

PERANCANGAN ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA PT PRAPTA REKAYASA BUANA MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD

Design of Performance Appraisal Tool On PT Prapta Rekayasa Buana Using Balanced Scorecard Method

Rahmat Rezki¹, Budi Praptono², Litasari Widyastuti Suwarno³

^{1,2,3}Program Studi Teknik Industri, ^{1,2,3}Fakultas Rekayasa Industri, ^{1,2,3}Universitas Telkom

¹rezkysofyan@gmail.com ²budipraptono@telkomuniversity.ac.id

³litasarisuwarno@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

PT. Prapta Rekayasa Buana merupakan sebuah perusahaan keluarga yang bergerak di bidang manufaktur industri kosmetik sejak 2006 hingga sekarang. Sampai saat ini, perusahaan belum menggunakan sebuah metode yang tepat untuk mengukur kinerja dan perkembangan perusahaan sehingga berdampak pada tidak adanya sasaran strategis perusahaan dan pencapaian target yang tidak stabil. Maka dari itu, dilakukan penyusunan *balanced scorecard* untuk melakukan pengukuran kinerja yang tepat bagi perusahaan. Metode pengukuran kinerja ini disusun dengan menyusun alternatif strategi perusahaan berdasarkan analisis SWOT pada perusahaan. Setelah itu, mengelompokkan alternatif strategi kedalam empat perspektif BSC untuk menyusun peta strategi yang menjadi acuan bagi perusahaan. Lalu menentukan *critical success factor* dan *key performance indicator* berdasarkan alternatif strategi yang ada dan menentukan bobot masing masing indikator dengan AHP yang akan digunakan sebagai indikator pengukuran dalam BSC. Dari hasil penyusunan BSC, didapatkan pembobotan untuk perspektif finansial adalah sebesar 49%, pelanggan 33%, proses bisnis internal 9%, dan pembelajaran dan perkembangan adalah sebesar 9%

Kata Kunci : *Critical Success Factor, BSC, KPI, Pembobotan.*

Abstract

PT. Prapta Rekayasa Buana is a family-firm business that engaged in cosmetic manufacturing industry since 2006. To this day, the company have not yet establish a proper performance appraisal method that causing the lack of company's strategic objectives and unstabilized in achievieng their target. Based on that issues, this research made to establish balanced scorecard as one of the methode of performance appraisal for the company. This performance appraisal method is made by determining the strategic alternatives from the SWOT analysis of the company. The strategic alternatives are classified into four perspectives of BSC to make the company strategic map. The next step is to specify the critical success factor and key performance indicator of each strategies as well as the weighting of each indicators using AHP that will be used as the indicator of BSC. The result we have is the BSC and the weighting of each perspectives that are 49% of financial, 33% of customer, 9% of internal business process, and 9% of learning and growth.

Keywords: *Critical Succes Factor, BSC, KPI, Weighting.*

Pendahuluan

PT. Prapta Rekayasa Buana adalah salah satu perusahaan keluarga yang bergerak di sektor industri kosmetik. Perusahaan ini berdiri dari tahun 2006 sebagai distributor kosmetik dan mulai beralih sebagai produsen kosmetik sejak tahun 2015 hingga sekarang. Sebagai salah satu perusahaan keluarga dalam industri kosmetik, PT. Prapta dituntut untuk mengembangkan strategi strategi baru untuk meningkatkan performa dan daya saing perusahaan. Padahal, untuk dapat mempertahankan perusahaan, maka perusahaan keluarga perlu mengadopsi profesionalisme dalam pendekatan pengelolaan bisnisnya (Sembel, 2011).

Beberapa permasalahan yang dihadapi perusahaan saat ini diantaranya :

- penilaian performa perusahaan yang masih diukur dari *profit* perusahaan
- target yang tidak meningkat selama beberapa tahun terakhir
- pendapatan perusahaan yang fluktuatif
- tidak adanya strategi perusahaan untuk bertahan dalam persaingan industri kosmetik di masa depan

Dari permasalahan permasalahan tersebut, perusahaan perlu menerapkan suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat mengukur kinerja perusahaan dengan baik untuk mengendalikan performa perusahaan agar sejalan dengan visi dan misi, serta rencana strategis perusahaan. Dengan performa perusahaan yang tidak terukur secara

tepat, perusahaan akan sulit untuk bertahan melawan kompetitor dengan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang lebih baik. Dari data hasil wawancara dengan narasumber terkait, hingga saat ini perusahaan belum menerapkan sebuah metode penilaian kinerja yang baik. Selama ini pengukuran kinerja hanya dilakukan secara tradisional yaitu dengan menitikberatkan pada sisi keuangan. Penilaian kinerja perusahaan yang semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Selain itu, target perusahaan tidak mengalami peningkatan sejak 6 tahun terakhir yaitu pada nominal Rp 200.000.000 per tahunnya.

