

USULAN PERANCANGAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PADA PT. MI (Studi Kasus Pada Departemen Produksi)

Lithrone Laricha, Delvis Agusman, Agustiono

Program Studi Teknik Industri, Jurusan Teknik Mesin,
Fakultas Teknik, Universitas Tarumanagara
Jl. Let. Jend. S. Parman No. 1 Jakarta 11440
laricha_salomon@yahoo.com

Abstrak

Persaingan didunia industri manufaktur dewasa ini terutama dalam menghadapi adanya perubahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya sangat ketat. Untuk menyikapi hal tersebut, maka PT. MI yang bergerak dibidang manufaktur penghasil pisau harus dapat meningkatkan kinerjanya dan menunjukkan kemampuannya untuk bisa bertahan dalam persaingan. Hal tersebut juga mengharuskan PT.MI untuk memiliki inovasi dan karyawan yang tidak hanya mengikuti perkembangan, tetapi yang juga menjadi berkembang karena perubahan yang ada. Menyikapi hal tersebut diatas, maka diusulkan perancangan Balanced Scorecard pada PT.MI khususnya di departemen produksi yang didasarkan pada visi dan misi perusahaan sebagai dasar untuk pembuatan Key Performance Indicator (KPI) yang akan digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja dan pembuatan peta strategis perusahaan. Berdasarkan pengambilan dan pengolahan data yang telah dilakukan diperoleh hasil berupa 16 KPI yang dapat digunakan sebagai tolok ukur kinerja dan 18 inisiatif strategis yang dapat diterapkan di PT.MI.

Kata kunci: Balanced Scorecard, Key Performance Indicator, Perancangan, Alat Ukur Kinerja

I. Pendahuluan

Terdapatnya peningkatan persaingan dunia usaha, mengharuskan perusahaan untuk selalu berusaha melakukan inovasi untuk mendapatkan laba dengan kualitas produk yang sesuai dengan keinginan konsumen. Perusahaan memerlukan manajemen strategis untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif tersebut, seperti manajemen strategis berbasis *Balanced Scorecard (BSC)*, proses manajemen dilaksanakan oleh semua manajer dan karyawan. Perumusan dan pengimplementasian strategi memerlukan kontribusi dari seluruh manajer dan karyawan. Bahkan untuk membangun komitmen karyawan dalam mengimplementasikan strategi, diperlukan *leader* yang dapat dipakai sebagai contoh dan diperlukan pula partisipasi seluruh karyawan dalam perumusan strategi.

PT. MI, sebagai salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang pembuatan pisau industri, saat ini mempunyai pelanggan yang merupakan perusahaan besar. PT. MI tentunya diharuskan untuk terus berusaha meningkatkan kinerja perusahaan agar bisa tetap bersaing untuk menjaga hubungan dengan pelanggan. Berbagai hal dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, oleh karena itu PT. MI harus bisa mengetahui dengan benar kinerja perusahaan yang telah dicapai saat ini.

Strategi-strategi yang tepat sangat diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, baik tujuan jangka panjang maupun jangka pendek, dan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Sebagai salah satu upaya untuk mengevaluasi apakah strategi yang diterapkan perusahaan sudah benar dan tepat sasaran, maka perusahaan harus melakukan pengukuran terhadap kinerjanya. Pengukuran ini berguna untuk memantau pencapaian kinerja perusahaan selama periode waktu tertentu. Berdasarkan hasil pengukuran tersebut, perusahaan dapat

melakukan evaluasi untuk terus meningkatkan efektivitas dan efisiensi yang akan berujung pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Permasalahan-permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini meliputi beberapa hal, antara lain bagaimana kondisi perusahaan yang ada saat ini dalam hal pemberdayaan karyawan, bagaimanakah keterlibatan karyawan dalam penerapan visi dan misi perusahaan, faktor apa harus diperhatikan dalam pembuatan *questionnaire* untuk mendapatkan data yang lengkap, serta mengetahui apakah manfaat dari penerapan *BSC*.

Menyadari ruang lingkup yang luas serta masalah yang timbul dan keterbatasan waktu untuk membahas semua permasalahan tersebut, maka dilakukan pembatasan masalah sebagai berikut: 1. Penelitian hanya dilakukan pada satu departemen pada PT. MI yaitu departemen produksi, karena pada departemen produksi penerapan *BSC* dapat dilihat secara keseluruhan. 2. Analisa dilakukan dengan menggunakan berbagai informasi dan data yang diperoleh dilapangan, baik berupa data teknis, data lapangan, maupun data statistik, data wawancara dengan pihak manajemen serta berbagai teori yang terdapat dari literatur yang digunakan dalam penyusunan laporan penelitian ini. 3. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data perusahaan dari tahun 2007 sampai dengan tahun 2008. 4. Pembuatan *questionnaire* yang dikhususkan untuk karyawan perusahaan PT. MI dan asumsi-asumsi berdasarkan interview dengan pihak manajemen. 5. Perancangan *BSC* hanya sampai pada tahap perumusan inisiatif strategis, tidak dijabarkan ke dalam program dan anggaran periodik perusahaan karena perancangan *BSC* ini sebatas usulan kepada pihak perusahaan.

