

# PENGUKURAN DAN ANALISA KINERJA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* DI PT. "X"

**Moses L. Singgih**

Dosen Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri - Institut Teknologi 10 Nopember

**Kristiana Asih Damayanti**

Dosen Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri - Universitas Kristen Petra

**Renny Octavia**

Alumnus Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri – Universitas Kristen Petra

## ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur dan menganalisa kinerja di PT."X" dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Penelitian ini dilakukan karena sistem pengukuran yang dipakai selama ini hanya mengukur kinerja dari *financial perspective*.

**Kata kunci:** Pengukuran dan analisa kinerja, *Balanced Scorecard*.

## ABSTRACT

*This research is done to measure and analyse of "X" Corporatio's performance used Balanced Scorecard method. This research is done because the measurement system that used for this time is just measure the performance of financial perspective*

**Keywords:** *Performance analysis and measurement, Balanced Scorecard.*

## 1. PENDAHULUAN

Sebagian besar perusahaan hanya mengukur kinerjanya dari *financial perspective*. Sistem pengukuran kinerja yang demikian sudah tidak memadai lagi bagi kebutuhan pengukuran kinerja saat ini, dimana lingkungan persaingan bergerak dengan cepat, sehingga tidak menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil saat ini dan dimasa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

*Balanced Scorecard (BSC)* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan kedalam 4 *perspective*, yaitu *Financial perspective*, *Customer perspective*, *Internal Business Process perspective* dan *Learning and Growth perspective*.

Perumusan masalah di PT."X" mengacu pada keinginan perusahaan untuk mendapatkan suatu hasil pengukuran kinerja perusahaan secara lengkap dan terintegrasi, sedangkan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

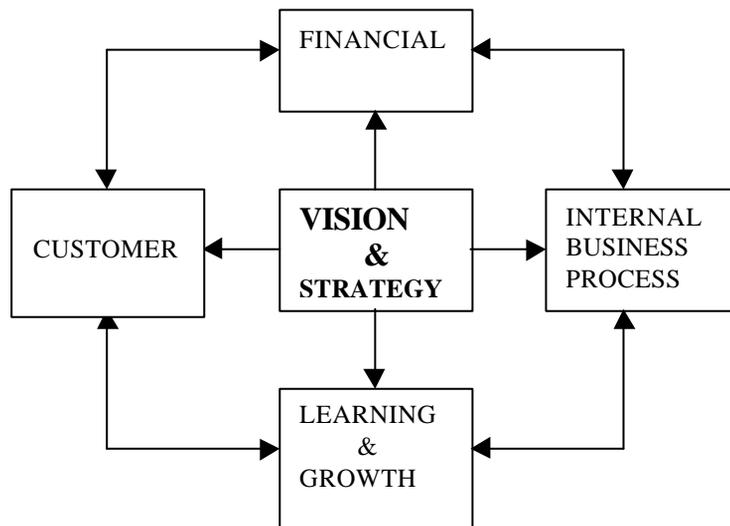
- Membangun sebuah sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*

- Mengukur dan menganalisa kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah pada pengukuran kinerja perusahaan pada tahun 1999 dan 2000

## 2. *BALANCED SCORECARD*

Konsep BSC pertama kali dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996) dalam bukunya yang berjudul *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* (BSC), merupakan salah satu metode pengukuran dan manajemen *performance* untuk faktor internal dan eksternal dari suatu perusahaan. Saat ini, kebanyakan perusahaan masih menggunakan pengukuran *financial* sebagai acuan pengukuran kinerja perusahaan, sehingga manajer tidak mengetahui sampai seberapa jauh pengaruh yang ditimbulkan akibat strategi yang mereka terapkan.

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 process perspective*, dan *learning and growth perspective*. Empat *perspective* di dalam BSC menyatakan adanya saling keterkaitan untuk dapat menggambarkan strategi yang dimiliki perusahaan. Hubungan dalam empat *perspective* digambarkan sebagai suatu kesatuan Gambar 1.



**Gambar 1. *Balanced Scorecard***

Berikut ini adalah penjelasan untuk masing-masing *perspective* diatas:

- *Financial perspective*  
Scorecard pada *perspective* ini menjawab pertanyaan “Untuk dapat berhasil secara *financial* apa yang harus kita perhatikan kepada pemegang saham kita?”
- *Customer perspective*  
Scorecard pada *perspective* ini menjawab pertanyaan “Untuk mewujudkan visi kita apa yang harus kita perhatikan kepada customer kita?”