Dasar Teori dan Metodologi Penelitian

1.1 Dasar Teori

1.1.1 Manajemen Kinerja

Menurut Dessler (2003:322) definisi Manajemen Kinerja adalah: Proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan.

1.1.2 Penilaian Kinerja

Definisi penilaian kinerja atau sering disebut juga sebagai performance appraisal menurut para ahli:

Menurut Hasibuan (2000:87)

a. Definisi penilaian kerja menurut Hasibuan ialah aktivitas bagi para manajer untuk melakukan evaluasi terhadap tingkat laku berprestasi para karyawan yang dilanjutkan dengan menentukan kebijaksanaan kedepannya, hal yang berhubungan dengan penilaian kinerja seperti penilaian loyalitas, kejujuran, leadership, teamwork, dedikasi dan partisipasi.

b. Menurut Mathis Dan Jackson (2006:382)

Definisi penilaian kerja menurut Mathis dan Jackson ialah proses evaluasi terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dikomparasikan dengan standar yang dilanjutkan dengan member informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja biasa juga disebut dengan pemberian peringkat pada karyawan melalui peninjauan, evaluasi dan penilaian hasil kerja.

1.2 Balanced Scorecard

Pada awalnya, Balanced Scorecard diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan. Menurut Kaplan dan Norton (1996), menyimpulkan bahwa hasil studinya tersebut untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan/konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced scorecard terdiri dari dua kata yaitu balanced dan scorecard. Scorecard artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan balanced artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2005). Balanced Scorecard yang baik harus memenuhi beberapa criteria yaitu:

1. Dapat mendefinisikan tujuan strategi jangka panjang dari masing masing perspektif dan mekanisme untuk mencapai tujuan.
2. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab akibat.
3. Terkait dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan..

1.3 SWOT Analysis

SWOT merupakan singkatan dari kata Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat yang dalam Bahasa Indonesia berarti kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman. Analisis SWOT merupakan salah satu metode dasar untuk menganalisa permasalahan dari empat sisi. Analisis SWOT merupakan analisis pengamatan dari berbagai faktor agar dapat merumuskan strategi yang sesuai untuk perusahaan (Rangkuti, 2001).

1. Strength (Kekuatan) merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dan menjadi modal awal sehingga hal tersebut dikatakan modal awal. Dengan kekuatan, perusahaan dapat memaksimalkan potensi dan keadaan yang ada untuk mengalahkan kompetitor. Potensi tersebut dapat berupa sumber daya, keterampilan, kualitas produk/jasa, dll yang baik untuk dikembangkan.

2. Weakness (Kelemahan) merupakan hal yang dapat menjadi penghalang kinerja suatu perusahaan. Hal tersebut dapat berupa kekurangan sumber daya, modal, proses produksi, maupun yang lainnya. Setiap perusahaan harus mengevaluasi setiap kekurangan yang dimilikinya sehingga dapat merancang dan memikirkan suatu strategi agar dapat meminimalisir ataupun menghilangkan kelemahan tersebut.

3. Opportunity (Peluang) merupakan peluang bagi perusahaan untuk semakin melebarkan sayapnya untuk menjadi lebih besar. Kesempatan yang dimiliki perusahaan dapat berupa pinjaman modal, kerjasama, lingkungan

bisnis. Dengan mengetahui segala bentuk peluang yang ada, maka perusahaan tidak akan melewatkan kesempatan yang ada.

4. Threat (Ancaman) adalah kebalikan dari peluang. Ancaman adalah suatu kondisi negative dimana kondisi atau sesuatu yang dapat memberikan ancaman bagi perusahaan. Setiap perusahaan lebih baik menganalisis kemungkinan ancaman untuk mengambil langkah yang tepat untuk menghindari ancaman bagi perusahaan.

1.4 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan suatu model pengambilan keputusan yang memberikesempatan pada perorangan atau kelompok untuk membangun gagasan-gagasan dan mendefinisikan persoalan dengan cara membuat asumsi dan memperoleh pemecahan yang diinginkan darinya. AHP ini banyak digunakan untuk pengambilan keputusan dalam menyelesaikan masalah-masalah dalam hal perencanaan, penentuan alternatif, penyusunan prioritas, pemilihan kebijakan, alokasi sumber daya, penentuan kebutuhan, permasalahan hasil, perencanaan hasil, perencanaan sistem, penilaian performansi, optimasi dan pemecahan konflik (Saaty, 1993).