Sedangkan tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk melakukan pemetaan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif *BSC* pada PT. MI sebagai langkah awal, kemudian membuat efektivitas penilaian kinerja yang ada saat ini yang dikaji melalui usulan perancangan *BSC*, serta memberikan usulan sebagai bahan pertimbangan perusahaan apabila ingin melakukan pengukuran kinerja.

II. Tinjauan Pustaka

II.1. *Balanced Scorecard* (BSC)

BSC merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur perusahaan. Robert Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pada awalnya *BSC* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Sebagai akibatnya, fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecendrungan eksekutif untuk mengabaikan kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas, dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan keberdayaan serta komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan pelanggan.

Selanjutnya, *BSC* mengalami perkembangan tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik. Menurut Kaplan dan Norton dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja nonkeuangan, ukuran kinerja eksekutif menjadi komprehensif ke dalam empat perspektif, yaitu: Perspektif Keuangan (*financial perspective*), Perspektif Pelanggan (*customer perspective*), Perspektif Proses Bisnis Internal (*internal business process perspective*), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth perspective*). (Kaplan dan Norton, 2000)

Pengertian *BSC* lainnya menurut Anthony, Banker, Kaplan, dan Young didefinisikan sebagai suatu sistem manajemen dan pengukuran yang menunjukkan performansi unit bisnis

dari empat perspektif, yaitu finansial, customer, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Anthony,et.al.,1997). Pengukuran kinerja dengan menggunakan keempat perspektif ini dilakukan secara seimbang. Konsep *Balanced Scorecard* ini pada dasarnya merupakan penerjemahan dari visi dan strategi yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara terus-menerus. Bagaimana kaitan antara masing-masing perspektif dengan visi dan strategi diilustrasikan dalam Gambar 1. Dalam *Balanced Scorecard*, keempat perspektif di atas menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat.

Beberapa manfaat dari *Balanced Scorecard* adalah (Kaplan dan Norton, 2000): Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi; mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis; merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis; meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis. Sedangkan tujuan dari *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 1996) adalah menghasilkan sumber daya manusia yang produktif dan memiliki komitmen untuk menghasilkan produk dan jasa dengan nilai yang terbaik untuk customer sehingga menghasilkan pengembalian financial yang berlipat ganda dan berjangka panjang.

II.2. BSC Dalam Sistem Manajemen

BSC dalam Sistem Manajemen menekankan bahwa semua ukuran finansial dan nonfinansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi finansial berbagai keputusan dan tindakan mereka, dan para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang menjadi pendorong keberhasilan finansial jangka panjang. Tujuan dan ukuran dalam BSC lebih dari sekedar sekumpulan kinerja finansial dan nonfinansial, tetapi semua tujuan dan ukuran diturunkan dari suatu proses atas ke bawah yang digerakkan oleh visi, misi dan strategi perusahaan.

BSC seharusnya menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam berbagai tujuan dan ukuran. BSC menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal perusahaan pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis yang penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil yang dicapai perusahaan pada masa lalu dengan semua faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. Selain itu, *scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang obyektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subyektif.

BSC lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang seperti dapat dilihat pada Gambar 2.

III. Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian yang dilakukan berasal dari tahap perencanaan yang terdiri dari penelitian pendahuluan, identifikasi masalah, studi pustaka, perumusan masalah, penentuan tujuan penelitian, dilanjutkan dengan pengumpulan dan pengolahan data, diakhiri dengan kesimpulan dan saran.

Pada tahap pengumpulan data,data yang dikumpulkan terdiri dari data laporan laba rugi, Visi dan misi perusahaan, Data kinerja karyawan, proses inovasi pada perusahaan dengan adanya teknologi baru, Data kepuasan pelanggan dan kepuasan penyulur, Tingkat pelatihan dan pengembangan karyawan, Pangsa dan segmen pasar yang dituju. Selain data

lapangan, data juga diperoleh dari wawancara serta diskusi dengan pihak perusahaan dan penyebaran *questionnaire*.

Tahap pengolahan data berisi analisa kondisi awal perusahaan, pada analisa awal dapat diketahui kondisi awal perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja karyawannya. Berdasarkan hasil pengamatan, dapat diketahui metode pengukuran kinerja yang digunakan perusahaan sehingga dapat menentukan langkah-langkah apa yang harus dilakukan untuk merancang *BSC* sebagai alat ukur kinerja.

Perolehan data mengenai pengukuran kinerja perusahaan dilakukan dengan observasi ke perusahaan serta wawancara dengan karyawan PT. MI. Teori dan landasan mengenai *BSC* dilakukan dengan penelitian kepustakaan serta melalui internet yang membahas mengenai teori-teori yang terkait. Pengukuran atas perspektif keuangan dapat dilakukan dengan melakukan analisis atas analisis neraca dan laba rugi, analisis rasio keuangan, *performance ratio*, *activity ratio*, *liquidity*, dan *solvency ratio*. Namun dalam penelitian ini, analisis yang dipakai hanya sebatas pada analisis rasio keuangan dan analisis neraca dan laba rugi yang diakibatkan keterbatasan data dari perusahaan.

