

RANCANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA PT KOPEGTEL BATAM CEMERLANG DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*

PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM DESIGN OF PT KOPEGETL BATAM CEMERLANG USING BALANCED SCORECARD METHOD

Dini Amalia¹, Budhi Yogaswara², Atya Nur Aisha³

^{1,2,3}Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

¹diniamalia.dna@gmail.com, ²budhivogas@telkomuniversity.ac.id, ³aishatya02@gmail.com

Abstrak

Pertumbuhan indeks pembangunan teknologi informasi dan komunikasi (IP-TIK) di Indonesia setiap tahunnya terus mengalami peningkatan. Hal ini membuat persaingan antar perusahaan dalam bidang yang sama semakin kompetitif. Sehingga, mengharuskan perusahaan untuk memperhatikan kinerja organisasinya. Penilaian kinerja merupakan salah satu hal yang penting bagi suatu perusahaan, karena kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan seseorang selama periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, penilaian kinerja juga digunakan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dari sebuah organisasi dalam jangka panjang. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian kinerja yaitu dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Metode BSC dianggap sebagai suatu metode penilaian kinerja yang tepat karena metode ini bukan hanya dapat mempertimbangkan kinerja keuangan, melainkan juga mempertimbangkan kinerja non keuangan seperti perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itu, penelitian ini akan meneliti tentang rancangan alat ukur penilaian kinerja menggunakan metode BSC dan menentukan nilai bobot kepentingan setiap *Key Performance Indicators* (KPI) berdasarkan perspektif BSC menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) pada PT Kopegtel Batam Cemerlang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rancangan alat ukur penilaian kinerja menggunakan metode BSC menghasilkan 11 KPI. Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan metode AHP diperoleh bahwa perspektif pelanggan mendapatkan hasil pembobotan tertinggi dengan nilai bobot sebesar 35.38%, nilai bobot tertinggi kedua didapatkan oleh perspektif keuangan dengan nilai bobot sebesar 27.33%, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapatkan nilai bobot sebesar 26.90% pada urutan ketiga, perspektif proses bisnis internal mendapatkan nilai bobot sebesar 10.38% pada urutan keempat.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja, *Balanced Scorecard* (BSC), *Analytical Hierarchy Process* (AHP), *Key Performance Indicators* (KPI)

Abstract

Each year there is continuous increases in growth index of information and communication technology development in Indonesia. This makes the competition between companies in the same field become more competitive. Thus, the situation requires the company to pay attention in the performance of the organization. Performance appraisal is important for a company the performance reflects the success rate of a worker during a certain period of time in carrying out the given tasks. In addition, performance appraisal is really important to maintain the viability of an organization in the long term. One way that can be use to perform performance appraisal is by using BSC method. BSC method is considered as an appropriate performance appraisal method because this method not only considered as the financial performance, but also considered as non-financial performance such as customer, internal business process, and learning and growth perspective. Therefore, this research will examine the design of performance appraisal tool using BSC method and determine the importance weight value of each KPI based on BSC perspective using AHP method at PT Kopegtel Batam Cemerlang. The results showed that the design of performance appraisal tool using BSC method resulting 11 KPIs. From the results of data processing by using AHP obtained that customer perspective get the highest weightage result with weight value equal to 35.38%, highest value of second weight obtained by financial perspective with the value equal to 27.33%, then learning and growth perspective get weighted value of 26.90% in third, internal business process perspective get weight value of 10.38% in fourth position.

Keywords: Performance Appraisal, *Balanced Scorecard* (BSC), *Analytical Hierarchy Process* (AHP), *Key Performance Indicators* (KPI)

1. Pendahuluan

Pertumbuhan indeks pembangunan teknologi informasi dan komunikasi (IP-TIK) di Indonesia setiap tahunnya terus menerus mengalami peningkatan, berdasarkan informasi yang didapatkan dari situs resmi Badan Pusat Statistik Indonesia, IP-TIK menunjukkan peningkatan dari 4,59 pada tahun baru 2014 menjadi 4,83 pada tahun 2015 [1]. Peningkatan IP-TIK tersebut menggambarkan bahwa pembangunan TIK suatu wilayah semakin pesat. Hal ini dinilai sebagai peluang bagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa *Network Provider* untuk melayani kebutuhan perusahaan yang tersebar luas diseluruh wilayah Indonesia khususnya di Batam, Kepulauan Riau dalam bidang jasa teknologi informasi dan komunikasi.