Kelebihan dari metode AHP dalam pengambilan keputusan adalah (Saaty, 1993):

Dapat menyelesaikan permasalahan yang kompleks, dan struktur tidak beraturan, bahkan permasalahannya yang tidak terstruktur sama sekali.

Kurang lengkapnya data tertulis atau data kuantitatif mengenai permasalahan tidak mempengaruhi kelancaran proses pengambilan keputusan karena penilaian merupakan sintesis pemikiran berbagai sudut pandang responden.

Sesuai dengan kemampuan dasar manusia dalam menilai suatu hal sehingga memudahkan penilaian dan penilaian elemen.

Metode dilengkapi dengan pengujian konsistensi sehingga dapat memberikan jaminan keputusan yang diambil.

Disamping kelebihan-kelebihan di atas terdapat pula beberapa kesulitan dalam menerapkan metode AHP ini. Apabila kesulitan-kesulitan tersebut tidak dapat diatasi, maka dapat menjadi kelemahan dari metode AHP dalam pengambilan keputusan (Saaty, 1993):

AHP tidak dapat diterapkan pada suatu perbedaan sudut pandang yang sangat tajam di kalangan responden.

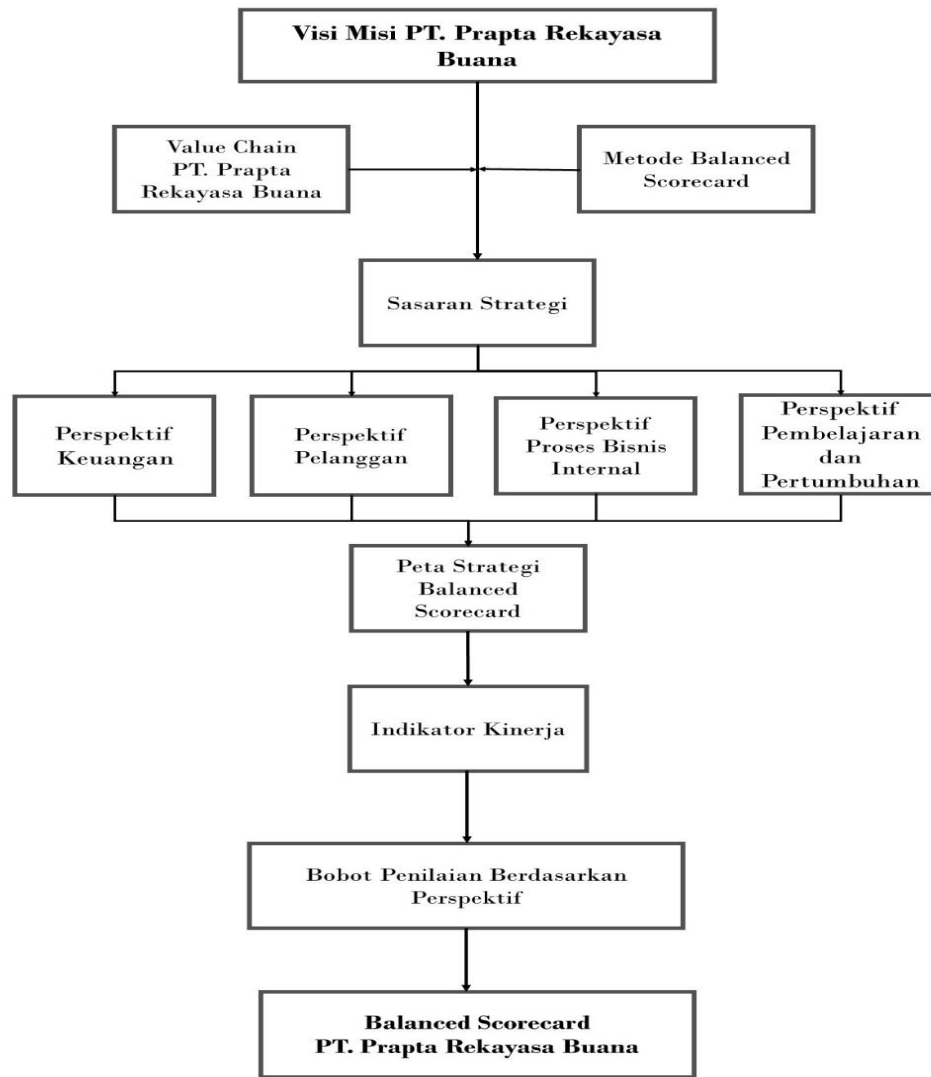
Responden yang dilibatkan harus memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup tentang permasalahan serta metode AHP.