Pada perspektif pelanggan, dilakukan pengukuran berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara dengan pelanggan untuk menganalisa pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

Pada perspektif bisnis internal, diukur dari inovasi, operasi dan layanan purna jual. Pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur berdasarkan *questionnaire* yang disebarluaskan. Proses perancangan *BSC* dalam penelitian ini mengikuti proses yang dijabarkan dalam buku *The Balance Scorecard: Translating Strategy in to Action* karangan Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Beberapa langkah perancangan telah dimodifikasi dalam prakteknya, terutama yang berkaitan dengan analisa pengukuran kinerja di perusahaan. Selain itu, proses yang diadaptasi dibatasi hanya sampai pada perancangan *BSC* dan tidak membahas tahap rencana implementasi dikarenakan keterbatasan waktu dan sumber daya.

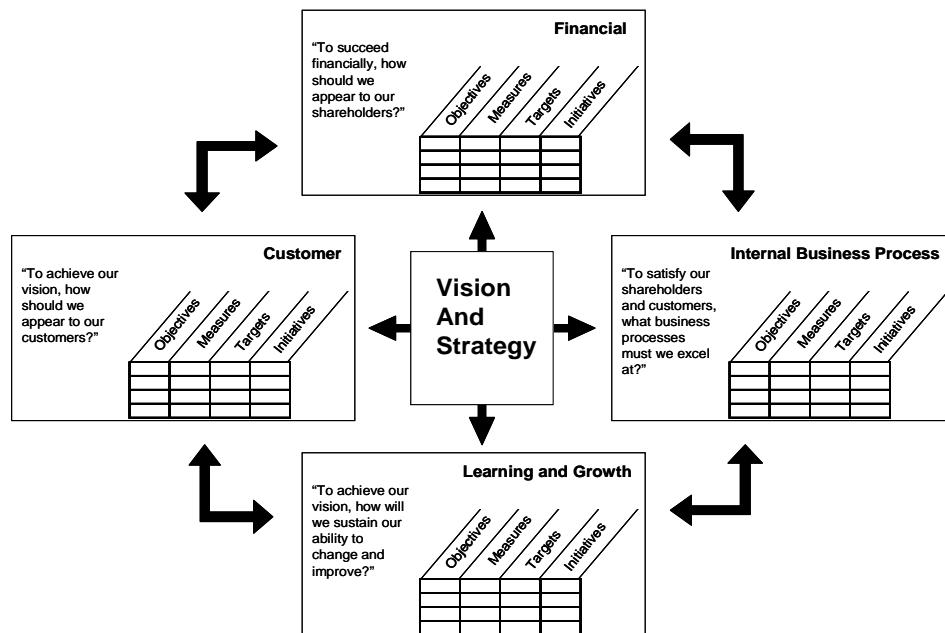
Berdasarkan kerangka *BSC*, secara garis besar perancangan dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: Perancangan dilakukan hanya pada satu departemen, yaitu pada departemen Produksi, Pemetaan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif *Balance Scorecard*. Setelah pemetaan ini, dilanjutkan dengan membuat *questionnaire*, Melakukan diskusi dengan pihak perusahaan agar sasaran strategis yang didapatkan sesuai dengan setiap perspektif *BSC* yang kemudian didapatkan sasaran strategis serta, Melakukan studi literatur dan diskusi dengan pihak perusahaan untuk dapat menetapkan *Key Indicator Performance (KPI)* sebagai ukuran dari sasaran strategis, Menentukan sebab akibat antara sasaran strategis tersebut sehingga dapat membentuk peta strategi perusahaan, Merancang *form BSC* untuk memasukkan data perusahaan dalam pencapaian target perusahaan serta menetapkan inisiatif strategis yang harus dilakukan perusahaan untuk dapat mencapai target berdasarkan diskusi dengan pihak manajemen perusahaan.

Hasil dan pembahasan data yang dilakukan dalam proses perancangan *Balance Scorecard* di PT. MI adalah berupa data primer yang dilakukan melalui wawancara dengan pihak perusahaan serta data sekunder berupa data yang sudah dibuat oleh perusahaan dan data dari berbagai literatur. Selain itu juga dijelaskan mengenai pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan untuk memperoleh bobot kepentingan dari setiap sasaran strategis dan *key performance indicator (KPI)*. Data yang digunakan adalah data primer berupa kuesioner yang dibagikan kepada karyawan. Sedangkan untuk pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan skema *BSC*, data yang digunakan berupa data sekunder yang diperoleh dari pihak perusahaan.

