaha Milik Negara Nomor : Kep-215/M-BUMN/1999 mengenai penilaian tingkat kinerja Badan Usaha Milik Negara.

Sistem Pengukuran kinerja ini bukan merupakan penjabaran visi, misi dan strategi dari PT.X sendiri dan lebih menekankan pada dampak eksternal. Selain itu, seluruh BUMN harus menerapkan sistem penilaian kinerja ini, padahal masing-masing BUMN pada

dasarnya memiliki visi, misi dan strategi perusahaan yang berbeda-beda. Sistem Pengukuran Kinerja yang dibuat sebaiknya merupakan penjabaran visi, misi, dan strategi perusahaan itu sendiri.

Oleh karena itu PT.X berkeinginan untuk merancang sistem pengukuran kinerja yang merupakan penjabaran dari visi, misi dan strategi PT. X itu sendiri, yang diharapkan dapat terbentuk indikator-indikator ukuran keberhasilan (*key performance indicators*) yang mencerminkan visi, misi dan strategi perusahaan dalam rangka pencapaian cita-cita perusahaan yang tertuang dalam visi dan misi perusahaan. Namun bukan berarti PT.X tidak menggunakan sistem pengukuran kinerja yang tertuang dalam Kep-215/M-BUMN/1999. Kep-215/M-BUMN/1999 tetap digunakan karena merupakan ketentuan yang harus di laksanakan serta menekankan pada dampak eksternal, sedangkan sistem pengukuran kinerja yang

dirancang berdasarkan visi, misi dan strategi PT.X yang lebih menekankan pada dampak internal perusahaan akan digunakan di internal perusahaan dalam rangka pencapaian cita-cita yang tertuang dalam visi dan misi PT. X. Dengan kata lain sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dan sistem kinerja Kep-215/M-BUMN/1999 akan saling melengkapi sehingga diharapkan PT.X memiliki sistem pengukuran kinerja yang utuh dan menyeluruh.

## 2. Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi tujuan-tujuan strategis dari masing-masing perspektif finansial, pelanggan, proses internal dan perspektif proses belajar dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan strategi PT.X.
2. Mengidentifikasi *key performance indicators* (KPI) yang sesuai dengan visi, misi dan strategi PT. X.
3. Menganalisis sistem pengukuran kinerja hasil rancangan dan sistem pengukuran kinerja yang tertuang dalam Kep-215/M-BUMN/1999.

## Metodologi Penelitian

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini terbagi atas lima fase, yaitu : fase penelitian awal dan perumusan masalah, fase pembuatan format perancangan, fase analisis dan fase kesimpulan.

## Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*

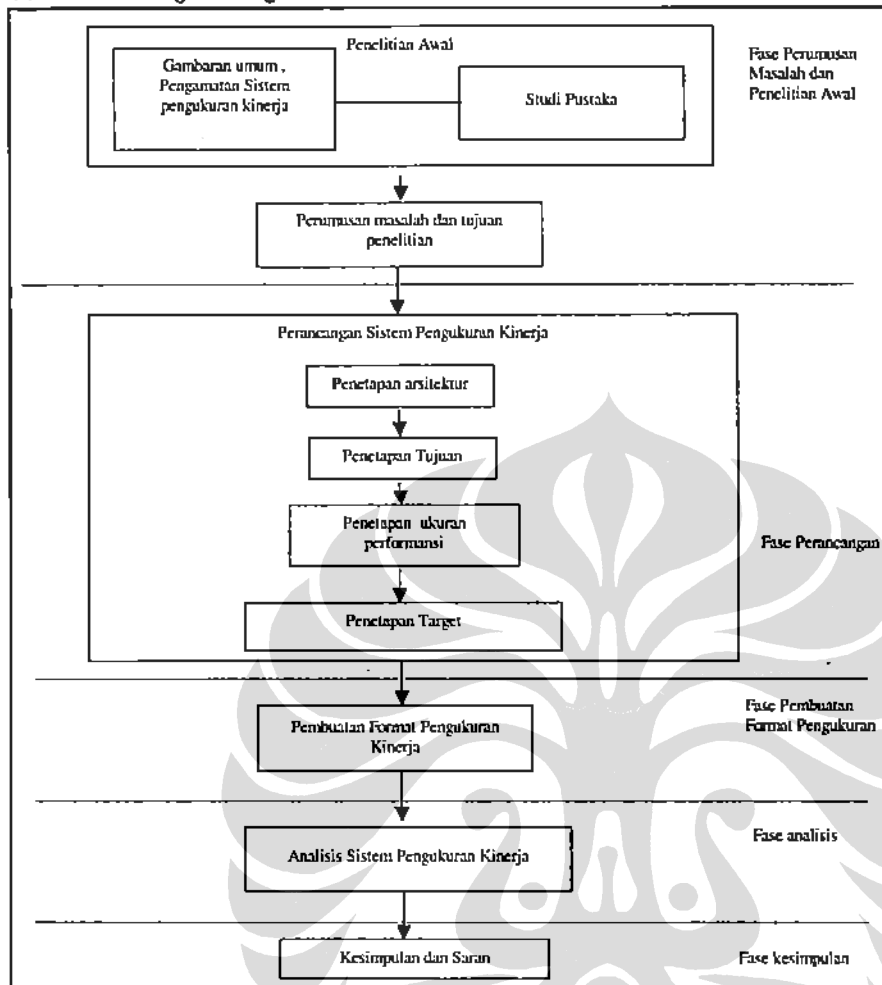
### 1. Penentuan Arsitektur Pengukuran

#### 1.1. Visi dan Misi PT. X

Visi perusahaan adalah :  
"Menjadi Produsen Kemasan Gelas  
Kelas Dunia"  
("To Be The World Class Glass  
Manufacturer")

Yasrin Zabidi,  
Jurusan Teknik Industri, Sekolah  
Tinggi Teknologi Adisucipto (STTA)  
Yogyakarta.

Gambar 1. Langkah-langkah Penelitian



1. pangsa pasar.
2. Pengembangan produk andalan baru
3. Meningkatkan daya saing melalui peningkatan kedekatan dan kepuasan pelanggan, keunggulan operasional, penguasaan teknologi.
4. Mempersiapkan sumber dana untuk mendukung pengembangan perusahaan dan memberdayakan potensi sumber daya manusia.

**2. Tujuan-Tujuan Strategis PT. X (Persero)**

Sebelum dilakukan penentuan tujuan strategis, terlebih dahulu dilakukan pembobotan terhadap 4 perspektif. Berdasarkan hasil pengolahan dengan AHP diperoleh bobot untuk perspektif finansial sebesar 0,516, perspektif pelanggan sebesar 0,116, perspektif proses bisnis internal sebesar 0,280, dan perspektif belajar dan pertumbuhan sebesar 0,087. Terlihat bahwa PT.X tetap menitikberatkan pada perspektif finansial.

Langkah berikutnya adalah merumuskan tujuan-tujuan strategis. Adapun tujuan-tujuan strategi yang terbentuk adalah, lihat Tabel 1.

**Misi perusahaan adalah :**

1. Menghasilkan *glass container/packing* untuk memenuhi kebutuhan pasar domestik dan luar negeri.
2. Memiliki daya saing yang tinggi dalam hal kualitas, harga maupun pelayanan dengan prinsip usaha yang berorientasi pada pasar dengan tingkat profitabilitas yang memadai untuk memenuhi kepentingan stakeholder.

**1.2. Strategi Korporasi PT. X (Persero)**

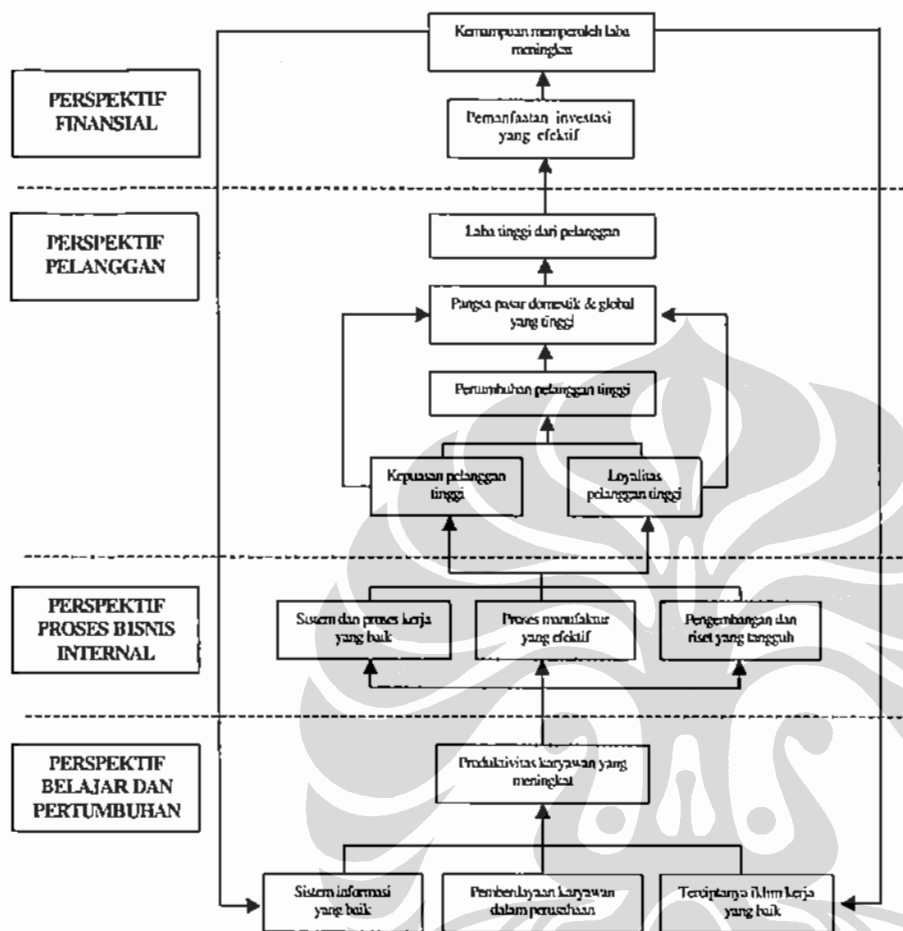
PT. X yang merupakan produsen *glass container*, pada saat ini berada pada tahap survival untuk menuju posisi stabilitas yang mempunyai potensi untuk pengembangan usaha yang lebih luas. Dengan demikian, strategi korporasi PT. X adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan porsi pasar ekspor dan segmen pelanggan besar serta