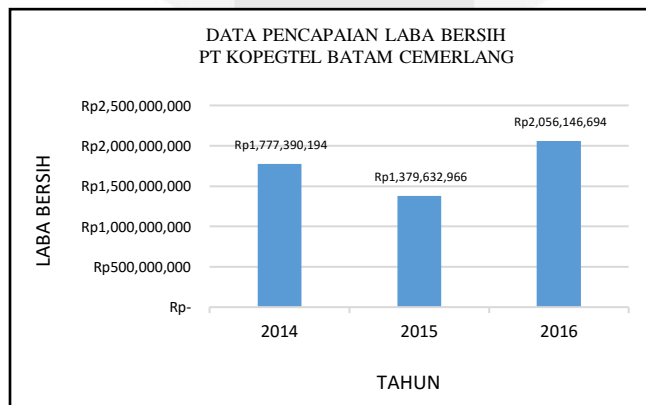
Semakin tinggi IP-TIK di Indonesia, menyebabkan persaingan bisnis semakin kompetitif terlebih dalam era - globalisasi saat ini. Sehingga, hal ini mengharuskan setiap perusahaan untuk memperhatikan kinerja organisasinya. Penilaian kinerja merupakan salah satu hal yang penting bagi suatu perusahaan, karena kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan seseorang selama periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Hal ini diperlukan untuk menjaga dan mempertahankan kelangsungan hidup dari sebuah organisasi dalam jangka panjang [7].

PT Kopegtel Batam Cemerlang merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa teknologi informasi dan multimedia, yang meliputi *IT Engineering, Copper Deployment, Fiber Optic Deployment, Equipment Rental, Testing and Commissioning, Troubleshooting, Infrastructure, and Added Value*. PT Kopegtel Batam Cemerlang didirikan pada tahun 2012 di Batam. Tujuan umum dari didirikannya perusahaan ini adalah untuk memenuhi kebutuhan pengguna di bidang penyajian data berbasis *fiber optic*.

Seiring dengan banyaknya pesaing dalam bidang yang sama, PT Kopegtel Batam Cemerlang selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja perusahaan terhadap pelanggan. Peningkatan kinerja ini dapat dicapai melalui perancangan sistem penilaian manajemen strategik yang tepat. Terdapat dua sistem penilaian manajemen strategik yaitu, sistem penilaian manajemen strategik tradisional dan kontemporer. Sistem penilaian manajemen strategik tradisional hanya berfokus pada aspek keuangan, padahal penilaian kinerja yang hanya berdasarkan pada tolok ukur keuangan sudah tidak lagi memadai karena mempunyai banyak kelemahan. Sedangkan, sistem penilaian manajemen kontemporer mencakup aspek yang lebih luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan [6].

Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur perusahaan, menyatakan bahwa PT Kopegtel Batam Cemerlang telah menerapkan penilaian kinerja dalam aspek keuangan sebagai acuan perbaikan kinerja perusahaan. Akan tetapi, penilaian dalam aspek ini ternyata tidak dapat mengontrol proses operasional yang ada pada perusahaan. Maka dari itu diperlukan penilaian non keuangan. Penilaian non keuangan ini lebih dapat diselaraskan dengan strategis perusahaan untuk mencapai visi, misi, dan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya. Serta, memungkinkan perusahaan untuk dapat mengukur penyebab-penyebab terjadinya perubahan di dalam perusahaan dan melakukan *continuous improvement and action* dengan demikian perusahaan dapat menciptakan nilai di perspektif pelanggan dan dapat meningkatkan daya saing perusahaan [4].). Namun, jika perusahaan hanya memperhatikan penilaian dalam aspek keuangan dan mengabaikan penilaian non keuangan, maka perusahaan tidak memiliki kemampuan dalam mengukur kekayaan-kekayaan organisasi yang sifatnya *tangible assets* maupun *intangibile assets* [2].

