

PERANCANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* pada PT. XYZ

DESIGN OF PERFORMANCE ASSESSMENT SYSTEM USING BALANCED SCORECARD METHOD at PT. XYZ

Elma Anggraini Setyaningrum¹, Farda Hasun², Litasari Widyastuti³

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

¹elmaanggraini@student.telkomuniversity.ac.id, ²fardahasun@telkomuniversity.ac.id, ³litarif@gmail.com

Abstrak

PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang industri tekstil. Produk-produk yang dihasilkan adalah selimut lurik, kain lurik, dan kain mentah. Saat ini penilaian kinerja pada PT. XYZ dilakukan hanya pada aspek keuangan dan produksi. Pada aspek keuangan, performansi dilihat dari pencapaian pendapatan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan untuk bagian produksi, pengukuran kinerja dilihat berdasarkan target produksi yang dicapai. Pengukuran kinerja melalui aspek keuangan dan aspek produksi dinilai tidak dapat mengetahui keberhasilan dari target keseluruhan yang dimiliki oleh PT. XYZ dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu diperlukan sistem pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mempermudah manajemen puncak dalam mengambil keputusan dalam mencapai tujuan dari organisasi perusahaan. Perancangan pengukuran kinerja pada PT. XYZ dalam penelitian ini diawali dengan penjabaran visi dan misi perusahaan dan kemudian dilanjutkan dengan perancangan usulan strategi berdasarkan analisis SWOT. Langkah berikutnya adalah penentuan *Critical Success Factor* dan *Key Performance Indicator*. Selanjutnya dilakukan pembobotan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Pengukuran kinerja ini menghasilkan 16 buah *Key Performance Indicator* yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan pembobotan AHP, bobot tertinggi terdapat pada perspektif keuangan sebesar 37%, perspektif pelanggan 34%, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran 18%, dan proses bisnis internal 11%. Dari hasil simulasi penilaian diperoleh tiga faktor yang perlu perbaikan, yaitu biaya operasi, tingkat perputaran karyawan, dan tingkat produktivitas karyawan.

Kata kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicators*, *Analytical Hierarchy Process*

Abstract

PT. XYZ is a textile company which produces lurik blankets, lurik, and raw fabrics. At the present time, the performance appraisal at PT. XYZ is accomplished on financial and production aspect. For the financial aspect, performance is assessed from the earned revenue compared to predefined targets. And for the production aspect, performance measurement is based on the achieved production volume. Performance measurement through financial and production aspects are considered not enough to know the overall achievement of PT. XYZ in realizing its vision and mission. Therefore, in this research, *Balanced Scorecard* is used to measure the overall performance of the company to facilitate top management in making decisions to achieve the goals of the company. Performance measurement design at PT. XYZ in this research begins with the SWOT analysis, followed by the determination of *Critical Success Factors* and *Key Performance Indicators* which will be weighted by using *Analytical Hierarchy Process* (AHP). These performance measurements results in 16 *Key Performance Indicators* in the four perspectives of *Balanced Scorecards* which affects the company performance. Based on AHP weighting, the highest weights is in the financial perspective that is 37%, customer perspective 34%, learn and growth perspective 18%, and internal business process 11%. Based on measurement simulation, there are three factors which need improvement in PT. XYZ. Those are operational cost, employee turnover, and employee productivity.

Keywords: Performance Measurement, *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicators*, *Analytical Hierarchy Process*

1. Pendahuluan

Persaingan antar perusahaan pada saat ini mendorong perusahaan untuk mampu bersaing dalam memahami kebutuhan dan keinginan konsumen, dan meningkatkan kinerja perusahaannya dengan baik, supaya mampu bersaing di pasar. Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi suatu perusahaan, karena penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana perusahaan melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuannya.

PT. XYZ adalah sebuah perusahaan keluarga yang bergerak di industri tekstil, yang memiliki pabrik yang berlokasi di Taraman, Pedan, Klaten. Produk-produk yang dihasilkan yaitu berupa selimut lurik, kain lurik, dan kain mentah. PT. XYZ melayani pemesanan sesuai dengan permintaan konsumen dari dalam maupun luar negeri. Perusahaan tekstil yang berlokasi di Taraman tersebut memiliki karyawan berjumlah 1271 orang.