- *Internal Business Process perspective*  
Scorecard pada *perspective* ini menjawab pertanyaan “Untuk menyenangkan pemilik saham dan customer kita, proses bisnis apa yang harus kita kuasai dengan baik?”
- *Learning and Growth perspective*  
Scorecard pada *perspective* ini menjawab pertanyaan “Untuk mewujudkan visi kita bagaimana kita memelihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri?”

Metode pengukuran BSC memiliki kelebihan sebagai berikut ini:

- Ada keseimbangan antara *lag indicator* dan *lead indicator*.  
BSC menggunakan tolok ukur kinerja “masa lalu” (*lag indicator* atau ukuran hasil), selain juga menggunakan tolok ukur kinerja “masa depan” (*lead indicator* atau ukuran pemicu hasil). Ukuran hasil digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan, sedangkan ukuran pemicu adalah ukuran yang menunjukkan penyebab dicapainya ukuran hasil.
- Ada keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan jangka pendek.  
Pengukuran kinerja yang hanya memperhatikan kinerja keuangan hanya dapat mencapai tujuan jangka pendek perusahaan. Dalam metode BSC ada keseimbangan antara tujuan jangka pendek (*financial perspective*) dan tujuan jangka panjang (*customer perspective, internal business perspective* dan *learning and growth perspective*).
- Ada keseimbangan antara *hard objectives measures* and *softer more subjective measures*.  
Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode BSC, menunjukkan adanya keseimbangan antara *hard objective measures*, artinya dengan menggunakan ukuran hasil yang obyektif (ukuran-ukuran yang mudah didapatkan), yaitu ukuran hasil pada *financial perspective* dengan ukuran hasil yang lebih subyektif (ukuran-ukuran yang sulit didapatkan), yaitu ukuran hasil pada *customer, IBP, dan learning and growth perspective*.

Dalam metode pengukuran kinerja BSC, ada 3 prinsip yang memungkinkan strategi dapat diterjemahkan kedalam berbagai tujuan dalam setiap *perspective*, dalam perencanaan strategis, yaitu sebagai berikut ini:

- Hubungan sebab dan akibat.  
Rantai sebab dan akibat harus mencakup keempat faktor BSC diatas, jadi setiap pengukuran yang dipilih dalam BSC harus menjadi elemen dari rantai hubungan sebab dan akibat yang mengkomunikasikan arti dari strategi pada sebuah perusahaan.
- Ukuran hasil dan ukuran pemicu kinerja.  
Tolok ukur inilah yang berfungsi sebagai alat untuk mengetahui perubahan kinerja perusahaan (lebih baik, lebih buruk, atau tetap).
- Keterkaitan dengan masalah *financial*.  
Hubungan sebab akibat semua ukuran dalam sebuah *Balanced Scorecard* harus terkait dengan setiap tujuan *financial* perusahaan.

Perencanaan strategis secara keseluruhan terdiri atas penentuan:

- Tujuan
- Ukuran hasil dan ukuran pemicu
- Target
- Inisiatif



Data yang dikumpulkan pada setiap *perspective* adalah sebagai berikut:

- *Financial perspective*.  
Data pada *financial perspective* adalah neraca dan laporan rugi laba untuk tahun 1999 dan 2000.
- *Customer perspective*.  
Data pada *customer perspective* adalah: data pengiriman tepat waktu, data *sales return*, data jumlah *customer* baru, dan data jumlah *customer* loyal.
- *Internal Business Process perspective (IBP perspective)*  
Data pada *IBP perspective* adalah: data jumlah produk baru, data penyelesaian order tepat waktu, data rata-rata % produk cacat, data jumlah kerusakan mesin dan data jumlah kunjungan rutin.
- *Learning and growth perspective (L&G perspective)*.  
Data pada *L&G perspective* adalah: data jenis dan jumlah training yang diberikan, data % rata-rata pemenuhan target produksi, data absensi karyawan, data jumlah tenaga kerja masuk dan keluar.