Berikut merupakan data pencapaian laba bersih tiga tahun terakhir yang dimiliki oleh PT Kopegtel Batam Cemerlang yang dijadikan sebagai acuan kinerja perusahaan:



Gambar 1 Grafik Pencapaian Laba Bersih

Berdasarkan Gambar I.1, maka dapat dilihat bahwa pencapaian laba bersih dari PT Kopegtel Batam Cemerlang mengalami fluktuasi selama 3 tahun terakhir. Pada tahun 2015 sebesar Rp. 1.379.632.966, menurun 23 persen dari tahun sebelumnya dan mengalami peningkatan 33 persen pada tahun 2016. Hal ini tentunya merupakan suatu keberhasilan bagi perusahaan, namun peningkatan laba bersih ini tidak diiringi dengan peningkatan pada aktivitas operasionalnya. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan direktur perusahaan didapatkan bahwa masih tingginya tingkat keluhan pelanggan. Berdasarkan fakta tersebut maka perlu dilakukannya perancangan sistem penilaian kinerja yang lebih komprehensif dan tidak terbatas hanya pada aspek keuangan saja. Sehingga, nantinya perusahaan dapat menetapkan sasaran strategis yang lebih tetap untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaannya.

sistem penilaian akan berpengaruh terhadap perilaku manusia yang ada di dalam sebuah perusahaan. Begitu pula dengan penilaian terhadap kinerja perusahaan, karena penilaian kinerja merupakan satu alat kontrol perusahaan yang bertujuan untuk memberikan motivasi terhadap karyawan dalam mencapai kinerjanya [3]. Oleh karena itu, dengan melihat kendala yang dialami oleh PT Kopegtel Batam Cemerlang yang hanya berpegang pada penilaian kinerja keuangan saja, maka diperlukan metode yang tepat dalam mengukur kinerja perusahaan agar dapat sukses dan bersaing pada masa yang akan datang.

Proses penelitian ini menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk melakukan perancangan alat ukur penilaian kinerja perusahaan secara lebih komprehensif baik untuk *tangible assets* maupun *intangible assets*. Metode ini akan menjelaskan rancangan penilaian kinerja dengan menterjemahkan visi dan misi perusahaan ke dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui rancangan penilaian kinerja ini dapat diketahui seberapa efektif manajemen dapat menilai keberhasilan perusahaan dalam melakukan aktivitasnya, serta dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan [6]. Sehingga nantinya PT Kopegtel Batam Cemerlang dapat mengukur kinerja perusahaannya secara maksimal.

2. Dasar Teori dan Model Konseptual

2.1 Dasar Teori

1. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya [5]. Dalam pengertian lain disebutkan bahwa kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan [6].

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah tindakan penilaian yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil penilaian tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana dan apa yang diperlukan perusahaan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian [5].

3. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard pertama kali diperkenalkan di USA yang pada awal kemunculannya ditujukan untuk mengatasi masalah mengenai kelemahan sistem penilaian kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. *Balanced Scorecard* ini digunakan untuk menyeimbangkan bisnis para eksekutif ke dalam kinerja keuangan dan non keuangan. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel yang berjudul "*Balanced Scorecard Measures That Drive Performance:*" dalam *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa yang akan datang, diperlukan ukuran kerja yang komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan [2].

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan pada *Balanced Scorecard* memberikan penilaian dan mendefinisikan tujuan jangka panjang dari sebuah bisnis. Dimana kebanyakan bisnis akan berorientasi kepada profitabilitas bisnisnya. Pada perspektif keuangan, terdapat tiga tahapan untuk mempermudah mengidentifikasi perspektif yaitu: *rapid growth*, *sustain* dan *harvest* [2]

b. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan perusahaan perlu membuat sasaran dan ukuran untuk mengukur target pasarnya. Ukuran tersebut terbagi menjadi dua kelompok yaitu [2]: (1) *Core Measurement Group*. Pada umumnya kelompok

penilaian ini sama pada setiap organisasi, komponen dari kelompok penilaian ini meliputi, pangsa pasar, akuisisi pelanggan, profitabilitas pelanggan, retensi pelanggan, dan kepuasan pelanggan. (2) *Customer Value Proposition* kelompok penilaian ini menunjukkan atribut yang menyalurkan persediaan produk atau jasa perusahaan guna menciptakan loyalitas dan kepuasan konsumen pada segmen pasar yang ditargetkan. Proporsi nilai dari penilaian ini meliputi: atribut-atribut produk atau jasa, hubungan dengan pelanggan, serta citra dan reputasi.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Dalam hal ini, manajemen mengidentifikasi proses bisnis internal yang kritis yang harus diunggulkan oleh perusahaan. *Balanced Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka telah berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sudah sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Proses bisnis internal dibagi ke dalam tiga proses, yaitu proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan jurna jual [2].