Tabel 1. Penjabaran Visi, Misi dan Strategi PT. X kedalam Tujuan-Tujuan Strategis

VISI Menjadi Produsen Kemasan Gelas Kelas Dunia			
MISI Menghasilkan <i>glass container/packing</i> untuk memenuhi kebutuhan pasar domestik dan luar negeri, memiliki daya saing yang tinggi dalam hal kualitas, harga maupun pelayanan dengan prinsip usaha yang berorientasi pada pasar dengan tingkat profitabilitas yang memadai untuk memenuhi kepentingan stakeholder.			
NO	PERSPEKTIF	STRATEGI KORPORASI	TUJUAN-TUJUAN STRATEGIS
1	Finansial	Mempersiapkan sumber dana untuk mendukung pengembangan perusahaan	1. Kemampuan memperoleh laba yang meningkat 2. Pemanfaatan investasi perusahaan yang efektif
2	Pelanggan	Meningkatkan porsi pasar ekspor dan segmen pelanggan besar serta pangsa pasar, pengembangan produk andalan baru serta meningkatkan daya saing melalui peningkatan kedekatan dan kepuasan pelanggan	1. Memperoleh laba yang tinggi dari pelanggan 2. Menguasai pangsa pasar domestik dan global yang tinggi 3. Pertumbuhan pelanggan yang tinggi 4. Kepuasan pelanggan yang tinggi 5. Kesetiaan dan Dukungan pelanggan yang tinggi
3	Proses Bisnis Internal	Meningkatkan daya saing melalui keunggulan operasional, penguasaan teknologi dan pengembangan produk andalan baru	1. Meningkatkan sistem dan proses kerja yang lebih baik 2. Meningkatkan proses manufaktur yang efektif 3. Pengembangan dan riset yang tangguh
4	Belajar dan Pertumbuhan	Mempersiapkan dan memberdayakan potensi sumber daya manusia	1. Kemampuan sistem informasi yang baik 2. Terciptanya iklim kerja yang baik 3. Produktivitas karyawan yang meningkat. 4. Pembedayaan karyawan dalam perusahaan

Gambar 2. Hubungan keterkaitan (*cause and effect relationship*) antar tujuan-tujuan strategis



### 3. Penentuan Ukuran Performansi (*Key Performance Indicators*)

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.X. KPI ditentukan berdasarkan tujuan-tujuan strategis PT. X yang telah dirumuskan. Adapun KPI untuk masing-masing perspektif, lihat Tabel 2.

#### 4. Penetapan Target

##### A. Perspektif Finansial

1. Tingkat pertumbuhan penjualan  
Target:  
Peningkatan jumlah penjualan dengan tingkat pertumbuhan

penjualan minimal 25 % per tahun.

2. Tingkat pengembalian investasi (ROCE)

Target:  
Berdasarkan kebijakan PT. X, ROCE ditargetkan mencapai di atas 20%.

3. Tingkat penggunaan investasi  
Target:  
Tingkat penggunaan investasi < 40%

##### B. Perspektif Pelanggan

1. Laba bersih dari pelanggan  
Target:  
Pencapaian laba bersih diatas 50 milyar per tahun.
2. Pangsa pasar domestik dan global  
Target:

Mempertahankan posisi sebagai market leader domestik (diatas 50%) serta mencoba untuk memasuki pasar internasional (pangsa pasar diatas 5%).

3. Persentase penjualan ekspor dan domestik

Target:

Persentase penjualan ekspor sekurang-kurangnya mencapai 30% dari total penjualan.

4. Tingkat pertumbuhan pelanggan

Target:

Persentase pertumbuhan pelanggan mencapai diatas 25% per tahun.

5. Tingkat kepuasan pelanggan

Target:

Mencapai tingkat kepuasan yang tinggi. Berdasarkan bentuk survey (kuesioner) yang ada maka nilai kepuasan maksimalnya adalah 140. Paling tidak perusahaan memiliki nilai kepuasan pelanggan sekurang-kurangnya 110.

6. Tingkat pemenuhan keluhan

Target:

Berdasarkan rumus yang ada, maka rasio maksimal adalah 100%. Target perusahaan adalah sekurang-kurangnya 90% keluhan terlayani (rasio minimum keluhan terlayani 90%)

7. Waktu pemenuhan keluhan

Target:

Waktu sampai keluhan terlayani haruslah sesingkat mungkin. Artinya begitu ada keluhan datang maka akan langsung dapat dilayani (real time service), pelanggan tidak menunggu telalu lama.

