

PERANCANGAN SISTEM MANAJEMEN PENGUKURAN KINERJA MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PADA PT INTI GOC)

PERFORMANCE MEASUREMENT MANAGEMENT SYSTEM DESIGN USING BALANCED SCORECARD METHOD (CASE STUDY AT PT INTI GOC)

Reyhan Muhammad Ihza ¹, Budi Sulisty ², Fida Nirmala Nugraha ³

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

¹reyhanmi@gmail.com, ²budisulistyo@telkomuniversity.ac.id, ³fidann@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

PT Inti Global Optical Communication (PT INTI GOC) merupakan Joint Venture Company (JVC) yang bergerak dibidang manufaktur yang memproduksi kabel telekomunikasi yang berbasis serat optik. Selama ini, PT INTI GOC masih belum memiliki teknik pengukuran kinerja organisasi secara menyeluruh dan melakukan pengukuran kinerja hanya melalui aspek finansial dan individu pekerja saja, sehingga banyak aspek yang tidak diketahui oleh pihak perusahaan yang berakibat tidak tercapainya target penjualan sesuai dari yang telah di ditetapkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan tentunya membutuhkan informasi mengenai kinerja perusahaan yang menyeluruh (komprehensif) demi memperbaiki kinerja serta untuk mencapai tujuan perusahaan pada masa yang akan datang. Berdasarkan situasi ini, dilakukan penelitian untuk mengukur sistem manajemen kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, dimana metode *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan dalam penilaian kinerja yang lebih komprehensif dan mampu menjangkau empat perspektif berbeda. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, didapatkan sebanyak 11 rumusan Key Performance Indicator dari empat perspektif pada *Balanced Scorecard*. Berdasarkan hasil proses pembobotan, didapatkan bobot sebesar 40% untuk perspektif *customer*, 29% untuk perspektif *financial*, 19% untuk perspektif *learning and growth* dan 12% untuk perspektif *internal business process*.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Key Performance Indicator (KPI), Analytical Hierarchy Process (AHP)

Abstract

PT Inti Global Optical Communication (PT INTI GOC) is a Joint Venture Company (JVC) engaged in manufacturing that produces fiber optic-based telecommunications cables. So far, PT INTI GOC has not yet had a comprehensive organization performance measurement technique and measured its performance only through the financial aspects and individual workers, so that many aspects are not known by the company which resulted in not achieving sales targets according to the Company's Budget Plan. Therefore, the company certainly need information about their overall performance in order to improve performance and to achieve company goals in the future. Based on this situation, a study was conducted to measure the company's performance management system using the Balanced Scorecard method, where the Balanced Scorecard method possesses advantages in a more comprehensive performance evaluation and is able to reach four different perspectives. Based on the results of the analysis conducted, as many as 11 Key Performance Indicator formulations were obtained from four perspectives on the Balanced Scorecard. Based on the results of the weighting process, obtained a weight of 40% for the customer perspective, 29% for the financial perspective, 19% for the learning and growth perspective and 12% for the internal business process perspective.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard, Key Performance Indicator (KPI), Analytical Hierarchy Process (AHP)

1. Pendahuluan

Perkembangan telekomunikasi di Indonesia sedang mengalami peningkatan yang cukup signifikan, hal ini ditunjukkan dengan gencarnya pembangunan sarana infrastruktur telekomunikasi baik berupa modernisasi kabel maupun pembangunan jaringan baru yang langsung berbasis kabel serat optik. Pembangunan tersebut tidak hanya dilakukan oleh pemerintah atau perusahaan penyedia jasa komunikasi yang sudah lama beroperasi saja, tapi juga oleh operator-operator penyedia jasa telekomunikasi dan jaringan yang baru bermunculan.

PT INTI Global Optical Communication (PT INTI GOC) merupakan Joint Venture Company (JVC) yang berdiri pada tanggal 11 Februari 2013 atas kesepakatan kerjasama antara PT INTI Pindad Mitra Sejati (PT IPMS) dan Global Optical Communication Co., Ltd. (GOC) Korea. Perusahaan ini bergerak pada bidang manufaktur yang memproduksi kabel telekomunikasi yang berbasis serat optik.