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Beberapa hal yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama. Dalam hal ini “*learning*” lebih sekedar “*training*” karena pembelajaran meliputi pula proses “*mentoring* dan *tutoring*”, seperti kemudahan dalam komunikasi di segenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan. Dalam perspektif ini, perusahaan dapat melihat beberapa tolok ukur, yaitu kapabilitas kerja, kapabilitas sistem informasi, motivasi, pemberdayaan dan keselarasan [2].

4. Analytical Hierarchy Process

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan suatu model pengambilan keputusan yang memberi kesempatan 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, peramalan hasil, perencanaan hasil, perencanaan sistem, penilaian performansi, optimasi dan pemecahan konflik [7]. Kelebihan dari metode AHP dalam pengambilan keputusan adalah [7]:

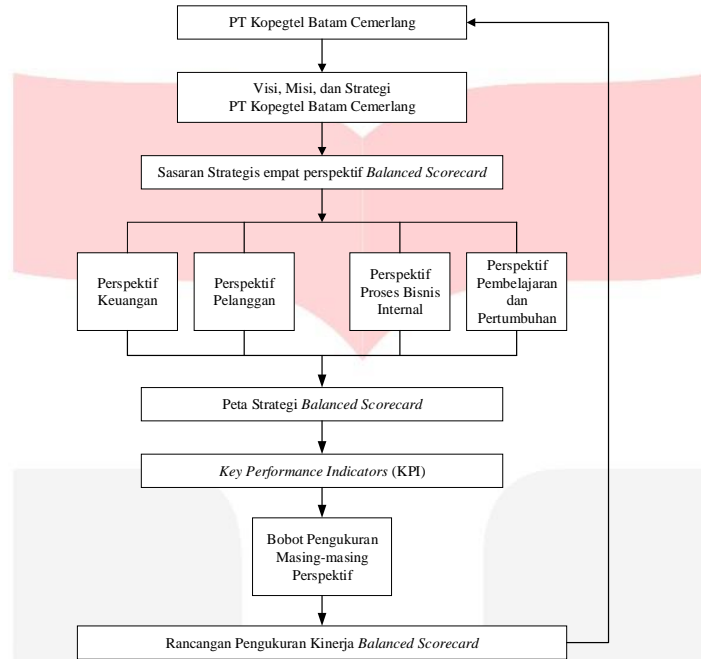
- Dapat menyelesaikan permasalahan yang kompleks, dan struktur tidak beraturan, bahkan permasalahannya yang tidak terstruktur sama sekali.
- Kurang lengkapnya data tertulis atau data kuantitatif mengenai permasalahan tidak mempengaruhi kelancaran proses pengambilan keputusan karena penilaian merupakan sintesis pemikiran berbagai sudut pandang responden.
- Sesuai dengan kemampuan dasar manusia dalam menilai suatu hal sehingga memudahkan penilaian dan pengukuran elemen.
- Metode dilengkapi dengan pengujian konsistensi sehingga dapat memberikan jaminan keputusan yang diambil.

2.2 Model Konseptual

Perancangan model konseptual *Balanced Scorecard* PT Kopegtel Batam Cemerlang, diawali dengan penerjemahan visi, misi dan sasaran strategis perusahaan. Pada tahap awalnya dibutuhkan data berupa visi, misi, sasaran strategis PT Kopegtel Batam Cemerlang yang telah disusun oleh pihak manajemen perusahaan. Tahap selanjutnya adalah menerjemahkan visi, misi, dan sasaran strategis perusahaan menjadi sasaran strategis ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*. Sasaran strategis ini merupakan sasaran-sasaran di masa depan yang ingin dicapai oleh perusahaan sebagai penerjemahan strategi untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Setelah sasaran strategis ditentukan, selanjutnya adalah menggambarkan kekoherenan sasaran strategis yang satu dengan sasaran strategis lainnya dalam suatu peta strategi. Peta strategi ini akan menggambarkan hubungan sebab akibat antara satu sasaran strategi dengan sasaran startegis lainnya dalam perspektif *Balanced Scorecard*.

Setelah membuat peta strategi, proses selanjutnya adalah menentukan *Key Performance* (KPI). KPI 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 perhitungan terhadap pembobotan 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 pihak manajemen perusahaan dalam memperbaiki kinerja perusahaannya.