IV. Hasil dan Pembahasan

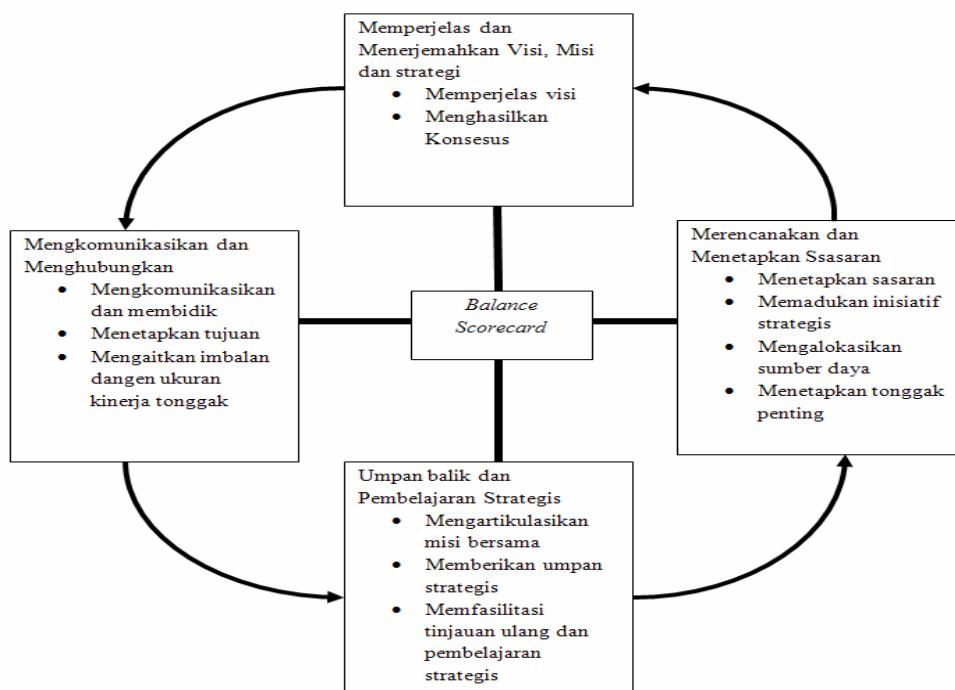
IV.1. Visi dan Misi Perusahaan Berdasarkan Perspektif BSC

Visi perusahaan saat ini adalah Melatih setiap karyawan agar dapat memenuhi kualitas dan memenuhi waktu penyelesaian produk yang diminta oleh pelanggan dan rekan bisnis dengan menggunakan teknologi canggih untuk mendapatkan kepercayaan dan keuntungan bagi perusahaan. Sedangkan visi perusahaan untuk masing-masing perspektif dapat dilihat pada Tabel 1 dibawah ini.



Sumber : Robert S.Kaplan dan David P.Norton, *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System*, 1996, Harvard Business Review, Boston, hal.76)

Gambar 1. Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*



Sumber: Kaplan, Robert S., Norton, David P., "Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi", alih bahasa Peter R Yossi Pasla, Erlangga, 2000, hal.11.

Gambar 2. BSC Sebagai Suatu Kerangka Kinerja Strategis

Sedangkan misi dari perusahaan adalah Sasaran dan prioritas kami adalah memberikan kualitas dan pelayanan yang terbaik kepada konsumen dan pelanggan dengan menyediakan bahan yang terbaik, cara pemanasan bahan yang optimal, produk yang presisi, pengendalian kualitas yang konstan, pengiriman yang tepat waktu, tenaga kerja yang handal dan harga yang kompetitif sehingga menghasilkan profit yang terus menerus. Misi perusahaan berdasarkan empat perspektif BSC dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 1. Visi Perusahaan Berdasarkan 4 perspektif BSC

| Perspektif | Visi |
|------------------------------|---|
| Keuangan | Mendapatkan kepercayaan dan keuntungan |
| Pelanggan | Memenuhi permintaan konsumen dan rekan bisnis |
| Proses Bisnis Internal | Menggunakan teknologi canggih |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan | Melatih setiap karyawan |

Tabel 2. Misi Perusahaan Berdasarkan 4 perspektif BSC

| Perspektif | Misi |
|------------------------------|--|
| Keuangan | Peningkatan profit perusahaan |
| Pelanggan | Memberikan kualitas dan pelayanan yang terbaik |
| Proses Bisnis Internal | Memberikan produk yang presisi dengan melakukan pengendalian kualitas yang konstan |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan | Menyediakan tenaga kerja yang handal |

IV.2. Strategi Perusahaan Berdasarkan Perspektif BSC

Strategi perusahaan secara umum dalam kondisi krisis global adalah dengan tetap menjaga hubungan dengan pelanggan agar tetap lancar dan dengan cara *door to door* yaitu memberikan penawaran atau pengenalan produk ke pabrik-pabrik baru atau konsumen baru melalui presentasi pengenalan produk agar dikenal lebih luas dan juga meningkatkan kinerja keuangan dan pemberdayaan efektifitas operasi. Pemetaan strategis perusahaan dengan menggunakan empat perspektif BSC dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Pemetaan Strategis Perusahaan Dengan 4 Perspektif BSC

| Perspektif | Strategi Perusahaan |
|------------------------------|--|
| Keuangan | Meningkatkan kinerja keuangan Pemberdayaan efektifitas operasi |
| Pelanggan | Meningkatkan kerja sama dengan pihak yang terkait dalam pengembangan teknologi dan penelitian Mengupayakan memproduksi produk lain sesuai dengan permintaan konsumen dan kemampuan perusahaan |
| Proses Bisnis Internal | Melakukan strategi <i>door to door</i> untuk mengenalkan produk Menjaga hubungan baik dengan pelanggan |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan | Meningkatkan kualitas SDM Menjaga kesinambungan SDM |

IV.3. Penentuan Sasaran Strategis Perusahaan

Penentuan sasaran strategis perusahaan didasarkan terhadap *questionnaire* yang disebarluaskan kepada karyawan PT. MI, sedangkan pengolahan *questionnaire* ditetapkan empat hasil *questionnaire* yang paling banyak dipilih responden. Tabel 4 dibawah ini menjelaskan sasaran strategis perusahaan untuk setiap perspektif *BSC*.