1.5 Model Konseptual

Pembuatan model konseptual penyusunan Balanced Scorecard PT Prapta Rekayasa Buana diawali dengan mengambil data visi dan misi perusahaan serta strategi perusahaan. Setelah itu mengelompokkan aktivitas perusahaan kedalam model value chain. Kemudian menerjemahkan visi misi perusahaan dan value chain perusahaan menjadi sasaran strategis kedalam empat perspektif Balanced Scorecard untuk mencari koherensi kedalam sebuah peta strategi. Peta strategi ini akan menggambarkan hubungan sebab akibat antara satu sasaran strategis dengan sasaran strategis lainnya dalam perspektif Balanced Scorecard.

Proses selanjutnya adalah menentukan Indikator Kinerja, merupakan suatu ukuran yang akan memberikan sejauh mana perusahaan telah berhasil mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan. Ukuran strategis tersebut terdiri dari ukuran hasil (Lag Indicators) dan ukuran pemicu kinerja (Lead Indicators). Ukuran-ukuran tersebut harus dibuat sesuai dengan sasaran strategis pada masing-masing perspektif Balanced Scorecard. Keberhasilan pencapaian sasaran strategis akan ditunjukkan melalui ukuran-ukuran tertentu yang disebut ukuran hasil (Lag Indicators). Untuk mencapai hasil tersebut diperlukan pemicu kinerja yaitu ukuran yang menyebabkan hasil yang dicapai (Lead Indicators).

Pada tahap akhir dilakukan pembobotan nilai dari masing-masing perspektif Balanced Scorecard beserta sasaran dan ukuran strategisnya. Kemudian, menentukan prioritas dari masing-masing bobot yang telah didapatkan. Penilaian ini dilakukan untuk dapat melihat gambaran umum kinerja yang ada di perusahaan. Selanjutnya, hasil penilaian yang telah didapatkan akan menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam melihat kinerja perusahaan dan melakukan evaluasi-evaluasi untuk perbaikan demi tercapai tujuan organisasi.



Gambar 2.1 Model Konseptual

Pembahasan

1.6 Visi dan Misi Perusahaan

Berikut visi dan misi perusahaan PT. Prapta Rekayasa Buana

Visi dan Misi

Visi

Misi

“Menjadi Perusahaan Yang Memproduksi Kosmetika Berkualitas, Aman Serta Memiliki Nilai Kemanfaatan yang Optimal Serta Berdaya Saing di Pasaran.”

Menetapkan dan Menerapkan Proses Produksi Kosmetik yang Berpedoman Pada Standard CPKB Melalui Langkah-Langkah dan Pentahapan yang Terprogram,

Membangun Sistem Manajemen Mutu yang Disesuaikan dengan Kegiatan Produksi Kosmetik Perusahaan.

Gambar IV.1 Visi dan Misi Perusahaan

1.7 Tujuan Strategis

Tujuan strategis dari PT. Prapta adalah menerapkan proses produksi kosmetik yang baik berdasarkan standarisasi sehingga mempertahankan mutu dan kualitas dari produk sembari menjaga efisiensi produksi dan

meningkatkan penjualan untuk menjaga keberlangsungan dan kestabilan perusahaan. Maka terdapat beberapa poin dari tujuan strategis tersebut. Diantaranya:

- a. Memelihara dan melakukan perbaikan pada SOP yang aman, efisien, dan lancar.
- b. Mempertahankan sistem pengendalian mutu untuk menghasilkan kualitas produk yang baik sembari melakukan riset untuk penambahan produk baru.
- c. Memperluas pangsa pasar untuk meningkatkan penjualan.
- d. Mempertahankan harga yang kompetitif dibandingkan competitor untuk menarik pelanggan.