Saat ini sistem penilaian kinerja di PT. XYZ dilakukan hanya melihat dari aspek keuangan dan dari aspek produksi. Pada aspek keuangan, performansi dilihat dari pencapaian pendapatan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian dilakukan langsung oleh direksi, dan staf keuangan hanya melakukan perhitungan yang diperlukan. Sedangkan untuk bagian produksi, pengukuran kinerja dilihat berdasarkan target produksi yang dicapai. Apabila sesuai target maka kinerja pada produksi tersebut dinyatakan baik, dan apabila tidak sesuai target produksi maka kinerja dinyatakan tidak baik.

Sistem penilaian kinerja yang ada saat dianggap kurang memadai karena tidak dapat menggambarkan keadaan nyata perusahaan dan dinilai kurang menyeluruh dalam penilaiannya dibandingkan dengan cara yang lebih *modern*, yaitu dengan mencakup seluruh aspek finansial dan non finansial. Hal ini menyebabkan perlunya dikembangkan sistem penilaian kinerja perusahaan keseluruhan agar dapat menunjang manajemen kinerja dalam mencapai tujuan dari organisasi perusahaan sehingga dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan sebuah metoda penilaian kinerja yang dapat memenuhi ekspektasi tersebut. *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengaitkan antara orang, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang baik berdasarkan visi dan misi perusahaan (Mulyadi, 2001). Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa aspek perusahaan, sehingga dapat mengetahui penjabaran dalam pengukuran unit organisasi untuk menciptakan sebuah nilai internal dan eksternal perusahaan untuk saat ini dan untuk masa datang.

2. Dasar Teori

Balanced Scorecard merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan (Mulyadi, 2001). *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Perspektif keuangan merupakan tolok ukur finansial untuk memberi ringkasan dari konsekuensi ekonomis akibat dari kebijakan – kebijakan yang telah diambil. Pengukuran kinerja keuangan dapat memperlihatkan tahapan dari siklus hidup bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Kaplan & Norton, 1996). *Growth* yaitu perusahaan yang sedang tumbuh, *sustain* yaitu perusahaan yang bertahan, dalam artian perusahaan tersebut masih memiliki daya tarik untuk penanaman investasi, dan *harvest* yaitu perusahaan yang akan menuai investasi.

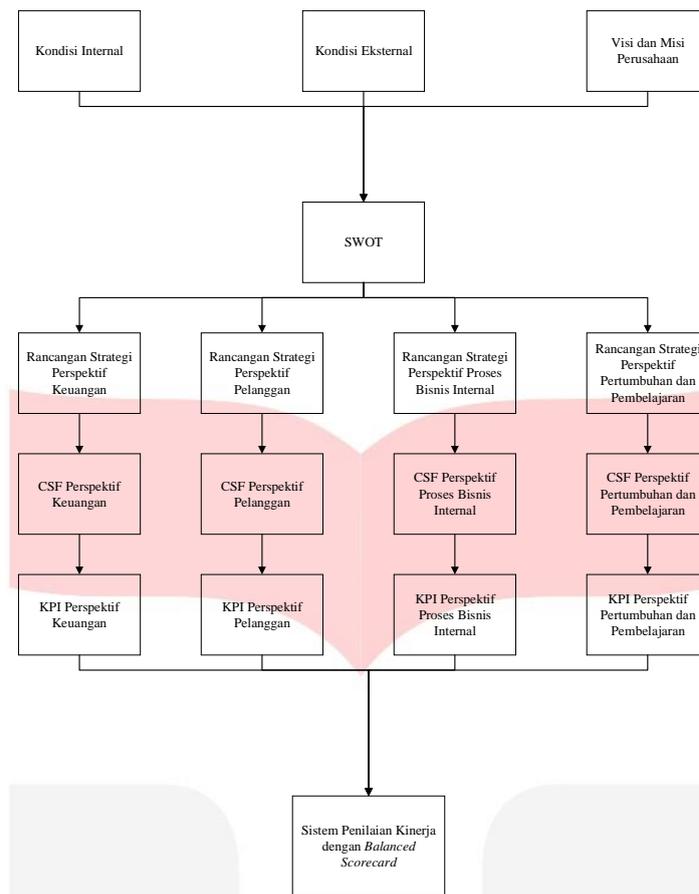
Pada perspektif pelanggan, hal yang perlu dilakukan yaitu mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Pada perspektif pelanggan akan dilakukan identifikasi dan pengukuran proporsi nilai yang akan diberikan ke pelanggan. Terdapat dua kelompok pengukuran perspektif pelanggan yaitu kelompok inti dan kelompok penunjang. Kelompok inti mencakup pangsa pasar, akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan tingkat kepuasan pelanggan, sedangkan kelompok penunjang mencakup atribut-atribut produk, hubungan dengan pelanggan, serta citra dan reputasi perusahaan (Kaplan & Norton, 1996).