Tabel 4. Sasaran Strategis Perusahaan Berdasarkan 4 perspektif BSC

| Perspektif | Sasaran Strategis |
|---|--|
| Perspektif Keuangan | <ul style="list-style-type: none"> a) Produktivitas yang baik untuk mempengaruhi biaya produksi perusahaan. b) Meningkatkan profit perusahaan dibandingkan tahun sebelumnya. c) Melakukan investasi yang seimbang dengan profit perusahaan. d) Meningkatkan kinerja karyawan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. |
| Perspektif Pelanggan | <ul style="list-style-type: none"> a) Menyesuaikan harga untuk meningkatkan jumlah pelanggan. b) Memuaskan pelanggan dengan sistem kerja perusahaan. c) Membuat sasaran dalam penyampaian produk secara cepat dan tepat. d) Mengurangi tingkat <i>claim</i> terhadap produk oleh pelanggan |
| Perspektif Proses Bisnis Internal | <ul style="list-style-type: none"> a) Memperkenalkan produk yang ada pada pelanggan dengan presentasi. b) Memperbaiki kinerja operator. c) Meningkatkan pengiriman raw material yang tepat waktu. d) Memberikan lingkungan yang kondusif untuk bekerja. |
| Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | <ul style="list-style-type: none"> a) Memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. b) Memberikan lingkungan yang kondusif kepada karyawan untuk bekerja. c) Memberikan fasilitas penunjang pembelajaran kepada karyawan. d) Memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan di luar perusahaan. |

IV.4. Penentuan Key Performance Indicator Perusahaan

Key Performance Indicator (KPI) merupakan ukuran kinerja yang dapat diukur dan mampu mempresentasikan sasaran strategis yang hendak dicapai oleh perusahaan. Berikut dijabarkan *KPI* untuk masing-masing sasaran strategis dalam keempat perspektif *Balance Scorecard* berdasarkan hasil kuesioner dimana dapat dilihat pada Tabel 5, Tabel 6, Tabel 7, dan Tabel 8.

Tabel 5. KPI Perspektif Keuangan

| Sasaran Strategis | KPI | Ukuran |
|---|--------------------|------------------|
| Peningkatan profit perusahaan | Profit Perusahaan | Rp |
| Pengaruh investasi terhadap profit perusahaan | ROI | % |
| Meningkatkan produktivitas yang baik | Tingkat Permintaan | Permintaan/tahun |
| Kinerja karyawan terhadap pendapatan perusahaan | Jam lembur | Jam lembur/tahun |

Tabel 6. KPI Perspektif Pelanggan

| Sasaran Strategis | KPI | Ukuran |
|--|---------------------------------------|-----------------------------|
| Pengaruh harga terhadap jumlah pelanggan | Ratio harga terhadap jumlah pelanggan | Jumlah pelanggan/tahun |
| Penyampaian produk yang cepat dan tepat | Tingkat <i>on time delivery</i> | % |
| Kepuasan pelanggan terhadap sistem kerja dan hasil produksi perusahaan | Tingkat komplain | Tingkat komplain/tahun |
| Pengaruh tingkat <i>claim</i> terhadap hubungan bisnis perusahaan | Tingkat <i>return/pengembalian</i> | Tingkat <i>return/tahun</i> |

Tabel 7. KPI Perspektif Proses Bisnis Internal

| Sasaran Strategis | KPI | Ukuran |
|--|---|--|
| Pengenalan produk dengan metode pemasaran yang baik | Rasio biaya promosi terhadap tingkat pendapatan | % |
| Lingkungan yang kondusif dalam menjalankan produksi | Tingkat pemenuhan permintaan tepat waktu | Tingkat pemenuhan permintaan tepat waktu/tahun |
| Pengiriman <i>raw material</i> yang tepat waktu antar departemen | Tingkat <i>stock out</i> | Tingkat <i>stock out/tahun</i> |
| Kinerja operator dalam menjalankan proses produksi | Tingkat produk cacat | % |