8. Tingkat loyalitas pelanggan

Target:

Berdasarkan kuesioner loyalitas pelanggan, nilai pencapaian maksimal adalah 65. PT. X sebaiknya memiliki nilai pencapaian minimal 55.

##### C. Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Persentase produk yang memperoleh pengakuan ISO dan persentase produk cacat.

Tabel 2. *Key Performance Indicators (KPI) PT. X*

TUJUAN-TUJUAN STRATEGIS	KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)	
	Key Performance Outcome (Lag Indicators)	Key Performance Driver (Lead Indicators)
<b>PERSPEKTIF FINANSIAL</b> 1. Kemampuan memperoleh laba yang meningkat 2. Pemanfaatan investasi perusahaan yang efektif	a. Tingkat pertumbuhan penjualan a. <i>Return on Capital Employed (ROCE)</i> b. Tingkat penggunaan investasi	- Tingkat penjualan - Market share - Pendapatan - Total aset - investasi (pendanaan)
<b>PERSPEKTIF PELANGGAN</b> 1. Memperoleh laba yang tinggi dari pelanggan 2. Menguasai pangsa pasar domestik dan global yang tinggi 3. Pertumbuhan pelanggan yang tinggi 4. Kepuasan pelanggan yang tinggi 5. Kesetiaan dan Dukungan pelanggan yang tinggi	a. Laba bersih dari pelanggan a. Pangsa pasar domestik dan global b. Persentase penjualan global (ekspor) a. Persentase pertumbuhan pelanggan a. Tingkat kepuasan pelanggan b. Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan c. Waktu pemenuhan keluhan pelanggan a. Tingkat loyalitas pelanggan	- profit pelanggan - biaya keluar - Penjualan Produk - database pasar - database pesaing - Jumlah pelanggan - Rancangan survey (kuesioner) - Akurasi data - Dukungan administrasi - Dukungan sistem informasi - Respon Time - Rancangan survey (kuesioner) - Akurasi data
<b>PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL</b> 1. Meningkatkan sistem dan proses kerja yang lebih baik 2. Meningkatkan proses manufaktur yang efektif 3. Pengembangan dan riset yang tangguh	a. Persentase jenis produk yang memperoleh pengakuan internasional b. Persentase produk cacat a. Efektifitas siklus manufaktur (efektifitas produksi) a. Jumlah produk baru b. Rasio biaya yang dikeluarkan untuk R&D	- Pengakuan internasional - Standarisasi mutu internasional - Kualitas produk - Produk cacat - Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE) - Waktu proses, waktu throughput - Perancangan produk glass - Penguasaan teknologi - investasi R&D

Target :

- a. Seluruh jenis produk di PT. X telah memperoleh pengakuan standarisasi ISO (100% memperoleh pengakuan).
  - b. Persentase produk yang cacat kurang dari 5 %.
2. Efektivitas siklus manufaktur

(MCE)

Target :

- Nilai MCE mencapai 1 yang berarti proses produksi efektif
3. Jumlah produk baru
- Target :  
Minimal perusahaan dapat meluncurkan 3 produk unggulan

per tahun.

4. Rasio biaya riset dan pengembangan

Target :

Biaya riset dan pengembangan yang memadai dengan rasio biaya riset terhadap pendapatan minimal 10%.

Tabel 3. Formulasi dari Key Performance Indicators (KPI)