Gambar 1 Model Konseptual

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Strategi Map dan *Key Performance Indicators*

Peta strategi merupakan gambaran visual dari hubungan kausal di antara komponen strategi perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000). Dengan menyusun peta strategi, perusahaan akan lebih mudah dalam menjalankan strategi-strategi yang telah direncanakan sebelumnya. Untuk merumuskan peta strategi terlebih dahulu perusahaan harus menentukan sasaran strategis pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*. Sasaran-sasaran strategis tersebut akan menjadi prioritas utama perusahaan dalam mencapai visi dan misinya.

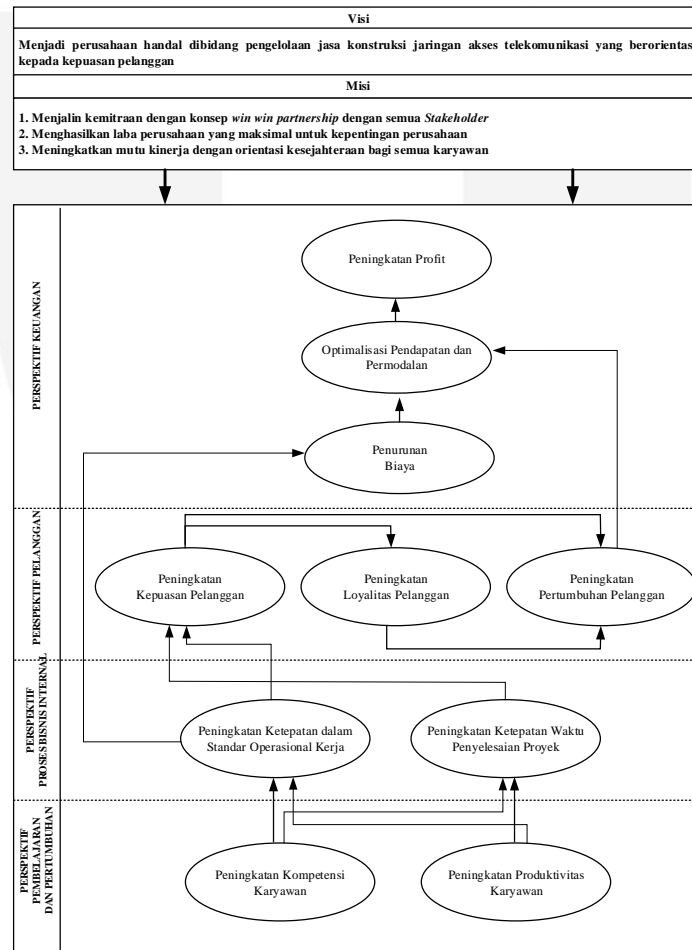
Sasaran strategis merupakan suatu kondisi ideal tertentu yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa depan dengan menggunakan strategi-strategi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan pertimbangan yang ada. Penyusunan sasaran strategi pada PT Kopegtel Batam Cemerlang menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap sasaran strategi yang dipilih untuk dimasukkan kedalam perspektif *Balanced Scorecard* harus mempunyai unsur dalam sebuah rantai sebab akibat. Hubungan sebab akibat visi, misi, dan tujuan strategi pada PT Kopegtel Batam Cemerlang serta berbagai sasaran strategis dalam setiap perspektif yang ada akan ditunjukkan dengan peta strategi PT Kopegtel Batam Cemerlang.

Peta Strategi pada PT. Kopegtel Batam Cemerlang diawali dari perspektif keuangan yang diterjemahkan ke dalam sasaran strategis yaitu peningkatan profit, penurunan biaya, serta pendapatan dan permodalan optimal. Sasaran strategis ini akan diwujudkan melalui pencapaian sasaran strategis yang ada pada perspektif pelanggan yaitu, “peningkatan kepuasan pelanggan, peningkatan loyalitas pelanggan dan peningkatan pertumbuhan pelanggan”. Hipotesis yang digunakan dalam menetapkan sasaran strategis ini adalah jika pelanggan merasa puas terhadap jasa yang diberikan oleh perusahaan, maka pelanggan tersebut akan menjadi loyal atau *repeat buyer* kepada perusahaan. Dalam hal ini diharapkan bahwa pelanggan akan memberitahu kepada pelanggan lainnya mengenai kepuasan yang mereka terhadap jasa yang diberikan oleh perusahaan, sehingga nantinya akan terjadi penambahan jumlah pelanggan baru perusahaan. Meningkatnya jumlah *repeat buyer* dan pelanggan baru juga diharapkan akan meningkatkan pertumbuhan pendapatan perusahaan.