##### 5. Analisa perencanaan strategi

Dalam analisa perencanaan strategis, dilakukan analisa hasil pengukuran untuk setiap tujuan dalam setiap *perspective*, untuk mengetahui adanya peningkatan atau penurunan kinerja. Sebagai contoh, salah satu tujuan pada *financial perspective* adalah peningkatan pendapatan, maka analisa perencanaan startegis adalah sebagai berikut:

- Ukuran hasil.  
Ukuran hasil adalah pertumbuhan penjualan, yang ditunjukkan pada Tabel 2.

**Tabel 2. Perhitungan Perubahan Nilai Penjualan**

Keterangan	Tahun 1998	Tahun 1999	Tahun 2000
Total penjualan (Rp) [a]	36.233.108.024	25.768.036.093	31.643.131.862
Kurs (Rp / US\$) [b]	10.210	7.791	8.453
Penjualan setelah pengkonstanan kurs (Rp) [(a/b)x10.210]	36.233.108.024	33.768.662.368	38.220.321.343
inflasi harga produk (perubahan harga)		-1,12%	1,39%
Penj. setelah pengkonstanan (Rp)	36.233.108.024	34.151.155.308	38.123.323.409
Perubahan penjualan		-5,7%	11,6%

Berdasarkan pada tabel diatas menunjukkan adanya penurunan penjualan dari tahun 1998 ke tahun 1999 dan kenaikan penjualan dari tahun 1999 ke tahun 2000.

- Ukuran pemicu.  
Ukuran pemicu adalah pada “*revenue mix*” yaitu kemampuan perusahaan dalam mendapatkan kombinasi yang optimal dari pendapatan (*customer* dan produk yang menguntungkan).
- Target.  
PT.”X” menetapkan target pertumbuhan penjualan sebesar 15% per tahun.

Demikian untuk setiap ukuran dilakukan perencanaan strategis, untuk ukuran–ukuran pada ketiga *perspective* yang lain ditambahkan point “Inisiatif” dalam perencanaan

strategis. Inisiatif diperoleh berdasarkan pengamatan dan metode wawancara dengan bagian yang bersangkutan.

6. Perancangan pengukuran kinerja

Perancangan pengukuran kinerja dilakukan dengan urutan sebagai berikut:

1. Pemberian bobot untuk masing-masing *perspective*.

Besarnya bobot ditetapkan berdasarkan tingkat kepentingan *perspective* tersebut terhadap perusahaan. PT."X" menetapkan bahwa setiap *perspective* memiliki tingkat kepentingan yang sama terhadap perusahaan, yaitu masing-masing sebesar 0,25.

2. Pembobotan untuk setiap ukuran hasil.

Besarnya bobot ditetapkan berdasarkan tingkat kepentingan ukuran hasil tersebut terhadap tujuan perusahaan. Saat ini PT."X" sedang memfokuskan usahanya pada peningkatan pertumbuhan pendapatan dan pengurangan biaya, oleh sebab itu semua ukuran yang dipandang oleh perusahaan penting untuk dapat mencapai kedua tujuan diatas diberi bobot yang lebih tinggi. Pembobotan pada setiap *perspective* terdapat pada Tabel 3 sampai dengan Tabel 6.

**Tabel 3. Pembobotan Ukuran Hasil pada *Financial Perspective***

No	Tujuan	Ukuran hasil	Bobot (%)
1	Pertumbuhan pendapatan	sales growth	15
2	Penghematan biaya	GPM	15
		OPM	10
		NPM	10
3	Pemanfaatan aktiva	ITO	10
		ARTO	10
		TATO	10
4	Peningkatan pengembalian investasi	ROA	10
		ROE	10
	Total		100

**Tabel 4. Pembobotan Ukuran Hasil pada *Customer Perspective***

No	Tujuan	Ukuran hasil	Bobot (%)
1	Peningkatan <i>brand image</i> customer	% OTD lokal	10
		% OTD ekspor	20
		% <i>sales retur</i> lokal	10
		% <i>sales retur</i> ekspor	20
2	Meningkatkan <i>customer acquisition</i>	customer baru	20
3	Meningkatkan <i>customer retention</i>	customer lama	20
	Total		100