KEY PERFORMANCE INDICATORS	FORMULA
<b>PERSPEKTIF FINANCIAL</b> a. Tingkat pertumbuhan penjualan b. Return on Capital Employed c. Tingkat penggunaan investasi	$ROCE = \frac{\text{Pendapatan sebelum pajak}}{\text{Total aset - pinjaman jangka pendek}}$ $\frac{(\text{tingkat penjualan}_t) - (\text{tingkat penjualan}_{t-1})}{\text{tingkat penjualan}_{t-1}}$ $\frac{\text{Investasi / Modal kerja}}{\text{Penjualan}}$
<b>PERSPEKTIF PELANGGAN</b> a. Laba bersih dari pelanggan b. Pangsa pasar domestik dan global c. Persentase penjualan ekspor d. Tingkat kepuasan pelanggan e. Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan f. Tingkat kepuasan pelanggan g. Waktu pemenuhan keluhan pelanggan h. Tingkat loyalitas pelanggan	Profit pelanggan - biaya keluar pelanggan n $PP \text{ domestik} = \frac{\text{Jumlah penjualan produk PT. X}}{\text{Total jumlah penjualan produk pasar lokal}} \times 100\%$ $PP \text{ Global} = \frac{\text{Jumlah penjualan produk PT. X}}{\text{Total jumlah penjualan produk pasar Global}} \times 100\%$ $\frac{\text{Penjualan ekspor PT. X}}{\text{Total jumlah penjualan PT. X}} \times 100\%$ $\frac{\text{Jml pelanggan thn}_t - \text{jml pelanggan thn}_{t-1}}{\text{Jml pelanggan thn}_{t-1}} \times 100\%$ Survey kepuasan pelanggan $\frac{\text{Jumlah keluhan terlayani}}{\text{Total jumlah keluhan}} \times 100\%$ Total waktu dari keluhan masuk sampai keluhan terlayani Survey loyalitas pelanggan
<b>PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL</b> a. Persentase jenis produk yang memperoleh pengakuan internasional b. Persentase produk cacat c. Efektifitas siklus manufaktur (efektifitas produksi) d. Jumlah produk baru e. Rasio biaya yang dikeluarkan untuk R&D	$\frac{\text{jml. jenis Produk yang memperoleh pengakuan (sertifikat)}}{\text{Total jumlah jenis produk}} \times 100\%$ $\frac{\text{Jumlah Produk cacat}}{\text{Total jumlah produk yang diproduksi}} \times 100\%$ $\frac{\text{Waktu proses}}{\text{Waktu Throughput}} \times 100\%$ Total jumlah produk baru periode t $\frac{\text{Jumlah investasi untuk pengembangan dan riset}}{\text{Total pendapatan}}$
<b>PERSPEKTIF BELAJAR DAN PERTUMBUHAN</b> a. Rasio ketersediaan informasi b. Tingkat kepuasan kerja c. Tingkat pengembangan karir d. Tingkat produktivitas karyawan e. Jumlah saran yang diimplementasikan f. Tingkat pencapaian kriteria pendukung keberhasilan team	$\frac{\text{Total nilai pemenuhan informasi}}{\text{Jumlah jenis informasi}}$ Survey Kepuasan kerja karyawan Survey Pengembangan kari $\frac{\text{Pendapatan perusahaan (penjualan)}}{\text{Total jumlah karyawan}}$ Penjumlahan dari saran yang diimplementasikan Survey pencapaian kriteria pendukung keberhasilan team

Tabel 4.

PERSPEKTIF FINANSIAL			
KPI.1 (%)	KPI.2 (%)	KPI.3 (%)	Key Performance Indicator (KPI)
24,00	17,00	43,00	Performance Pencapaian
25,00	20,00	40,00	10 Target Realistis
24,66	19,26	40,74	9
24,30	18,55	41,45	8
23,94	17,84	42,16	7
23,58	17,13	42,87	6
23,22	16,42	43,58	5 SKOR
22,86	15,71	44,29	4
22,50	15,00	45,00	3 Nilai Rata-rata
18,67	14,34	50,00	2
14,84	13,68	55,00	1
11,00	13,00	60,00	0 Nilai Terendah
7	6	6	Skor
0,284	0,108	0,124	Bobot
1,988	0,648	0,744	Nilai
Indeks Pencapaian Perspektif Finansial			3,38

KPI.1 = Tingkat pertumbuhan penjualan (%)

KPI.2 = Return on Capital Employed (ROCE) %

KPI.3 = Tingkat penggunaan investasi (%)

#### D. Perspektif belajar dan pertumbuhan

##### 1. Rasio ketersediaan informasi

###### Target:

Minimal perusahaan memiliki nilai rasio 9 (90% informasi tersedia) dengan nilai rasio maksimal adalah 10 (100% informasi tersedia).

##### 2. Tingkat kepuasan kerja karyawan

###### Target:

Nilai kepuasan kerja minimal 72 dari nilai maksimal 90 (karyawan sangat puas).

##### 3. Tingkat pengembangan karir

###### Target:

Nilai pengembangan karir minimal 40 dari nilai maksimal 50 (pengembangan karir sangat baik).

##### 4. Tingkat produktivitas karyawan

###### Target:

Perusahaan diharapkan memperoleh tingkat produktivitas lebih besar dari Rp.200juta/orang (berdasarkan kajian A.T. Kearney).

##### 5. Jumlah saran karyawan yang diimplementasikan

###### Target:

Diharapkan persentase saran yang diimplementasikan mencapai 50 keatas. Dengan pen-

capai tersebut, menandakan bahwa karyawan merasa diperhatikan serta pemberdayaan yang baik.

##### 6. Tingkat pencapaian kriteria pendukung keberhasilan team

Tabel 5.