Dalam menunjang hal tersebut perlu adanya peningkatan sasaran strategis dari perspektif proses bisnis internal yang berupa peningkatan ketepatan dalam standar operasional kerja dan peningkatan ketepatan waktu penyelesaian proyek. Hipotesis yang digunakan dalam menetapkan sasaran strategis tersebut adalah jika perusahaan meningkatkan layanan dan proses bisnis internal perusahaan, maka akan berdampak pada ketepatan dalam standar operasional kerja yang nantinya akan berdampak pada ketepatan waktu penyelesaian proyek. Disamping itu, dengan pencapaian sasaran strategis tersebut biaya untuk *re-process* akan menurun, sehingga profit akan meningkat. Meningkatnya kualitas proses bisnis dan layanan kepada pelanggan akan menyebabkan tercapainya sasaran strategis “meningkatnya loyalitas, meningkatnya kepuasan pelanggan dan meningkatnya jumlah pelanggan baru”, sehingga diharapkan akan berdampak pada ketercapaian sasaran strategis “peningkatan profit”.

Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perlu dibangunnya sasaran strategis peningkatan kompetensi karyawan dan peningkatan produktivitas karyawan. Hipotesis yang digunakan dalam menetapkan sasaran strategis ini adalah jika karyawan memiliki kompetensi yang tinggi yang didapatkan dari pelatihan, serta mampu mengaplikasikan ilmu atau pengetahuan yang mereka dapatkan dalam pekerjaan, maka akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Disamping itu, kompetensi dan produktivitas karyawan memiliki keterkaitan dengan hasil kerja para karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan dan hal ini akan berpengaruh terhadap pencapaian dari tujuan perusahaan.

Seluruh sasaran strategis yang ada pada setiap perspektif *Balanced Scorecard* merupakan suatu perwujudan strategi yang berhubungan satu sama lainnya. Hubungan sebab akibat yang tergambar pada setiap sasaran strategis akan menunjukkan kekoherenan setiap tindakan. Kekohorenan ini menunjukkan bahwa suatu pencapaian sasaran strategis akan berdampak pada pencapaian sasaran strategis lainnya.



Gambar 2 Peta Strategi

Berikut adalah penetapan *key performance indicators* pada masing-masing sasaran strategis berdasarkan perspektif *balanced scorecard*.

Tabel 1 Penetapan *Key Performance Indicators*

	Sasaran Strategis	KPI
	Perspektif Keuangan	Peningkatan Profit
Pendapatan dan Permodalan Optimal		Persentase <i>Return On Capital Employed</i>
		Persentase <i>Net Profit Margin</i>
	Penurunan Biaya	Persentase Perbandingan Biaya Operasional dengan Pendapatan
Perspektif Pelanggan	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	Jumlah Keluhan Pelanggan
	Peningkatan Loyalitas Pelanggan	Persentase <i>Customer Retention</i>
	Peningkatan Pertumbuhan Pelanggan	Persentase Pertumbuhan Pelanggan
Perspektif Proses Bisnis Internal	Peningkatan Ketepatan dalam Standar Operasional Kerja	Tingkat Kesesuaian Kerja
	Peningkatan Ketepatan Waktu Penyelesaian Proyek	Persentase Proyek Selesai Tepat Waktu
Perspektif Pembelajaran dan Perubahan	Peningkatan Kompetensi Karyawan	Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pelatihan Bersertifikasi Per Tahun
	Peningkatan Produktivitas Karyawan	Tingkat Produktivitas Karyawan

3.2 Pembobotan setiap Perspektif

Selanjutnya adalah pemberian bobot kepentingan pada masing-masing perspektif. Tabel 2 merupakan tabel yang menunjukkan hasil nilai bobot dan sub bobot KPI pada setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Hasil tersebut akan menjadi tolok ukur bagi PT Kopegtel Batam Cemerlang untuk melakukan penilaian kinerjanya. Nilai bobot dan sub bobot yang terdapat pada tabel menunjukkan seberapa besar prioritas pada masing-masing KPI. Semakin besar nilai bobot dan sub bobot pada KPI, maka KPI tersebut akan menjadi prioritas utama perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan.