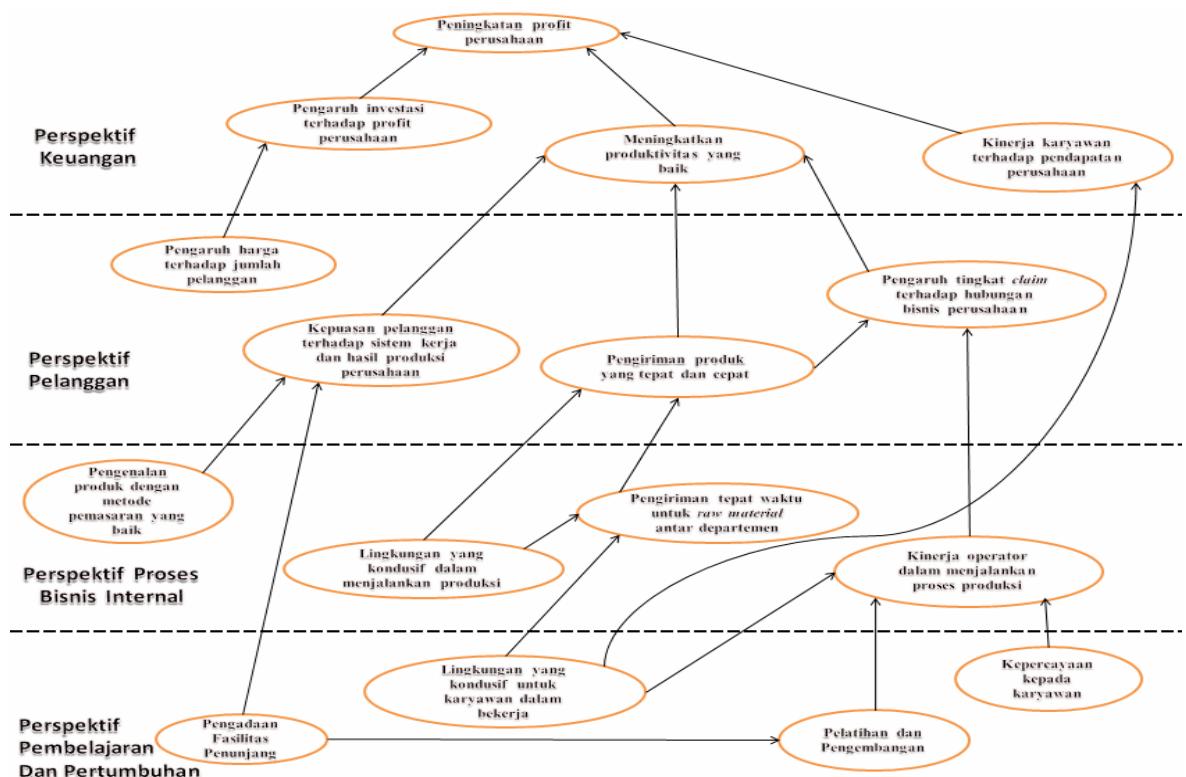
Tabel 8. KPI Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

| Sasaran Strategis | Key Performance Indicator | Ukuran |
|--|--|-------------|
| Pengadaan fasilitas penunjang | Tingkat penggunaan fasilitas penunjang | % |
| Lingkungan kondusif untuk karyawan dalam bekerja | Tingkat <i>turn over</i> | Orang/tahun |

| | | |
|---|---------------------------------|---------------------|
| Peningkatan pelatihan dan pengembangan di luar perusahaan | Jumlah pelatihan karyawan | Orang/tahun |
| Kepercayaan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan | Tingkat pemenuhan desain proyek | Desain proyek/tahun |

IV.5. Peta Strategi Perusahaan

Setelah melakukan pemetaan visi, misi dan strategi perusahaan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan penyusunan sasaran strategis perusahaan serta menentukan sebab akibat antara sasaran strategis tersebut sehingga membentuk peta strategi perusahaan. Peta strategi perusahaan dapat dilihat pada Gambar 3 dibawah ini



Gambar 3. Peta Strategis Perusahaan

IV. 6. Perancangan BSC untuk PT.MI

Perancangan *BSC* pada PT. MI sendiri didasarkan pada hasil *questionnaire* yang memiliki data kualitatif berdasarkan dari pihak manajemen perusahaan. Pada periode selanjutnya, dilakukan penyertaan elemen angka target untuk dapat melihat perbandingan antara angka yang realisasi dengan angka yang ditargetkan.

Form ini dibuat dengan menggunakan perangkat lunak pengolahan data lembar kerja yang saling terhubung antara peta strategi dengan input data. Selain itu juga dibuat laporan mengenai target dan *action* yang ditetapkan perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat pada Lampiran 1. Setelah perusahaan menentukan sasaran-sasaran strategis berserta *KPI* pada tiap perspektif *BSC* dan mengetahui kekurangan dari masing-masing sasaran strategis, maka langkah selanjutnya adalah merumuskan inisiatif strategis, yaitu tindakan-tindakan yang

memungkinkan untuk dilakukan oleh perusahaan dalam rangka mewujudkan sasaran strategis yang telah diterapkan sebelumnya.

IV.7. Analisa Sasaran Strategis, KPI, dan Pengukuran Kinerja

1. Analisa Sasaran Strategis

Sasaran strategis tersebut didasarkan dari data *questionnaire* yang disebarluaskan kepada pihak perusahaan dalam bentuk pernyataan untuk masing-masing perspektif. Dari *questionnaire* yang telah diisi dan diolah, dibatasi empat pernyataan yang paling banyak dipilih oleh karyawan perusahaan maupun manajemen puncak perusahaan. Keempat pernyataan tersebut didiskusikan dengan pihak perusahaan yang kemudian dijadikan sasaran strategis untuk mendapatkan *KPI*.

2. Analisa *KPI*

KPI yang digunakan oleh perusahaan belum tentu sama dengan yang digunakan oleh perusahaan lain karena dalam setiap perusahaan memiliki visi, misi, dan strategi yang berbeda sehingga memiliki sasaran strategis dan *KPI* yang berbeda pula. Secara keseluruhan terdapat 16 *KPI* dalam keempat perspektif *BSC* PT. MI. *KPI* yang telah dipilih tersebut telah mewakili sasaran strategis yang ada sehingga memudahkan perusahaan untuk mengetahui hal apa saja yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan secara terperinci.