PERSPEKTIF PELANGGAN									
KPI.1	KPI.2	KPI.3	KPI.4	KPI.5	KPI.6	KPI.7	KPI.8	KPI.9	Key Performance Indicator (KPI)
45,00	50,00	3,50	28,00	23,00	112	86,00	1,50	48,00	Performance Pencapaian
50,00	50,00	5,00	30,00	25,00	140	90,00	1,00	55,00	10 Target Realistis
48,84	49,68	4,68	29,50	24,58	134	89,34	1,08	53,60	9
47,70	49,40	4,40	29,00	24,15	128	88,70	1,15	52,25	8
46,54	49,19	4,12	28,50	23,72	122	88,06	1,22	50,90	7
45,42	48,84	3,84	28,00	23,29	116	87,42	1,29	49,55	6
44,28	48,56	3,56	27,50	22,86	110	86,78	1,36	48,20	5 SKOR
43,14	48,28	3,28	27,00	22,43	104	86,14	1,43	46,85	4
42,00	48,00	3,00	26,50	22,00	98	85,50	1,50	45,50	3 Nilai Rata-rata
40,33	47,00	2,50	24,33	18,00	91	81,00	1,67	43,33	2
38,66	46,00	2,00	22,16	14,00	84	76,50	1,84	41,16	1
37,00	45,00	1,50	20,00	10,00	77	72,00	2,00	39,00	0 Nilai Terendah
6	10	5	6	5	5	4	3	5	Skor
0,017	0,016	0,016	0,015	0,016	0,013	0,008	0,008	0,008	Bobot
0,102	0,160	0,080	0,090	0,080	0,065	0,032	0,024	0,040	Nilai
Indeks Pencapaian Perspektif Pelanggan									0,673

KPI.1 = Laba bersih dari pelanggan (milyar rupiah)

KPI.2 = Pangsa pasar domestik (%)

KPI.3 = Pangsa pasar global (%)

KPI.4 = Persentase penjualan ekspor (%)

KPI.5 = Tingkat pertumbuhan pelanggan (%)

KPI.6 = Indeks tingkat kepuasan pelanggan

KPI.7 = Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan (%)

KPI.8 = Waktu pemenuhan keluhan pelanggan (jam)

KPI.9 = Indeks tingkat loyalitas pelanggan

#### Target:

Nilai yang diperoleh minimal 40 dari nilai maksimal 50 (kriteria pendukung keberhasilan team tercapai seluruhnya)

#### 5. Pembuatan Format Pengukuran Kinerja PT.X

Pada bagian ini akan ditampilkan contoh cara pengukuran kinerja PT.X berdasarkan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* untuk periode pengukuran tertentu (misal tahun 2000) dengan menggunakan Matriks Objektif (*Objective Matrix*). Adapun Contoh Format penilaian dan pengukuran kinerja PT.X periode pengukuran tahun 2000 yang diperoleh dari pengolahan dengan matriks, lihat Tabel 4.

#### Analisis Rancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Terhadap Sistem Pengukuran Kinerja Yang Tertuang Dalam Kep 215/M-BUMN/1999

Kedua model Gambar 3 dan 4, akan

saling melengkapi dalam kegiatan evaluasi, kontrol dan monitoring guna pencapaian visi, misi dan strategi korporasi PT.X.

## Kesimpulan dan Saran

### 1. Kesimpulan

1. Tujuan-tujuan strategis perspektif finansial: peningkatan laba dan kemampuan pemanfaatan investasi, perspektif pelanggan : peningkatan laba dari pelanggan, peningkatan pangsa pasar, pertumbuhan pelanggan, kepuasan konsumen dan loyalitas konsumen, perspektif proses bisnis internal : proses dan sistem kerja yang baik, efektivitas proses manufaktur, pengembangan dan riset yang langguh, perspektif belajar dan tumbuh: sistem informasi yang baik, iklim kerja yang baik, produktivitas karyawan yang baik, pemberdayaan karyawan.

2. Indikator-indikator kinerja (*key performance indicators*) yang terbentuk adalah: Perspektif finansial meliputi: tingkat pertumbuhan penjualan, tingkat pengembalian dan penggunaan investasi ; Perspektif pelanggan meliputi : laba bersih pelanggan, persentase penjualan ekspor dan domestik, pangsa pasar lokal dan

Tabel 7.

### PERSPEKTIF BELAJAR DAN PERTUMBUHAN

KPI.1	KPI.2	KPI.3	KPI.4	KPI.5	KPI.6	Key Performance Indicator (KPI)
8,50	80,00	45,00	186,00	47,00	44,00	Performance Pencapaian
10,00	90,00	50,00	200,00	50,00	50,00	10 Target Realistis
9,68	87,84	48,58	197,16	49,26	48,58	9
9,40	85,70	47,15	194,30	48,55	47,15	8
9,12	83,56	45,72	191,44	47,84	45,72	7
8,84	81,42	44,29	188,58	47,13	44,29	6
8,56	79,28	42,86	185,72	46,42	42,86	5 SKOR
8,28	77,14	41,43	182,86	45,71	41,43	4
8,00	75,00	40,00	180,00	45,00	40,00	3 Nilai Rata-rata
7,67	71,67	38,33	168,33	40,00	35,00	2
7,34	68,34	36,66	156,66	35,00	30,00	1
7,00	65,00	35,00	145,00	30,00	25,00	0 Nilai Terendah
5	5	6	5	6	6	Skor
0,015	0,015	0,011	0,026	0,009	0,011	Bobot
0,075	0,075	0,066	0,130	0,054	0,066	Nilai
Indeks Pencapaian Perspektif Belajar dan Pertumbuhan						0,466