Tabel 2 Hasil Pembobotan setiap Perspektif

Perspektif	Bobot (%)	Sasaran Strategi	Sub Bobot (%)	KPI	Sub Bobot (%)
Keuangan	27.33 %	Peningkatan Profit	8.96%	Persentase Pertumbuhan Laba Bersih	8.96%
		Pendapatan dan Permodalan Optimal	13.66%	Persentase <i>Return On Capital Employed</i>	6.43%
				Persentase <i>Net Profit Margin</i>	7.23%
	Penurunan Biaya	4.71%	Persentase Perbandingan Biaya Operasional dengan Pendapatan	4.71%	
Pelanggan	35.38 %	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	19.00%	Jumlah Keluhan Pelanggan	19.00%
		Peningkatan Loyalitas Pelanggan	7.60%	Persentase <i>Customer Retention</i>	7.60%
		Peningkatan Pertumbuhan Pelanggan	8.78%	Persentase Pertumbuhan Pelanggan	8.78%
Proses Bisnis Internal	10,38 %	Peningkatan Ketepatan Standar dalam Operasional Kerja	6.31%	Tingkat Kesesuaian Kerja	6.31%
		Peningkatan Ketepatan Waktu Penyelesaian Proyek	4.07%	Persentase Proyek Selesai Tepat Waktu	4.07%
Pembelajaran dan Perubahan	26,90 %	Peningkatan Kompetensi Karyawan	17.01%	Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pelatihan Bersertifikasi per Tahun	17.01%
		Peningkatan Produktivitas Karyawan	9.89%	Tingkat Produktivitas Karyawan	9.89%

Sebagai contoh, pada perspektif keuangan terdapat KPI berupa persentase *Net Profit Margin* yang diperoleh dari penurunan sasaran strategis pendapatan dan permodalan optimal. KPI tersebut mendapatkan sub bobot pada urutan ke dua di antara KPI lainnya pada perspektif yang sama yaitu sebesar 7.23%, berdasarkan hasil tersebut persentase *Net Profit Margin* akan menjadi prioritas kedua perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan pada perspektif keuangan. Berikut merupakan contoh perhitungan untuk mendapatkan nilai sub bobot pada KPI persentase *Net Profit Margin*:

Tabel 3 Perhitungan Sub Bobot pada KPI Persentase *Net Profit Margin*

Perbandingan		KPI					Geomean
		Responden					
		1	2	3	4	5	
ROCE	ROCE	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.000
	NPM	1.00	0.33	5.00	1.00	0.33	0.889
NPM	ROCE	1.00	3.00	0.20	1.00	3.00	1.125
	NPM	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.000

KPI						
	Matriks Awal		Normalisasi		Jumlah	Bobot Prioritas
	ROCE	NPM	ROCE	NPM		
ROCE	1.000	0.889	0.471	0.471	0.941	0.471
NPM	1.125	1.000	0.529	0.529	1.059	0.529
Jumlah	2.125	1.889				

Tabel 3 merupakan contoh perhitungan KPI, yang mana KPI tersebut diperoleh dari turunan sasaran strategis pada perspektif keuangan. Dalam hal ini terdapat dua KPI yaitu, Persentase *Return On Capital Employed* dan Persentase *Net Profit Margin*. Langkah pertama adalah mencari geomean dari data yang telah didapatkan, dengan cara menjumlahkan seluruh nilai pada matriks baris setiap KPI. Kemudian, melakukan perhitungan pada kolom matriks awal, pada tabel terdapat 1.000 atau 0.889 yang didapatkan dari hasil geomean. Selanjutnya, dari matriks awal tersebut akan dicari nilai perspektif pelanggan pada kolom normalisasi dengan cara membagi nilai 1.000 dengan jumlah nilai kolom tersebut yaitu, 2.125 sehingga akan didapatkan hasil 0.471 pada kolom matriks normalisasi. Untuk mengisi kolom lainnya, ulangi dengan cara yang sama. Kemudian, setelah itu akan dilakukan penjumlahan sebagai contoh 0.471 + 0.471 dengan hasil 0.941. Selanjutnya, untuk mendapatkan nilai sub bobot prioritas adalah membagi jumlah dengan 2 (angka 2 merupakan jumlah faktor yang dibandingkan). Sebagai contoh, jumlah 0.941 dibagi 2 maka hasilnya 0.471. Langkah terakhir, untuk mendapatkan nilai sub bobot prioritas akhir adalah dengan melakukan normalisasi, dengan cara mengalikan nilai sub bobot yang telah didapatkan dengan nilai sub bobot sasaran strategis yang telah dinormalisasi sebelumnya. Maka, akan didapatkan hasil sebesar 0.072 atau 7.23%.