3. Analisa Pengukuran Kinerja

Analisa ini dilakukan untuk periode tahun 2007 - 2008. Secara keseluruhan, pengukuran kinerja perusahaan dapat diketahui hasilnya secara jelas dan rinci, sehingga perusahaan dapat melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja. Dari penjabaran pengukuran kinerja terlihat ada data yang telah berhasil dilakukan dengan baik oleh perusahaan dan ada yang tidak memuaskan, hal tersebut merupakan konsekuensi dari perancangan sistem *BSC*, dimana perusahaan menetapkan *KPI* baru yang sebelumnya tidak ada indikator.

4. Analisa Salah Satu Perspektif dalam *BSC* (keuangan)

Pada perspektif keuangan secara keseluruhan tidak memenuhi target yang ditetapkan perusahaan. Seperti pada *KPI* peningkatan profit perusahaan, mengalami penurunan profit sehingga dapat disimpulkan target yang ditetapkan perusahaan tidak terpenuhi. Penurunan profit ini sendiri lebih disebabkan oleh pengaruh krisis global yang dirasakan hampir setiap perusahaan sehingga menurunkan daya jual beli. *KPI* untuk pengaruh investasi terhadap profit perusahaan, dari hasil pengukuran kinerja diketahui investasi yang dilakukan perusahaan tidak berpengaruh banyak terhadap profit perusahaan. Perusahaan seharusnya melakukan investasi berupa *asset* seperti penambahan jumlah mesin baru yang tentunya akan menambah daya produksi perusahaan sehingga dapat berpengaruh terhadap profit. Peningkatan produktivitas yang baik, pengukuran kinerja dilihat dari hasil permintaan pelanggan pada tahun 2007-2008. Tahun 2008, permintaan mengalami kenaikan yang sehingga dapat dikatakan bahwa kualitas produk yang dihasilkan pada tahun itu mengalami peningkatan. *KPI* terakhir yang digunakan adalah kinerja karyawan terhadap pendapatan perusahaan, dalam hal ini pengukuran yang dilihat adalah jumlah jam lembur yang terjadi. Pada tahun 2008 terjadi peningkatan jam lembur, yang seharusnya oleh perusahaan ditargetkan terjadi penurunan jam lembur.

V. Kesimpulan dan Saran

Dari penelitian yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pemetaan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif *BSC* dapat dilaksanakan sebagai dasar pembuatan *KPI* yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja dan pembuatan peta strategi dalam menetapkan inisiatif strategi baru bagi perusahaan pada perspektif proses bisnis internal dimana ditentukan inisiatif perusahaan untuk meningkatkan atau mencari SDM yang berkualitas, hal ini seimbang dengan misi perusahaan dan juga sesuai dengan hasil pengukuran dimana kinerja SDM membutuhkan banyak perbaikan.
2. Efektivitas penilaian kinerja perusahaan dengan metode *BSC* ini, diketahui masih memerlukan upaya peningkatan dan perbaikan untuk dapat sesuai atau seimbang dengan visi, misi dan strategi yang diterapkan perusahaan dimana misi perusahaan adalah memberikan produk yang presisi, namun setelah dilakukan penilaian kinerja masih banyak terdapat produk cacat yang disebabkan kesalahan operator.
3. Perusahaan dapat melakukan dan menerapkan perancangan *BSC* yang sesuai dengan kondisi perusahaan sekarang, sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan perbaikan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Selain itu juga terdapat beberapa saran yang dapat diusulkan kepada perusahaan, yaitu Metode *BSC* yang diusulkan pada perusahaan dapat diimplementasikan sebagai alat ukur kinerja agar dapat mengetahui hasil yang terjadi. Sebagai upaya perbaikan lebih lanjut, perusahaan dapat memberikan keterbukaan data *finance* untuk memaksimalkan perancangan *BSC* di waktu yang datang. Analisa dan metoda yang dipakai pada penelitian ini selanjutnya dapat diuji kembali dengan memberikan tambahan variabel keuangan tersebut.

Daftar Pustaka

1. Anthony A., Atkinson, Rajiv D. Bunker, Robert S. Kaplan dan S. Mark Young, 1997. *Management Accounting*, 2nd edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
2. Kaplan, R.S. dan David P. Norton, 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, alih bahasa Peter R Yossi Pasla, Erlangga.
3. Kaplan, R.S. dan David P. Norton, 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston: Harvard Business School Press.
4. Kaplan, R.S. dan David P. Norton, 2004, *Strategy Maps and Converting Intangible Asset Into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business School Press.
5. Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja KEuangan Perusahaan*, Penerbit Salemba Empat.
6. Sony Yuwono, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Lampiran 1.