KPI.1 = Rasio ketersediaan informasi  
 KPI.2 = Indeks tingkat kepuasan kerja karyawan  
 KPI.3 = Indeks tingkat pengembangan karir  
 KPI.4 = Tingkat produktivitas karyawan (Rp/orang)  
 KPI.5 = Jumlah saran karyawan yang diimplementasikan  
 KPI.6 = Indeks tingkat pencapaian kriteria pendukung keberhasilan team

luar, tingkat pertumbuhan pelanggan, tingkat kepuasan, tingkat pemenuhan keluhan, waktu pemenuhan keluhan dan tingkat loyalitas ; Perspektif proses bisnis internal meliputi : persentase produk yang memperoleh pengakuan internasional, persentase produk

cacat, efektifitas siklus manufaktur, jumlah produk baru, rasio biaya R&D; Perspektif belajar dan pertumbuhan meliputi: Rasio ketersediaan informasi, tingkat kepuasan kerja karyawan, tingkat pengembangan karir, tingkat produktivitas karyawan, persentase saran yang diimplementasikan, tingkat pencapaian kriteria pendukung keberhasilan team.

Tabel 6.

### PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

KPL1	KPL2	KPL3	KPL4	KPL5	Key Performance Indicator (KPI)
100,00	6,00	0,85	3,00	7,50	Performance Pencapaian
100,00	5,00	1,000	4,00	10,00	10 Target Realistis
99,68	5,32	0,968	3,68	9,58	9
99,40	5,60	0,940	3,40	9,15	8
99,12	5,88	0,912	3,12	8,72	7
98,84	6,16	0,884	2,84	8,29	6
98,56	6,44	0,856	2,56	7,86	5 SKOR
98,28	6,72	0,828	2,28	7,43	4
98,00	7,00	0,800	2,00	7,00	3 Nilai Rata-rata
92,00	9,67	0,733	1,33	5,67	2
86,00	12,34	0,666	0,66	4,34	1
80,00	15,00	0,600	0,00	3,00	0 Nilai Terendah
10	7	5	7	4	Skor
0,054	0,070	0,081	0,040	0,035	Bobot
0,540	0,490	0,405	0,280	0,140	Nilai
Indeks Pencapaian Perspektif Proses Bisnis Internal					1,855

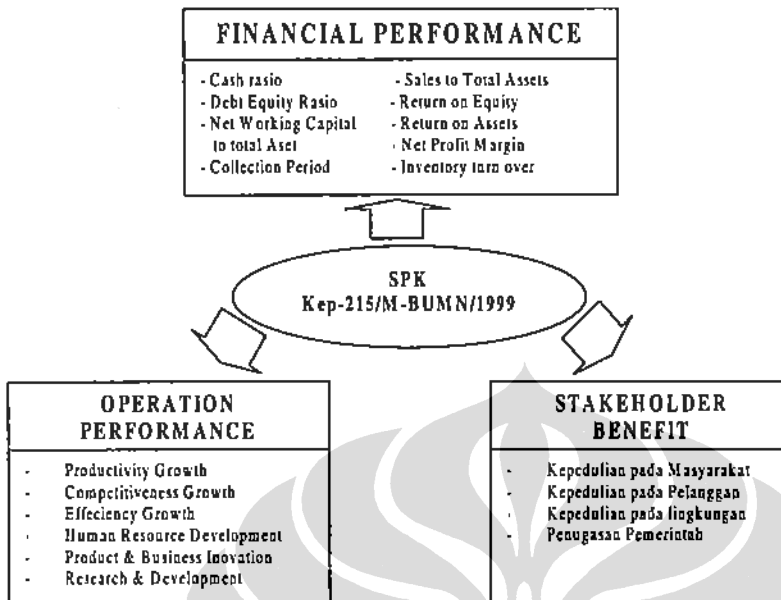
KPL1 = Persentase jenis produk produk yang memperoleh pengakuan ISO (%)  
 KPL2 = Persentase produk cacat (%)  
 KPL3 = Efektifitas siklus manufaktur  
 KPL4 = Jumlah produk baru  
 KPL5 = Rasio biaya yang dikeluarkan untuk R&D (%)

3. SPK Kep-215/M-BUMN/1999 lebih banyak digunakan sebagai pelaporan eksternal perusahaan sedangkan SPK *Balanced Scorecard* digunakan untuk internal perusahaan, yaitu manajemen perubahan, perencanaan, kontrol, evaluasi, memotivasi karyawan, alokasi sumber daya, perbaikan (*improvement*). Oleh karena itu sistem pengukuran kinerja Kep-215/M-BUMN/1999 dan SPK *Balanced Scorecard* akan saling melengkapi sehingga menjadi satu kesatuan sistem pengukuran kinerja yang utuh menyeluruh.