1.8 Analisis SWOT

Dari hasil penelitian yang dilakukan, maka analisis SWOT perusahaan didapatkan sebagai berikut:

Tabel 3.2 Hasil *Distribusi TBF dan TTR*

Strength	Harga murah dibandingkan dengan kompetitor
	Produk sudah terdaftar di BPOM
	Mendapatkan <i>training/knowledge</i> dari apoteker dan praktisi kosmetik
	Jangkauan distribusi yang luas
	Banyaknya varian produk
	Kapasitas produksi melebihi demand
Weakness	Memiliki alat produksi yang baik
	Bahan bahan produksi tidak 100% alami meskipun dalam dosis yang aman
	Riset untuk pengembangan produk baru masih cenderung lambat
	Terdapat unit kerja yang memiliki beban kerja yang tumpang tindih karena kompetensi karyawan yang tidak merata
Opportunity	Sistem informasi perusahaan masih kurang baik
	Gaya hidup konsumen yang semakin berkembang
	Perkembangan teknologi yang semakin pesat
	Memiliki relasi yang baik dengan <i>supplier</i>
Threat	Tren penggunaan produk kecantikan yang semakin meningkat setiap harinya
	Ketatnya persaingan di Industri Kosmetik
	Harga bahan baku yang tidak stabil
	Banyaknya bermunculan kompetitor baru
	Adanya produk palsu yang bermunculan mengatasnamakan PT. Prapta
	Adanya regulasi dari BPOM yang mengharuskan penggunaan bahan baku lain atau merk (branding) yang lain

1.9 Menentukan Critical Success Factor

Faktor kritis meliputi hal hal yang harus dilakukan untuk memenuhi poin poin tujuan strategis perusahaan. CSF bersifat internal dan digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Penentuan CSF dibagi kedalam empat perspektif sesuai dengan peta strategi yang dibuat sebelumnya.

1.9.1 Perspektif Financial

Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan, terdapat dua alternatif strategi yang didapatkan yaitu:

1. Meningkatkan pertumbuhan penjualan

Terdapat dua CSF yang berkaitan dengan strategi ini yaitu:

- a. Peningkatan pendapatan
Peningkatan pendapatan yang didapatkan akan berdampak pada peningkatan profit perusahaan.
- b. Peningkatan Profit
Dengan peningkatan profit yang baik akan mengakibatkan keberlangsungan hidup perusahaan.

2. Efisiensi biaya produksi

Terdapat satu CSF berkaitan dengan efisiensi biaya produksi yaitu:

- a. Peningkatan efisiensi biaya operasional

Dalam penggunaan biaya operasional, perusahaan harus memperhatikan efisiensi penggunaannya. Dengan semakin efisien dan efektifnya biaya operasional akan mengakibatkan peningkatan yang baik pada pertumbuhan pendapatan perusahaan.

1.9.2 Perspektif Customer

Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan, terdapat dua alternatif strategi yang didapatkan yaitu:

1. Meningkatkan loyalitas pelanggan

Terdapat dua CSF yang berkaitan dengan strategi ini yaitu:

- a. Peningkatan kepuasan pelanggan
Kepuasan pelanggan merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan loyalitas pelanggan.
- b. Peningkatan pelayanan purnajual

Dengan melakukan layanan purnajual akan meningkatkan kepercayaan pelanggan sehingga meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan yang akan berpengaruh pada peningkatan profit perusahaan.

2. Memperluas pangsa pasar dengan pemasaran

Terdapat satu CSF berkaitan dengan efisiensi biaya produksi yaitu:

a. Peningkatan pertumbuhan pelanggan

Dengan meningkatnya pertumbuhan pelanggan, maka perusahaan juga akan meningkatkan pangsa pasarnya dan akan berdampak pada pendapatan perusahaan.

1.9.3 Perspektif Internal Business Process

Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan, terdapat satu alternatif strategi yang didapatkan yaitu:

1. Melakukan inovasi produk dengan kualitas yang baik

Terdapat satu CSF yang berkaitan dengan strategi ini yaitu:

a. Jumlah inovasi

Dengan memberikan inovasi berupa produk baru ataupun peningkatan kualitas pada produk lama akan meningkatkan ketertarikan konsumen terhadap produk yang ditawarkan perusahaan.

1.9.4 Perspektif Learning and Growth

Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan, terdapat tiga alternatif strategi yang didapatkan yaitu:

1. Meningkatkan kompetensi karyawan

Terdapat dua CSF yang berkaitan dengan strategi ini yaitu:

a. Training karyawan

Kebutuhan terhadap pelatihan karyawan dinilai penting untuk meningkatkan kompetensi karyawan yang nantinya akan berpengaruh pada pengembangan produk dan pelayanan perusahaan.

b. Pengurangan turnover karyawan

Pengurangan turnover karyawan akan mengurangi risiko berkurangnya tenaga kerja ahli bagi perusahaan dan akan menghemat biaya rekrutasi.