**Tabel 5. Pembobotan Ukuran Hasil pada *Internal Business Process Perspective***

No	Tujuan	Ukuran hasil	Bobot (%)
1	Meningkatkan inovasi produk baru	jml. produk baru	20
2	Mempercepat siklus manufaktur	Waktu penyelesaian order tepat waktu	
		produk lokal	10
		produk ekspor	20
3	Meningkatkan efisiensi mesin	% penurunan kerusakan mesin	20
4	Memperbaiki kualitas proses	% cacat per bagian	20
5	Membangun hubungan yang baik Dengan customer	jml. kunjungan rutin	10
	Total		100

**Tabel 6. Pembobotan Ukuran Hasil pada *Learning And Growth Perspective***

No	Tujuan	Ukuran hasil	Bobot (%)
1	Meningkatkan keahlian tenaga kerja buruh	% pemenuhan target	25
	Meningkatkan keahlian tenaga kerja staf	Jml training	25
2	Meningkatkan motivasi tenaga kerja buruh	% absen buruh	15
	Meningkatkan motivasi tenaga kerja staf	% absen staf	10
3	Meningkatkan kepuasan tenaga kerja buruh	turnover buruh	15
	Meningkatkan kepuasan tenaga kerja staf	turnover staf	10
	Total		100

### 3. Perancangan pengukuran kinerja

Perancangan pengukuran kinerja dilakukan dengan melakukan perentangan penilaian untuk menentukan kinerja perusahaan berada pada level yang buruk (*score*=1), sedang (*score*=2) dan baik (*score*=3). Penentuan rentang ini ditentukan oleh perusahaan berdasarkan kinerja perusahaan selama ini dan target yang ingin dicapai oleh perusahaan.

## 4. KESIMPULAN DAN SARAN

### 4.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisa adalah adanya peningkatan kinerja perusahaan pada seluruh *perspective* kecuali pada *internal business process perspective* yang menunjukkan kestabilan kinerja pada level yang buruk. Sehingga untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dilakukan dengan meningkatkan penyelesaian *order* tepat waktu dan menurunkan % rata-rata produk cacat. Kedua hal tersebut dapat dicapai dengan semakin meningkatkan kinerja pemenuhan target, karena ketiga ukuran hasil tersebut memiliki bobot yang paling besar.

## 4.2 Saran

Saran untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan adalah:

- Melakukan perawatan mesin
- Memperbaiki kualitas proses
- Perhitungan dan analisa keseimbangan lintasan
- Perbaiki metode training
- Komitmen kerjasama untuk dapat menerapkan *Balanced Scorecard*

## DAFTAR NOTASI

BSC	=	Balanced Scorecard
ROCE	=	Return on Capital Employed
IBP	=	Internal business process
OTD	=	On Time Delivery
GPM	=	Gross profit margin
HPP	=	Harga pokok produksi
OPM	=	Operation profit margin
NPM	=	Net profit margin
ITO	=	Inventory turnover
ARTO	=	Account receivable turnover
TATO	=	Total asset turnover
ROI	=	Return on investment
ROE	=	Return on equity
PPIC	=	Production planning and inventory control
QC	=	Quality Control
KKWT	=	Karyawan kontrak waktu terbatas
SL	=	%sales return lokal
SE	=	%sales return ekspor
CB	=	jumlah customer baru
CL	=	jumlah customer lama
PB	=	jumlah produk baru
WL	=	%penyelesaian produksi tepat waktu untuk produk lokal
WE	=	%penyelesaian produksi tepat waktu untuk produk ekspor
RC	=	%rata-rata cacat
PK	=	%penurunan kerusakan mesin
KR	=	jumlah kunjungan rutin
PT	=	%pemenuhan target
TR	=	jumlah training
AB	=	%absen buruh
AS	=	%absent staf
TB	=	turnover buruh
TS	=	turnover staf

## DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, S. R., and P. D. Norton, 1996. *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business Scholl Press Boston.
- Mulyadi, 2001. *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat
- Hax, C. A., and S. N. Majluf, 1984. *Strategic Management: An Integrative Perspective*. Prentice-Hall International, Inc.
- Peterson, P. P., 1994. *Financial Management and Analysis*. McGraw-Hill, Inc.
- Aquilano, N. J., and F. R. Jacobs, 1998. *Productions and Operations Management*, 8<sup>th</sup> edition. Irwin/McGraw-Hill.