Pada proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting yang harus dilakukan dengan baik oleh perusahaan karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham (Kaplan & Norton, 1996).

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memfokuskan pada sistem dan strategi untuk pengembangan sumber daya manusia, misalnya melalui pelatihan (Kaplan & Norton, 1996). Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat tiga kategori utama yaitu kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi karyawan.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun *Balanced Scorecard* yaitu perancangan *criteria success factor* dan *key performance indicator*. Menurut Mahsun (2006:71) dalam (Tawakal & Retnani, 2016), *critical success factors* (faktor keberhasilan utama) adalah suatu area yang mengidentifikasi kesuksesan kinerja unit kerja organisasi, sedangkan *key performance indicator* yaitu sekumpulan indikator yang diciptakan terfokus kepada aspek kinerja organisasi yang paling kritikal untuk kesuksesan organisasi pada kondisi sekarang dan di masa datang (Parmenter, 2007). Menurut Warren (2011), *key performance indicator* merupakan sebuah pengukuran yang menilai bagaimana sebuah organisasi mengeksekusi visi strategisnya. Maka, *key performance indicator* atau indikator kinerja utama dapat diartikan sebagai serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi untuk mengetahui seberapa jauh sasaran strategis yang dibebankan kepada suatu organisasi tercapai.

3. Metodologi Penelitian



Untuk merancang sebuah sistem kinerja sebuah perusahaan yang baik, maka harus diketahui keadaan internal, eksternal, serta visi dan misi perusahaan. Setelah mengetahui keadaan internal, eksternal, dan mengetahui visi dan misi perusahaan, langkah selanjutnya yaitu mengidentifikasi dan mengumpulkan data mengenai *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threat* perusahaan. Langkah selanjutnya yaitu merancang strategi berdasarkan SWOT yang sudah diidentifikasi, dengan menggunakan matriks TOWS. Setelah hasil usulan rancangan strategi terbentuk, hal yang dilakukan setelah itu adalah mengelompokkan strategi sesuai dengan empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Setelah mengelompokkan strategi, dilakukan perancangan CSF dan KPI sesuai dengan strategi yang telah diusulkan untuk mengukur atau mengevaluasi kinerja perusahaan yang lebih obyektif. Tahap selanjutnya adalah melakukan penyebaran kuesioner kepada *key person* perusahaan yang berjumlah empat responden untuk melakukan pembobotan untuk masing-masing perspektif dan KPI untuk mengetahui nilai dari masing-masing perspektif dan KPI yang sudah dirancang. Setelah melakukan pembobotan, maka akan diperoleh sistem penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT. XYZ. Sistem ini kemudian digunakan untuk melakukan simulasi penilaian performansi perusahaan PT. XYZ.

4. Perancangan Strategi

Berdasarkan data yang diperoleh, *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threats* (SWOT) untuk PT. XYZ adalah sebagai berikut:

1. *Strength* (Kekuatan)
 - a. Memiliki mekanisme pembayaran yang fleksibel.
 - b. Memiliki SDM yang berpotensi untuk dikembangkan.
 - c. Menawarkan produk yang lebih berkualitas.
 - d. Memiliki harga jual yang bersaing dan sesuai dengan kualitas barang yang ditawarkan.
 - e. Produk yang dihasilkan dapat diterima baik di pasar.
 - f. Memiliki layanan purna jual untuk pelanggan.
2. *Weakness* (Kelemahan)
 - a. Tidak terdapat sistem *reward* untuk karyawan yang berprestasi.
 - b. Karyawan produksi yang kurang disiplin.
 - c. Terdapat banyak SDM yang tidak terlatih.
 - d. Karyawan cenderung pasif, sehingga tidak memberikan masukan untuk perusahaan.
 - e. Kompetensi SDM yang lemah dalam bidang pengelolaan dana.
 - f. Kendaraan operasional terbatas.
3. *Opportunity* (Peluang)

- a. Adanya kerjasama dengan induk perusahaan untuk pembelian *Raw Materials* agar mendapatkan harga *discount* yang besar.
 - b. Tren pasar yang sesuai dengan bisnis perusahaan.
 - c. Adanya kerjasama yang baik dengan pelanggan yang selalu melakukan kontrak proyek.
4. *Threats* (Ancaman)
- a. Munculnya perusahaan pesaing dengan kualitas kurang dan harga lebih murah.
 - b. Adanya kemajuan teknologi yang pesat pada perusahaan pesaing.
 - c. Terdapat banyak produk luar negeri yang masuk ke pasar Indonesia.