2. Meningkatkan produktivitas karyawan

Terdapat satu CSF berkaitan dengan efisiensi biaya produksi yaitu:

a. Presensi karyawan

Tingkat presensi karyawan akan berpengaruh pada produktivitas karyawan. Dengan tingkat presensi yang baik, maka karyawan dinilai lebih produktif.

b. Pemberian reward karyawan

Pemberian reward yang sesuai terhadap karyawan akan meningkatkan motivasi karyawan yang berpengaruh pada produktivitas karyawan

3. Memperbaiki sistem informasi perusahaan

Terdapat satu CSF berkaitan dengan efisiensi biaya produksi yaitu:

a. Kesalahan penerimaan informasi

Dengan mengurangi kesalahan penerimaan informasi pada perusahaan akan mengurangi penanganan masalah yang tidak perlu dan tidak sesuai bagi perusahaan.

Setelah menentukan CSF pada tiap tiap strategi pada keempat perspektif, maka kesimpulan CSF tiap alternative strategi dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.3 Distribusi MTTR dan MTBF

Perspektif	Sasaran Strategis	Critical Success Factor
Financial	Meningkatkan pertumbuhan penjualan	Peningkatan pendapatan
	Efisiensi biaya produksi	Peningkatan Profit
Customer	Meningkatkan loyalitas pelanggan	Efisiensi biaya operasional
	Memperluas pangsa pasar dengan pemasaran	Peningkatan kepuasan pelanggan
		Peningkatan pelayanan purnajual
Internal Business Process	Melakukan inovasi produk dengan kualitas yang baik	Peningkatan pertumbuhan pelanggan
Learning and Growth	Meningkatkan kompetensi karyawan	Jumlah Inovasi
		Training karyawan
	Meningkatkan produktivitas karyawan	Pengurangan turnover karyawan
		Presensi karyawan
		Pemberian reward karyawan

1.10 Identifikasi Key Performance Indicator (KPI)

Ada beberapa KPI yang menjadi parameter pengukuran dalam balanced scorecard PT. Prapta ReKayasa Buana. Indikator KPI tersebut berbeda-beda tergantung pada CSF sasaran strategis pada tiap tiap perspektif Balanced Scorecard. Diantaranya :

1.10.1 Perspektif Financial

Tabel 3.4 Peningkatan Pendapatan

Perspektif Financial	
KPI	Persentase Pertumbuhan Pendapatan
Tujuan	Mengetahui besarnya pertumbuhan pendapatan perusahaan
Target	3%
Formulasi	$\frac{\sum \text{Pendapatan}_i - \sum \text{Pendapatan}_{i-1}}{\sum \text{Pendapatan}_{i-1}} \times 100\%$
Frekuensi Penilaian	1 tahun

Tabel 3.5 Peningkatan Profit

Perspektif Financial	
KPI	Persentase Net Profit Margin
Tujuan	Mengetahui efisiensi dari laba bersih perusahaan terhadap pendapatan
Target	15%
Formulasi	$\frac{\sum \text{Laba Bersih}}{\sum \text{Pendapatan}} \times 100\%$
Frekuensi Penilaian	1 tahun

Tabel 3.6 Efisiensi Biaya Operasional

Perspektif Financial	
KPI	Persentase Perbandingan Biaya Operasional dengan Pendapatan
Tujuan	Mengetahui efisiensi perusahaan dalam kegiatan operasional perusahaan
Target	70%
Formulasi	$\frac{\sum \text{Biaya Operasional}}{\sum \text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$
Frekuensi Penilaian	1 tahun

1.10.2 Perspektif Customer

Tabel 3.7 Peningkatan Kepuasan Pelanggan

Perspektif Customer	
KPI	Jumlah Keluhan Pelanggan
Tujuan	Mengetahui persentase tingkat kepuasan pelanggan dengan melihat perbandingan jumlah keluhan pelanggan terhadap jumlah pelanggan
Target	10%
Formulasi	$\frac{\sum \text{Jumlah Keluhan Pelanggan}}{\sum \text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$
Frekuensi Penilaian	1 tahun

Tabel 3.8 Peningkatan Pelayanan Purna Jual

Perspektif Customer	
KPI	Persentase Retensi Pelanggan
Tujuan	Mengetahui sebaik apa perusahaan mempertahankan pelanggan lama
Target	95%
Formulasi	$\frac{\sum \text{Pelanggan tahun}_{i-1} - \sum \text{Penambahan Pelanggan baru tahun}_i}{\sum \text{Pelanggan tahun}_{i-1}} \times 100\%$
Frekuensi Penilaian	1 tahun