4. Kesimpulan

- a. Rancangan alat ukur penilaian kinerja yang komprehensif pada PT Kopegtel Batam Cemerlang menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Rancangan ini menghasilkan 11 KPI, yang dapat dilihat dari beberapa perspektif yaitu, (a) Perspektif keuangan dengan KPI persentase pertumbuhan laba bersih, persentase *Return On Capital Employed*, dan persentase perbandingan biaya operasional dengan pendapatan dan persentase *Net Profit Margin*. (b) Perspektif pelanggan dengan KPI jumlah keluhan pelanggan, persentase *customer retention*, dan persentase pertumbuhan pelanggan. (c) Perspektif proses bisnis internal dengan KPI tingkat kesesuaian proyek dan persentase proyek selesai tepat waktu. (d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan KPI jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan bersertifikasi per tahun dan tingkat produktivitas karyawan.
- b. Penentuan nilai bobot kepentingan kinerja pada setiap perspektif menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Dengan hasil perspektif pelanggan mendapatkan nilai bobot tertinggi dari perspektif lainnya sebesar 35.38 %. Hal ini membuat perspektif pelanggan memiliki pengaruh yang paling besar terhadap keberhasilan kinerja PT Kopegtel Batam Cemerlang. Kemudian, diikuti dengan perspektif keuangan yang memperoleh nilai bobot sebesar 27.33%, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh nilai bobot sebesar 26.90, dan perspektif proses bisnis internal memperoleh nilai bobot sebesar 10.38%.

5. Saran

A. Saran bagi perusahaan

1. Perusahaan dapat menggunakan rancangan *Balanced Scorecard* yang terdapat dalam penelitian ini sebagai bahan pertimbangan untuk dapat diimplementasikan dan diterapkan dalam sistem manajemen perusahaan.
2. Perusahaan hendaknya membentuk satu tim pengukur, yang mana tim pengukur ini bertugas untuk melakukan penilaian kinerja perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard*. Hasil dari penilaian yang telah dilakukan akan menjadi evaluasi strategi yang akan diimplementasikan oleh perusahaan.
3. Sebelum melakukan implementasi penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*, terlebih dahulu perusahaan harus melakukan sosialisasi kepada seluruh karyawan PT Kopegtel Batam Cemerlang. Sosialisasi ini bertujuan agar setiap karyawan dapat memahami tentang implementasi *Balanced Scorecard* yang akan dilakukan, serta menyesuaikan dengan kondisi perusahaan saat ini. Sehingga nantinya implementasi yang dilakukan dapat berjalan dengan lancar dan menghasilkan keuntungan bagi PT Kopegtel Batam Cemerlang.

B. Saran bagi peneliti selanjutnya

1. Hasil penelitian ini sebaiknya dilanjutkan pada tahap implementasi untuk mengetahui kinerja perusahaan saat ini.
2. Melakukan *benchmark* dengan perusahaan lain yang sejenis dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan AHP untuk perusahaan agar perusahaan lebih mudah dalam mengambil keputusan.

Daftar Pustaka

- [1] *Badan Pusat Statistik Republik Indonesia*. (2013). Retrieved December 21, 2014, from Statistics Indonesia: http://www.bps.go.id/hasil_publicasi/flip_2011/5504001/index11.php?pub=Statistik%20Teh%20Indonesia%202010
- [2] Kaplan, R. S., & David, N. P. (2000). *Balanced Scorecard: Menetapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- [3] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System*. Harvard Business Review.
- [4] Letje, N. (1998). *Pengaruh Desentralisasi dan Karakteristik Informasi Sistem Akutansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial*. Jurnal Riset Akutansi Indonesia, Vol.1 No.2.
- [5] Mangkunegara, A. A. (2009). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan: Cetakan Kesepuluh*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- [6] Mulyadi. (2005). *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPNN.
- [7] Rivai, V., & Basri, A. F. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- [8] Saaty, T. L. (1993). *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.