Dengan melihat peluang bisnis yang terbuka berdasarkan fenomena yang sedang terjadi, PT INTI GOC tentunya perlu mengambil peluang dengan turut berkontribusi memproduksi dan memasarkan berbagai kabel serat optik dan produk turunannya. Namun, dengan meningkatnya peluang bisnis yang tersedia, maka akan meningkat pula persaingan yang terjadi. Agar PT INTI GOC dapat menjadi perusahaan yang efektif serta dapat bersaing dengan perusahaan serupa, perusahaan memerlukan suatu sistem informasi yang kuat dan menyeluruh dalam mengukur kinerja organisasi perusahaan.

Selama ini, PT INTI GOC masih belum memiliki teknik pengukuran kinerja organisasi secara menyeluruh dan melakukan pengukuran kinerja hanya melalui aspek finansial dan individu saja, sehingga banyak aspek yang tidak diketahui oleh pihak perusahaan. Apabila parameter keberhasilan perusahaan hanya dilihat dari sisi finansial saja, maka penilaian yang selama ini dilakukan dapat dikatakan belum benar-benar efektif, karena untuk mencapai penilaian yang efektif dibutuhkan keseimbangan antara aspek finansial dan aspek nonfinansialnya. Adapun berikut merupakan hasil pengukuran kinerja dari PT INTI GOC dengan melihat perolehan penjualan selama tahun 2018:

Tabel 1.1 Pencapaian Penjualan Tahun 2018

Produk	Pencapaian Tahun 2018 (Rp)	Target (Rp)
<i>Preconnectorized</i>	77.804.379.970	94.378.067.000
<i>Distribution Cable</i>	40.342.384.182	44.519.597.100
<i>Drop Cable (Indoor,Outdoor)</i>	39.050.465.090	61.051.218.000
<i>Feeder (Aerial,Duct)</i>	23.408.432.850	20.843.578.800
Lain-Lain	2.933.330.945	12.845.250.000
<i>ADSS Cable</i>	5.440.028.007	15.307.958.000
ODP	455.340.000	378.300.000
<i>Patchcord</i>	353.041.300	26.675.000
<i>Splitter</i>	1.412.000	1.843.000.000
Total	189.788.814.344	251.193.643.900

Berdasarkan tabel diatas, didapatkan hanya tiga dari sembilan jenis produk yang memenuhi target penjualan untuk tahun 2018, sehingga hanya didapatkan sekitar 75% dari keseluruhan target penjualan yang sudah ditetapkan. Hal ini dapat terjadi karena berbagai hal, antara lain banyaknya customer yang mengalihkan pembelian ke vendor lain dengan harga produk yang lebih murah, kurangnya lini produksi kabel outdoor serta perusahaan tidak dapat memenuhi permintaan delivery time yang ketat.

Melihat kondisi diatas, pihak perusahaan tentunya membutuhkan informasi mengenai kinerja perusahaan yang menyeluruh dalam mencapai tujuan serta kemajuan perusahaan, sehingga diperlukan penelitian guna membuat rancangan sistem pengukuran kinerja organisasi. Penulis memilih alternatif metode Balanced Scorecard, karena pihak PT INTI GOC selama ini belum memiliki metode pengukuran kinerja yang khusus dan Balanced Scorecard dinilai sebagai metode pengukuran kinerja yang komprehensif, akurat serta terukur

2. Dasar Teori

2.1 Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasan langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan (Bacal, 1999) [2].

2.2 Tujuan Manajemen Kinerja

Tujuan dari manajemen kinerja (Wibisono, 2006) [7] adalah mengatur kinerja organisasi dengan lebih terstruktur dan terorganisir, mengetahui seberapa efektif dan efisien suatu kinerja organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi secara keseluruhan dengan perbaikan berkesinambungan, dan mendorong karyawan agar bekerja sesuai prosedur dengan semangat dan produktif sehingga hasil kerja optimal.

2.3 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai upaya untuk melakukan penilaian terhadap kualitas aktivitas kerja yang dilakukan. Pengukuran kinerja adalah suatu set matrik yang digunakan untuk menghitung efisiensi dan efektifitas dalam suatu rangkaian tindakan (Adams & Neely, 2002) [1].

2.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat dari sistem pengukuran kinerja organisasi adalah (1) Menelusuri kinerja yang menjadi harapan pelanggan sehingga akan membawa organisasi lebih dekat kepada pelanggan; (2) Memotivasi karyawan untuk memberikan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal; (3) Mengidentifikasi berbagai macam pemborosan sekaligus mendorong upaya pengurangan terhadap pemborosan; dan (4) Membuat tujuan strategis menjadi lebih konkrit untuk mempercepat proses pembelajaran organisasi (Lynch & Cross, 1993) [4].