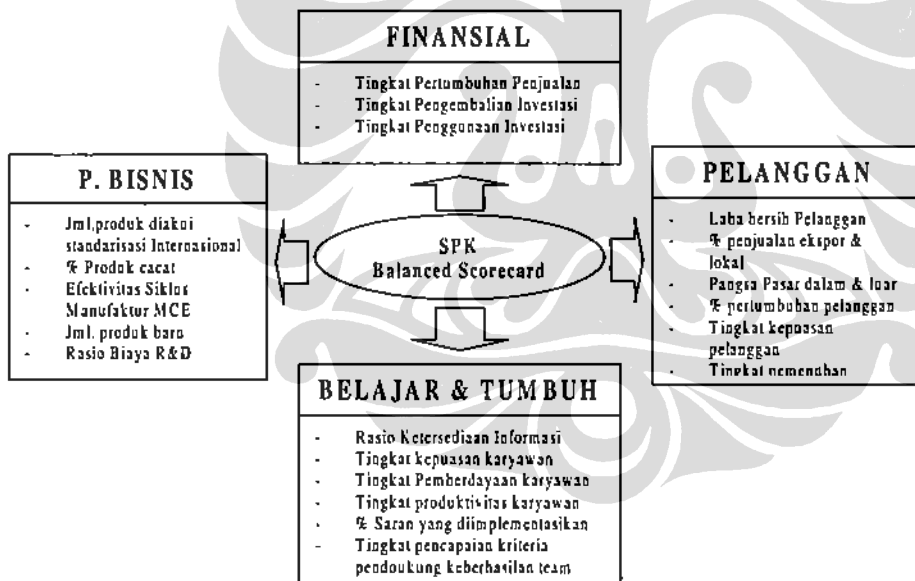
### 2. Saran

Dari penelitian yang dilakukan penulis, maka ada beberapa saran yang perlu diperhatikan, yaitu:

Gambar 3. Sistem Pengukuran Kinerja Kep-215/M-BUMN/1999



Gambar 4. Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard*



1. Untuk terlaksananya sistem pengukuran kinerja secara efektif, maka sangat diperlukan dukungan moral maupun material dari berbagai pihak (eksternal dan internal) serta usaha kerja keras dari seluruh unit organisasi di PT. X.
2. PT. X perlu untuk mempersiapkan suatu unit organisasi untuk melakukan pengukuran, evaluasi dan memonitor perkembangan SPK

*balanced scorecard* (mengumpulkan data, mengukur/mengolah dan menganalisis).

3. SPK *balanced scorecard* sebaiknya tidak hanya dipandang sebagai alat untuk mengukur kinerja semata tetapi yang lebih penting adalah juga dipandang sebagai instrumen strategis bagi pengambilan keputusan di masa depan.
4. Evaluasi terhadap setiap indikator

kinerja (*key performance indicators*) dalam *balanced scorecard* harus diperhatikan secara berkala, sesuai dengan perkembangan lingkungan bisnis serta perubahan strategi bisnis yang dilakukan oleh perusahaan.

5. Penelitian ini merupakan penelitian awal mengenai implementasi metode *Balanced Scorecard* ke dalam perusahaan. Untuk mendapatkan hasil rancangan sistem pengukuran kinerja yang lebih baik, maka perlu melibatkan seluruh komponen di perusahaan dan para ahli/konsultan serta dan didukung oleh sistem informasi manajemen yang baik. **U**

#### Daftar Pustaka

1. Barden, *Automating Balanced scorecard*, <http://www.balancedscorecard.com>
2. *Expert Choice Decision Support Software Version 9.0*, 4922 Ellsworth Avenue Pittsburgh, PA 15213 USA, 1983-1995
3. Kaplan, Robert S. Norton, David P, *The Balanced Scorecard – Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996
4. Hillon, Ronald W, *Managerial Accounting*, edisi 3 internasional, McGraw-Hill, USA, 1997
5. Iwan Vanany, *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Pada Perguruan Tinggi Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*, thesis S2 Program studi Teknik Industri, ITS, 1999
6. Maskell, Brian, *Performance Measurement for World Class Manufacturing*, <http://www.maskell.com>, 1999
7. Miller, A, *Strategic Management: third edition*, Irwin McGraw Hill, USA, 1998.
8. Nasrullah Jammalludin, *Perancangan Sistem Pengukuran Performansi PT. ABADI ADIMULYA Surabaya Menggunakan Metode Balanced Scorecard*, tugas akhir S1 Jurusan Teknik Industri, ITS, 1999
9. *Proceeding Seminar Nasional Dua Hari : Performance Management*, Pusat Pengkajian dan Pengembangan Industri ITS beserta Departamen Perdagangan dan Perindustrian, Jakarta 30 – 31 Maret 2000
10. Rolstadas, *Benchmarking Theory and Practice*, Chapman & Hall, London, 1995
11. Saaty, Thomas Lorie, *The Analytic Hierarchy Process*, British Library Catalog, 1988
12. Simons, Robert, *Performance Measurement and Control System for Implementing Strategy*, Prentice Hall, 2000
13. Suwignjo P, *Diklat Kuliah Pengukuran Kinerja*, Program Pascasarjana, ITS, 2000