Tabel 3.9 Peningkatan Pertumbuhan Pelanggan

Perspektif Customer	
KPI	Persentase Akuisisi Pelanggan
Tujuan	Mengetahui besarnya persentase penambahan pelanggan baru
Target	5%
Formulasi	$\frac{\sum \text{Pelanggan tahun}_i - \sum \text{Pelanggan tahun}_{i-1}}{\sum \text{Pelanggan tahun}_{i-1}} \times 100\%$
Frekuensi Penilaian	1.1 tahun

1.10.3 Perspektif Internal Business Process

Tabel 3.10 Melakukan Inovasi Produk Berkualitas

Perspektif Internal Business Process	
KPI	Jumlah Inovasi Perusahaan
Tujuan	Mengetahui berapa jumlah inovasi yang dihasilkan oleh perusahaan
Target	2
Formulasi	$\sum \text{Jumlah Inovasi}$
Frekuensi Penilaian	1 tahun

1.10.4 Perspektif Learning and Growth

Tabel 3.11 Training Karyawan

Perspektif Learning and Growth	
KPI	Jumlah Pelatihan
Tujuan	Mengetahui jumlah karyawan yang telah mengikuti pelatihan dan sertifikasi selama setahun
Target	2
Formulasi	$\sum \text{Jumlah Pelatihan}$
Frekuensi Penilaian	1 tahun

Tabel 3.12 Pengurangan Turnover Karyawan

Perspektif Learning and Growth	
KPI	Persentase Turnover Karyawan
Tujuan	Mengetahui tingkat turnover karyawan sehingga dapat memotivasi karyawan lainnya
Target	5%
Formulasi	$\frac{\sum \text{Jumlah turnover karyawan}_i}{(\sum \text{Jumlah karyawan awal periode}_i - \sum \text{Jumlah karyawan akhir periode}_i)/2} \times 100\%$
Frekuensi Penilaian	1 tahun

Tabel 3.13 Jumlah Reward

Perspektif <i>Learning and Growth</i>	
KPI	Reward Karyawan
Tujuan	Mengetahui berapa kali pemberian <i>reward</i> kepada karyawan berprestasi sebagai motivasi bagi karyawan
Target	2
Formulasi	$\sum \text{Jumlah Reward}$
Frekuensi Penilaian	1 tahun

Tabel 3.14 Presensi Karyawan

Perspektif <i>Learning and Growth</i>	
KPI	Presensi Karyawan
Tujuan	Mengetahui tingkat produktivitas berdasarkan persentase presensi karyawan
Target	90%
Formulasi	$\frac{\sum \text{Jumlah Presensi Karyawan}}{(\sum \text{Jumlah Karyawan} \times \sum \text{Jumlah Hari Kerja})} \times 100\%$
Frekuensi Penilaian	1 tahun

Tabel 3.15 Efektivitas Sistem Informasi

Perspektif <i>Learning and Growth</i>	
KPI	Kesalahan Informasi
Tujuan	Mengetahui tingkat kesalahan penerimaan informasi untuk mengukur seberapa baik sistem informasi perusahaan
Target	95%
Formulasi	$\frac{\sum \text{Jumlah Kesalahan Informasi}}{\sum \text{Jumlah Pengiriman Informasi}} \times 100\%$
Frekuensi Penilaian	1 tahun

1.11 Pembobotan Antar Perspektif

Perhitungan pembobotan dilakukan dengan Microsoft Excel dengan fungsi Geomean untuk menghitung hasil kuesioner pembobotan masing masing perspektif dan melakukan normalisasi bobot. Didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 3.16 Normalisasi Bobot

NORMALISASI BOBOT							
Perspektif		Sasaran Strategi		Critical Success Factor		Key Performance Indicator	
Nama	Bobot	Nama	Bobot	Nama	Bobot	Nama	Bobot
Keuangan	49%	Meningkatkan Pertumbuhan Penjualan	38%	Persentase Pertumbuhan Pendapatan	13%	Persentase Pertumbuhan Pendapatan	12%
				Peningkatan Profit	29%	Persentase Net Profit Margin	32%
		Efisiensi Biaya Produksi	11%	Efisiensi Biaya Operasional	7%	Persentase Biaya Operasional dengan Pendapatan	5%
Pelanggan	33%	Meningkatkan Loyalitas Pelanggan	19%	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	15%	Jumlah Keluhan Pelanggan	13%
				Peningkatan Pelayanan Purna Jual	4%	Persentase Retensi Pelanggan	12%
		Memperluas Pangsa Pasar dengan Inovasi	14%	Peningkatan Pertumbuhan Pelanggan	15%	Persentase Akuisisi Pelanggan	9%
Proses Bisnis Internal	9%	Melakukan Inovasi Produk dengan Kualitas yang Baik	9%	Jumlah Inovasi Perusahaan	9%	Jumlah Inovasi Perusahaan	9%
Pertumbuhan dan Pembelajaran	9%	Meningkatkan Kompetensi Karyawan	3%	Training Karyawan	2%	Jumlah Pelatihan	2%
				Pengurangan Turnover	2%	Persentase Turnover Karyawan	2%
		Meningkatkan Produktivitas Karyawan	5%	Presensi Karyawan	2%	Presensi Karyawan	3%
				Pemberian Reward	1%	Reward Karyawan	1%
Memperbaiki Sistem Informasi Perusahaan	1%	Efektivitas Sistem Informasi	1%	Kesalahan Informasi	1%		

2. Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian dalam penyusunan Balanced Scorecard pada perusahaan PT. Prapta Rekayasa Buana, maka terdapat beberapa kesimpulan yang dapat ditarik, yaitu :

1. Peta strategi yang berisi *strategy initiatives* yang menjadi acuan bagi perusahaan dalam meningkatkan performa perusahaan. Alternatif alternatif pada peta strategi tersebut dikelompokkan kedalam empat perspektif Balanced Scorecard dan keterkaitan antar strategi
2. Indikator indikator yang menjadi KPI dalam pengukuran kinerja PT. Prapta Rekayasa Buana, sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya
3. Pembobotan dari keempat perspektif Balanced Scorecard yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan adalah 49% untuk perspektif keuangan yang memiliki bobot terbesar, lalu 33% untuk perspektif pelanggan, dan masing masing 9% untuk perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Hal ini menunjukkan prioritas terbesar perusahaan adalah aspek finansial tetapi perusahaan juga harus memperhatikan aspek pelanggan yang memiliki bobot yang cukup besar.

4.2 Saran

Dari hasil penelitian ini, terdapat beberapa saran untuk perusahaan terkait dan penelitian selanjutnya. Diantaranya:

a. Untuk perusahaan PT. Prapta Rekayasa Buana

1. Perusahaan sebaiknya berfokus pada strategi strategi pada balanced scorecard yang dibuat agar tidak mengacu hanya pada satu perspektif saja (keuangan). Karena dengan proyeksi kinerja perusahaan kedalam empat perspektif strategi dinilai mampu meningkatkan performa perusahaan kearah yang lebih baik kedepannya.
2. Perusahaan harus lebih berbenah terhadap pencapaian target dari masing masing strategi sehingga target perusahaan bisa mengalami peningkatan setiap tahunnya
3. Perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi secara berkala apabila terdapat perubahan perubahan strategi yang dilakukan oleh manajemen perusahaan

b. Untuk penelitian selanjutnya :

1. Sebaiknya peneliti melakukan penelitian dengan metode yang berbeda dikarenakan kesesuaian metode penilaian kinerja yang tepat bagi tiap tiap perusahaan berbeda.
2. Sebaiknya peneliti melakukan perhitungan bobot yang lebih mendetail hingga pada pembobotan indikator masing masing perspektif agar hasil yang didapatkan lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Kuesioner perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Mei 2019. Available at https://repository.maranatha.edu/6349/2/0351322A_ppendices.pdf.
- [2] K. R. Indonesia. Industri kosmetik nasional tumbuh 20, Februari 2019. Available at <https://kemenperin.go.id/artikel/18957/Industri-Kosmetik-Nasional-Tumbuh-20>.
- [3] . N. D. P. Kaplan, R. S. Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System. 1996.
- [4] R. . D. N. Kaplan. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, edisi satu. Harvard Business School Press, 1996.
- [5] N. P. Kaplan. R. S., David. Balanced Scorecard: Menetapkan Strategi Menjadi Aksi. Erlangga, 2000.
- [6] R. Lynch. Corporate Strategy, second edition. UK:Pearson Education Limited, 2000.
- [7] d. M. Melyana, Riki. Balanced Scorecard dalam Menunjang Family Business yang Sustainable (Suatu Tinjauan Teoritis). Erlangga, 2012.
- [8] Mulyadi. Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard. UPP AMP YKPNN, 2005.
- [9] T. L. Saaty. Decision Making for Leader: The Analytical Hierarchy Process for Decision in Complex World. Prentice Hall Coy. Ltd. : Pittsburgh., 1993.
- [10] T. L. Saaty. The Fundamentals of Decision Making and Priority Tehory With Analytical Hierarchy Process. RWS Publications. Pittsburgh, 1994.
- [11] D. Wibisono. Manajemen Kinerja : Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Erlangga, 2006