PT. Metalisha Intiguna

| | Objectives | KPI | Ukuran | Target | Action Plan |
|-----------------|--|--|--|--|--|
| KEUANGAN | <ul style="list-style-type: none"> Peningkatan Profit Perusahaan Pengaruh Investasi terhadap profit perusahaan Meningkatkan produktivitas yang baik Kinerja karyawan terhadap pendapatan perusahaan | <ul style="list-style-type: none"> Profit Perusahaan ROI Tingkat Permintaan Jam lembur | <ul style="list-style-type: none"> Rupiah % Tingkat permintaan/tahun jam lembur/tahun | <ul style="list-style-type: none"> Perusahaan mentargetkan laba sebesar Rp 35 juta untuk 2007 dan Rp 40 juta untuk 2008 ROI sebesar 0,5% tahun 2007 dan 1% tahun 2008 Kenaikan permintaan sebanyak 2000 permintaan di tahun 2007 dan 2500 permintaan di tahun 2008 Mengurangi jam lembur hingga 350 jam di tahun 2007 dan 300 jam di tahun 2008 (0,85%) | <ul style="list-style-type: none"> Dengan memperbarui kinerja karyawan dan meningkatkan produksi Meningkatkan asset perusahaan dengan menginvestasi mesin-mesin untuk dapat meningkatkan kapasitas produksi sehingga dapat meningkatkan laba Memperbaiki mesin yang lama untuk dapat lebih menghasilkan produk yang berkualitas Menyiapkan generator mesin listrik yang dapat digunakan apabila listrik di perusahaan mengalami gangguan |
| PELANGGAN | <ul style="list-style-type: none"> Pengaruh harga terhadap jumlah pelanggan Penyampaian produk yang cepat dan tepat Kepuasan pelanggan terhadap sistem kerja perusahaan Pengaruh tingkat claim terhadap hubungan bisnis perusahaan | <ul style="list-style-type: none"> Ratio harga terhadap jumlah pelanggan Tingkat <i>on time delivery</i> Tingkat komplain Tingkat retur | <ul style="list-style-type: none"> Jumlah pelanggan/tahun % Tingkat komplain/tahun Tingkat retur/tahun | <ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan jumlah pelanggan untuk tahun 2007 sebanyak 800 dan 2008 sebanyak 850 pelanggan Tingkat <i>on time delivery</i> sebesar 80% Mengurangi tingkat komplain sebesar 30 komplain di tahun 2007 dan 25 komplain di tahun 2008 Mengurangi tingkat retur sebesar 60 produk di tahun 2007 dan 50 produk di tahun 2008 (1%) | <ul style="list-style-type: none"> Dengan memberikan harga yang kompetitif Meningkatkan distributor ke pelanggan baik dengan menggunakan jasa pengiriman maupun dengan meningkatkan jumlah volume kendaraan pengiriman produk Dengan meningkatkan kinerja karyawan bagian QC dan operator mesin Menerima dan memperbarui produk sesuai dengan permintaan konsumen |
| PROSES INTERNAL | <ul style="list-style-type: none"> Pengenalan produk dengan presentasi Lingkungan yang kondusif dalam menjalankan produksi Pengiriman raw material yang tepat waktu antar departemen Kinerja operator dalam menjalankan produksi | <ul style="list-style-type: none"> Biaya promosi terhadap tingkat pendapatan Tingkat pemenuhan permintaan tepat pada waktu Tingkat stock out Tingkat produk cacat | <ul style="list-style-type: none"> % Tingkat pemenuhan permintaan tepat pada waktu/tahun Tingkat Stock out/tahun % | <ul style="list-style-type: none"> Mengurangi biaya promosi yang tidak efektif Mencapai pemenuhan permintaan produk sebanyak 1900 produk di tahun 2007 dan 2000 produk di tahun 2008 Menyiapkan cadangan bahan baku sebesar 40% Mengurangi tingkat produk cacat sebesar 4% di tahun 2007 dan sebesar 3% di tahun 2008 | <ul style="list-style-type: none"> Memperkenalkan produk melalui media radio maupun majalah Menciptakan ruang proses produksi yang sesuai dengan kapabilitas produksi perusahaan Melakukan pembelian bahan baku apabila persediaan kurang dari 40% Meningkatkan kualitas SDM dengan memberikan pelatihan dan pengembangan agar dapat sesuai dengan kemajuan IPTEK |
| PEMBELAJARAN | <ul style="list-style-type: none"> Pengadaan fasilitas penunjang Lingkungan yang kondusif untuk bekerja Peningkatan pelatihan dan pengembangan di luar perusahaan Kepercayaan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan | <ul style="list-style-type: none"> Tingkat penggunaan fasilitas penunjang Tingkat <i>turn over</i> Jumlah pengadaan pelatihan karyawan Tingkat pemenuhan desain proyek | <ul style="list-style-type: none"> % orang/tahun x/tahun desain proyek/tahun | <ul style="list-style-type: none"> Penggunaan fasilitas sebesar 50% di tahun 2007 dan 70% di tahun 2008 Mengurangi tingkat <i>turn over</i> Untuk tahun 2007 target tujuh kali/tahun dan 2008 dua belas kali/tahun Menyelesaikan semua desain produk atau permintaan dari konsumen | <ul style="list-style-type: none"> Menyediakan fasilitas seperti perpustakaan untuk menambah wawasan karyawan Menjadikan pegawai honorer menjadi pegawai tetap apabila ada pekerja yang berhenti Pelatihan difokuskan kepada karyawan tertentu untuk dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan Memberikan pelatihan kepada karyawan dan menyediakan mesin-mesin yang berkualitas untuk menunjang pekerjaan karyawan |