2.5 Pengertian Balanced Scorecard

Balanced Scorecard diprakarsai oleh Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi dari Harvard Business School) dan David P. Norton (Presiden dari Renaissance Solutions, Inc) pada Harvard Business Review, 1992. Menurut (Kaplan & Norton, 2000) [3], Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu:

1. *Balanced* yang berarti berimbang yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat diukur secara seimbang serta dapat dipandang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta dari internal maupun eksternal.
2. *Scorecard* yang berarti kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya dapat digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sebenarnya.

Pengukuran kinerja ini memandang empat aspek unit bisnis, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 2000) [3].

2.6 Manfaat Balanced Scorecard

Keunggulan menggunakan metode Balanced Scorecard dalam sistem perencanaan strategi perusahaan adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2005) [5]:

1. Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategi menjadi empat perspektif
2. Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebabakibat
3. Berimbang pada empat perspektif
4. Keterukuran empat perspektif yang menghasilkan sasaran strategi yang menjanjikan

2.7 Analytical Hierarchy Process

Adapun proses dalam melakukan perhitungan AHP adalah sebagai berikut (Saaty, 1993) [6]:

1. Membuat matriks perbandingan berpasangan
2. Melakukan normalisasi terhadap matriks awal
3. Mengitung bobot relatif atau prioritas
4. Menghitung Lambda maks
5. Menguji konsistensi perhitungan

3. Metodologi Penelitian

3.1 Sistematisa Pemecahan Masalah

Tahapan penelitian yang dilakukan pada PT INTI GOC dimulai dengan menganalisis visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, laporan keuangan, serta hasil wawancara. Setelah menganalisis semua data yang telah disebutkan diatas, dilakukan proses pengolahan data dengan menggunakan teknik analisis SWOT, perancangan strategy map, perhitungan atau perbandingan menggunakan teknik Key Performance Indicators, lalu dihitung dengan menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP). Selanjutnya, hasil perhitungan yang telah didapatkan dari pengolahan data yang telah disebutkan diatas dilakukan proses analisis, yang mana nantinya hasil yang diperoleh akan dikategorikan kedalam empat perspektif balanced scorecard untuk mengetahui tiap kekurangan ataupun masalah pada proses bisnis, internal maupun eksternal organisasi PT INTI GOC. Berikut merupakan tahapannya:

1. Perancangan Strategi dan Sasaran Strategi Perusahaan Menggunakan SWOT
Penyusunan analisis SWOT berdasarkan pada kondisi internal perusahaan dengan situasi eksternal perusahaan. Identifikasi ini bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalisir kelemahan dan ancaman perusahaan.
2. Perancangan Strategy Map
Strategy Map bertujuan untuk mengidentifikasi keterkaitan antar visi, misi serta strategi perusahaan dengan KPI. Strategy Map dibuat dengan menghubungkan strategik objektif organisasi secara eksplisit dengan masing-masing KPI yang dikelompokkan dalam ke empat perspektif Balance Scorecard.
3. Perancangan Key Performance Indicator
Penentuan KPI pada penelitian ini dilakukan dengan mengukur tingkat keberhasilan perusahaan. Identifikasi KPI dilakukan melalui tahap wawancara, data PT INTI GOC serta analisis Critical Success Factor yang telah teridentifikasi.

4. Perhitungan Bobot Menggunakan Metode AHP

Tahap terakhir dalam pengolahan adalah melakukan analisis terhadap indikator kinerja yang telah ditentukan pada tahap sebelumnya. Dalam penentuan hasil dari analisis ini, yaitu dengan melakukan analisis sebab akibat dan analisis bobot keberpengaruhannya.

4. Pembahasan

Untuk menentukan rancangan strategi dan sasaran strategis yang akan diterapkan untuk PT INTI GOC, dibutuhkan analisis dalam mengetahui faktor internal maupun eksternal perusahaan agar kekuatan dan peluang perusahaan serta kelemahan dan ancaman perusahaan dapat terminimalisir dengan baik. Setelah melakukan peninjauan, didapatkan beberapa pembelajaran yang telah diidentifikasi berdasarkan faktor internal yaitu kekuatan (Strengths) dan kelemahan (Weaknesses), serta faktor eksternal yaitu kesempatan (Opportunities) dan ancaman (Threats). Berikut merupakan penjabarannya:

Tabel 4.1 Analisis SWOT PT INTI GOC

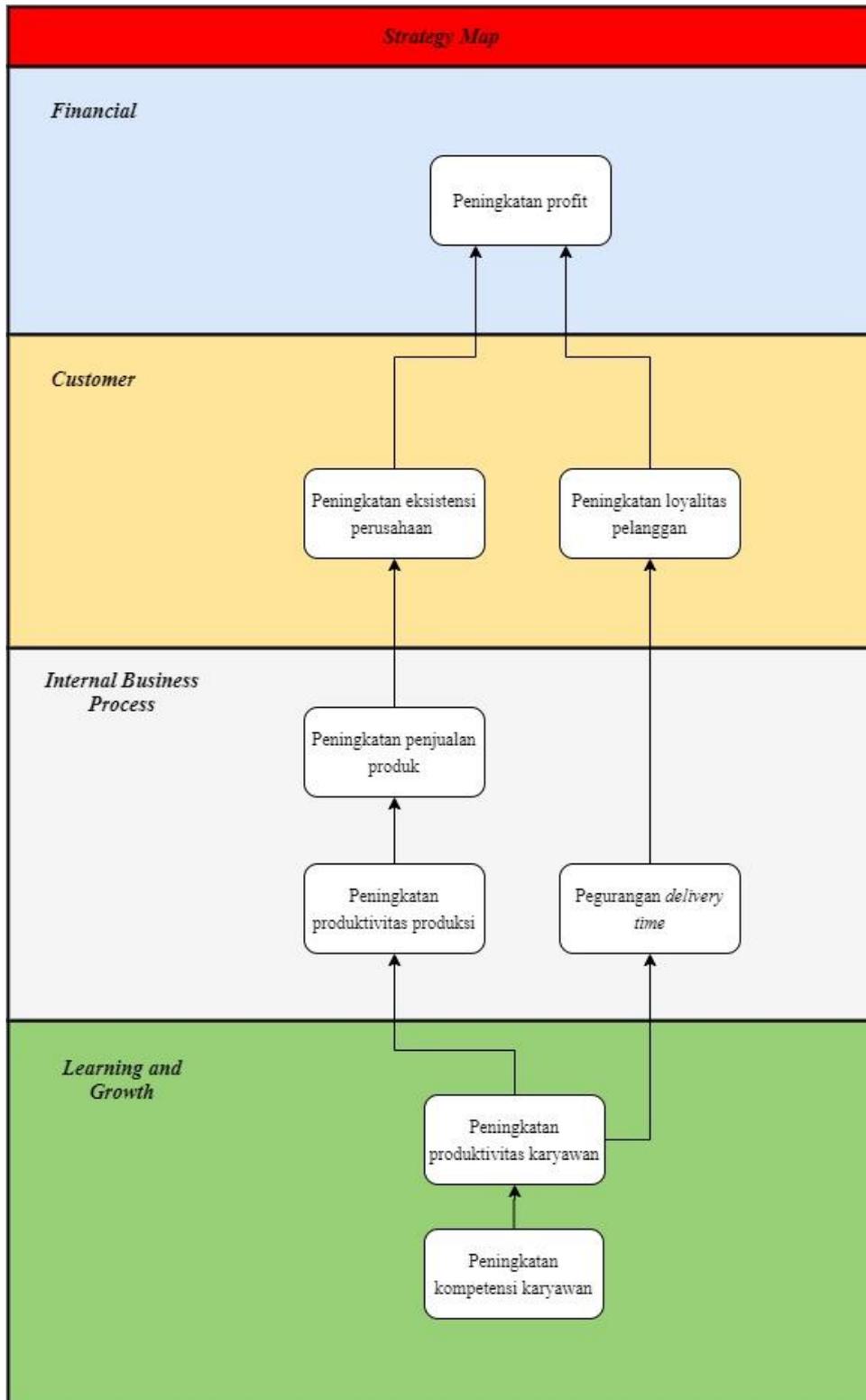
Faktor Internal	
Strengths (Kekuatan)	Weaknesses (Kelemahan)
1. Salah satu pemasok besar dan dipercaya pada industri telekomunikasi di Indonesia 2. Memiliki tiga produk andalan 3. Memiliki komposisi Sumber Daya Manusia yang cukup 4. Produk yang ditawarkan memiliki kualitas yang tinggi	1. Target kontrak penjualan tidak tercapai 2. Kurangnya lini produksi untuk produksi kabel outdoor 3. Tidak dapat memenuhi permintaan delivery time yang sangat ketat
Faktor Eksternal	
Opportunities (Kesempatan)	Threats (Ancaman)
1. Perkembangan telekomunikasi di Indonesia sedang mengalami peningkatan yang cukup signifikan 2. Meningkatnya permintaan pasar akan produk preconnectorized drop cable	1. Ketatnya persaingan industri telekomunikasi 2. Harga produk vendor lain yang lebih murah 3. Harga bahan baku yang tinggi

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan, selanjutnya dilakukan perancangan strategi, dimana dari strategi yang telah dibuat, akan dihasilkan sasaran strategis. Berikut merupakan penjabarannya:

Tabel 4.2 Keseluruhan rancangan strategi, sasaran strategis dan KPI

Perspektif	Strategi	Sasaran Strategis
<i>Financial</i>	Mengoptimalkan penjualan produk andalan	Peningkatan profit
<i>Customer</i>	Membangun hubungan jangka panjang dengan konsumen	Peningkatan loyalitas pelanggan
	Meningkatkan jaringan mitra bisnis dengan memanfaatkan citra perusahaan	Peningkatan eksistensi perusahaan
<i>Internal Business Process</i>	Menjadikan keunggulan kualitas produk sebagai strategi untuk bersaing dengan kompetitor	Peningkatan penjualan produk
	Menambah kapasitas dan fasilitas produksi	Peningkatan produktivitas produksi
	Mengoptimalkan kinerja proses delivery	Peningkatan efektivitas <i>delivery time</i>
<i>Learning and Growth</i>	Mengoptimalkan produktivitas karyawan	Peningkatan produktivitas karyawan
	Mengoptimalkan kompetensi karyawan	Peningkatan kompetensi karyawan

Setelah dirumuskan strategi serta sasaran yang dituju dan telah dikelompokkan kedalam empat perspektif Balanced Scorecard, selanjutnya akan dilakukan pemetaan strategis atau strategy map. Strategy map bertujuan untuk memetakan setiap sasaran strategi untuk melihat hubungan sebab akibat antara setiap sasaran strategi tersebut pada tiap perspektif balanced scorecard dalam mencapai visi dan misi atau tujuan utama perusahaan. Berikut merupakan gambaran dari strategy map seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Strategy Map

Tahap berikutnya adalah melakukan identifikasi Key Performance Indicator (KPI). KPI adalah indikator kuantitatif yang digunakan sebagai parameter pengukuran pada Balanced Scorecard dalam mencapai tujuan perusahaan. Setelah dilakukan perancangan untuk setiap KPI, selanjutnya dilakukan pembobotan pada keempat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, juga pada setiap strategi, sasaran strategi dan KPI. Hal ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan untuk masing-masing perspektif, strategi, sasaran strategi serta KPI yang ada. Pembobotan dilakukan dengan menggunakan perbandingan AHP berpasangan dan dengan melihat dari hasil rekapitulasi pengisian kuesioner oleh 4 (empat) orang yang dianggap ahli dalam PT INTI GOC.

Selain dilakukan pembobotan, selanjutnya dilakukan uji konsistensi dan normalisasi bobot, dimana bobot yang dihasilkan baru dapat dikatakan konsisten apabila rasio konsistensi kurang dari 0,1 dan bertujuan untuk mengetahui komposisi nilai bobot yang sebanding dengan masing-masing perspektif. Adapun hasil dari proses pembobotan dan uji konsistensi tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3 Bobot Key Performance Incicator

Perspektif	Bobot	Strategi	Bobot	Sasaran Strategis	Bobot	KPI	Bobot
<i>Financial</i>	29%	Mengoptimalkan penjualan produk andalan	29%	Peningkatan profit	29%	Presentase net profit margin	14,5%
						Presentase pertumbuhan pendapatan	14,5%
<i>Customer</i>	40%	Membangun hubungan jangka panjang dengan konsumen	21%	Peningkatan loyalitas pelanggan	21%	Jumlah keluhan pelanggan	11%
						Presentase retensi pelanggan	10%
		Meningkatkan jaringan mitra bisnis dengan memanfaatkan citra perusahaan	19%	Peningkatan eksistensi perusahaan	19%	Presentase akuisisi pelanggan	19%
<i>Internal Business Process</i>	12%	Menjadikan keunggulan kualitas produk sebagai strategi untuk bersaing dengan kompetitor	6%	Peningkatan penjualan produk	6%	Rata-rata produk terjual	6%
		Menambah kapasitas dan fasilitas produksi	2%	Peningkatan produktivitas produksi	2%	Rata-rata jumlah produksi	2%
		Mengoptimalkan kinerja proses <i>delivery</i>	4%	Peningkatan efektivitas <i>delivery time</i>	4%	Rata-rata waktu antar	4%
<i>Learning and Growth</i>	19%	Mengoptimalkan produktivitas karyawan	15%	Peningkatan produktivitas karyawan	15%	Tingkat presensi karyawan	8%
						Frekuensi pemberian <i>reward</i>	7%
		Mengoptimalkan kompetensi karyawan	4%	Peningkatan kompetensi karyawan	4%	Frekuensi program pelatihan	4%

4.1 Analisis Pembobotan Antar Perspektif

Berdasarkan perhitungan pembobotan yang telah digunakan menggunakan Analytical Hierarchy Process (AHP), didapatkan perspektif *customer* sebagai prioritas utama perusahaan dalam melakukan bisnisnya dengan bobot

sebesar 40%. Pada urutan kedua didapatkan bobot sebesar 29% untuk perspektif *financial*. Diikuti oleh perspektif *learning and growth* pada urutan ketiga dengan bobot sebesar 19%, dan yang terakhir yaitu perspektif *internal business process* dengan bobot 12% sebagai prioritas keempat.

Perspektif *customer* mendapatkan nilai bobot tertinggi berdasarkan proses pembobotan karena PT INTI GOC menilai kemampuan perusahaan dalam menguasai pelanggannya merupakan kunci utama dalam mencapai kesuksesan. Hal ini juga didukung oleh visi perusahaan yaitu “menjadi pabrikan kabel serat optik terkemuka dan disegani di Indonesia”.

Selanjutnya didapatkan perspektif *financial* sebagai prioritas kedua. Perspektif ini menunjukkan apakah kinerja perusahaan dan pelaksanaan strategi yang selama ini diterapkan menghasilkan dampak baik atau tidak terhadap peningkatan keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan.

Pada urutan ketiga, didapatkan perspektif *learning and growth*. Dalam mencapai tujuan akhir perusahaan, perusahaan diharuskan untuk memiliki kualitas SDM yang mumpuni dan didukung oleh sistem informasi yang baik.

Untuk urutan terakhir, didapatkan perspektif *internal business process*. Perspektif ini menunjukkan fokus perusahaan dalam menjalankan proses bisnis mereka. Seperti halnya ketiga perspektif sebelumnya, perspektif ini memiliki kepentingan yang sama dalam mencapai tujuan perusahaan, hanya saja berbeda dalam tingkat prioritas yang dilihat oleh perusahaan.

4.2 Analisis Pembobotan KPI

Tabel 4.1 Hasil Pembobotan KPI

Perspektif	KPI	Bobot
<i>Financial</i>	Presentase <i>net profit margin</i>	14,5%
	Presentase pertumbuhan pendapatan	14,5%
<i>Customer</i>	Jumlah keluhan pelanggan	11%
	Presentase retensi pelanggan	10%
	Presentase akuisisi pelanggan	19%
<i>Internal Business Process</i>	Rata-rata produk terjual	6%
	Rata-rata jumlah produksi	2%
	Rata-rata waktu antar	4%
<i>Learning and Growth</i>	Tingkat presensi karyawan	8%
	Frekuensi pemberian <i>reward</i>	7%
	Frekuensi program pelatihan	4%

Berdasarkan hasil pembobotan tiap KPI untuk masing-masing perspektif seperti yang dapat dilihat pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa:

1. Perspektif *Financial*
Didapatkan dua rumusan KPI yaitu presentase net profit margin dan presentase pertumbuhan pendapatan. Kedua indikator kunci tersebut dinilai sama pentingnya dikarenakan keduanya berhubungan, dimana agar dapat menentukan jumlah profit pada persentase net profit margin, maka diperlukan perhitungan pendapatan.
2. Perspektif *Customer*
Terdapat tiga rumusan KPI yaitu jumlah keluhan pelanggan, presentase retensi pelanggan dan presentase akuisisi pelanggan. Bobot tertinggi dimiliki oleh KPI presentase akuisisi pelanggan, dimana hal ini didukung dari target perusahaan untuk menjual produk mereka setidaknya kepada enam perusahaan/customer baru, sehingga KPI tersebut dinilai sebagai indikator yang paling penting bagi perusahaan untuk dicapai.
3. Perspektif *Internal Business Process*
Didapatkan tiga rumusan KPI yaitu rata-rata produk terjual, rata-rata jumlah produksi dan rata-rata waktu antar. KPI rata-rata produk terjual memiliki bobot tertinggi. Hal ini didasari dari tidak tercapainya target penjualan pada tahun sebelumnya, sehingga perusahaan berusaha untuk dapat meningkatkan kinerja penjualan mereka untuk mencapai target yang diinginkan.

4. Perspektif Learning and Growth

Terdapat tiga rumusan KPI yaitu tingkat presensi karyawan, frekuensi pemberian reward dan frekuensi program pelatihan. Bobot tertinggi diperoleh dari KPI tingkat presensi karyawan dikarenakan perusahaan menuntut para pegawainya agar disiplin dan memasang target kehadiran pertahunnya setinggi 90% dari keseluruhan pegawai.

4.3 Analisis Perbandingan

Setelah dilakukan perancangan sistem manajemen pengukuran kinerja menggunakan metode Balanced Scorecard pada PT INTI GOC, didapatkan beberapa kelebihan yang dapat diperoleh dari kondisi eksisting. Pada kondisi eksisting, PT INTI GOC mengukur kinerja mereka hanya dari perolehan financial saja dan aspek financial merupakan fokus utama dalam menentukan baik atau buruknya kinerja perusahaan. Sedangkan setelah dilakukan perancangan sistem pengukuran kinerja usulan, kinerja perusahaan diukur dengan mengidentifikasi visi dan misi perusahaan lalu menerapkan strategi berdasarkan keempat perspektif Balanced Scorecard untuk mencapai visi dan misi tersebut, dimana aspek customer menjadi fokus utama perusahaan dengan tetap menyeimbangkan ketiga aspek lainnya.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Didapatkan sebanyak 11 rumusan KPI dari empat perspektif pada Balanced Scorecard dengan rincian 2 (dua) KPI untuk perspektif financial, 3 (tiga) KPI untuk perspektif customer, 3 (tiga) KPI untuk perspektif internal business process dan 3 (tiga) KPI untuk perspektif learning and growth.
2. Berdasarkan hasil proses pembobotan, didapatkan prioritas utama yaitu perspektif customer dengan bobot sebesar 40%. Diikuti dengan perspektif financial pada urutan kedua dengan bobot sebesar 29%, lalu perspektif learning and growth dengan bobot sebesar 19% dan terakhir perspektif internal business process dengan bobot sebesar 12%.
3. Didapatkan perbandingan antara sistem pengukuran kinerja eksisting dengan usulan, dimana pada sistem pengukuran kinerja eksisting, kinerja perusahaan diukur hanya dari perolehan finansial saja, dengan aspek tersebut menjadi fokus utama kinerja perusahaan. Setelah dilakukan perancangan sistem pengukuran kinerja usulan, kinerja perusahaan diukur dengan mengidentifikasi visi dan misi perusahaan lalu menerapkan strategi berdasarkan keempat perspektif Balanced Scorecard untuk mencapai visi dan misi tersebut, dan aspek customer yang menjadi fokus utama perusahaan dengan tetap menyeimbangkan ketiga aspek lainnya.

Daftar Pustaka

- [1] Adams, C. & Neely, A., 2002. The Performance Prism to Boost M&A Success. *Measuring Business Excellence*, Vol. 4(No. 3pp), pp. 19-23.
- [2] Bacal, R., 1999. *Performance Management*. New York: The McGraw-Hill International.
- [3] Kaplan, R. S. & Norton, P. D., 2000. "Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi". In: Jakarta: Erlangga.
- [4] Lynch, R. L. & Cross, F., 1993. *Performance Measurement System, Handbook of Cost Management*. 3rd ed. New York: s.n.
- [5] Mulyadi, 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPNN.
- [6] Saaty, T. L., 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. s.l.:Pustaka Binama Pressindo.
- [7] Wibisono, D., 2006. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Erlangga.