Berdasarkan hasil analisis SWOT dapat disusun matriks TOWS. Terdapat empat kelompok strategi yang diperoleh berdasarkan matriks TOWS yaitu strategi *Strength Opportunity* (SO), strategi *Weakness Opportunity* (WO), strategi *Strength Threats* (ST) dan strategi *Weakness Threats* (WT). Strategi SO memiliki 3 (tiga) rencana strategi, strategi WO memiliki 2 (dua) rencana strategi, strategi ST memiliki 2 (dua) rencana strategi, dan strategi WT memiliki 2 (dua) rencana strategi. Adapun gabungan dari keempat kelompok untuk rencana strategi tersebut, setelah dikelompokkan berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1 Usulan Strategi

Perspektif	Strategi
Keuangan	Memperluas sales area sehingga dapat meningkatkan penjualan.
Pelanggan	Menambah layanan purna jual sehingga dapat meningkatkan kerjasama yang baik dengan pelanggan.
Proses Bisnis Internal	1. Memperluas jaringan pemesanan dengan menambahkan kendaraan operasional. 2. Menawarkan produk baru yang lebih berkualitas dan berinovasi agar dapat bersaing dengan perusahaan pesaing. 3. Meningkatkan kualitas produk dengan memperoleh sertifikat ISO agar dapat diterima dipasar.
Pembelajaran dan Pertumbuhan	1. Meningkatkan komitmen karyawan, sehingga perusahaan semakin berkompeten untuk mengikuti tren pasar. 2. Memperbaiki sistem pengelolaan karyawan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan agar perusahaan mampu bersaing dengan pesaing yang memiliki produksi sejenis. 3. Mengembangkan kemampuan karyawan pada bagian produksi untuk mengikuti perkembangan teknologi.

5. Perancangan *Critical Success Factors* dan *Key Performance Indicators*

Berdasarkan usulan hasil strategi yang telah diperoleh dari langkah sebelumnya dengan menggunakan matriks TOWS yang telah dikelompokkan berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*, langkah selanjutnya adalah menentukan *critical success factor* dan *key performance indicators*. Tabel di bawah ini merupakan pengelompokan perspektif, usulan strategi, *critical success factors*, dan *key performance indicators* yang selanjutnya akan dilakukan pembobotan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Hasil perancangan CSF dan KPI dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2 Perancangan Pengukuran Indikator Kinerja

Perspektif	Usulan Strategi	CSF	KPI
Keuangan	Memperluas sales area sehingga dapat meningkatkan penjualan.	Pertumbuhan Pendapatan	<i>Growth Rate Revenue</i>
		Biaya Proses Operasi	Biaya Operasi
		Profitabilitas	<i>Profit Margin</i>
Pelanggan	Menambah layanan purna jual sehingga dapat meningkatkan kerjasama yang baik dengan pelanggan.	Tingkat Pertumbuhan Pelanggan	Pertumbuhan Pelanggan
		Pelanggan yang Bertahan	Akuisisi Pelanggan
		Penanganan garansi	Total Retensi Pelanggan
			Ketepatan Waktu Pengembalian Barang
Proses Bisnis Internal	Memperluas jaringan pemesanan dengan menambahkan kendaraan operasional.	Kendaraan Operasional	Jumlah kendaraan operasional yang dimiliki oleh perusahaan
			Jumlah Inovasi Produk

	Menawarkan produk baru yang lebih berkualitas dan berinovasi agar dapat bersaing dengan perusahaan pesaing.	Menawarkan Inovasi Produk	Peningkatan inovasi produk
	Meningkatkan kualitas produk dengan memperoleh ISO agar dapat diterima dipasar.	Sertifikat ISO	Sertifikat ISO yang diperoleh perusahaan
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan komitmen karyawan, sehingga perusahaan semakin berkompeten untuk mengikuti tren pasar.	Pengelolaan Karyawan	Tingkat Kedisiplinan
			Tingkat Perputaran Karyawan
	Memperbaiki sistem pengelolaan karyawan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan agar perusahaan mampu bersaing dengan pesaing yang memiliki produksi sejenis.	Produktivitas Karyawan	Persentase kepuasan karyawan
			Tingkat Produktivitas
	Mengembangkan kemampuan karyawan pada bagian produksi untuk mengikuti perkembangan teknologi.	Pengembangan Kemampuan Karyawan	Jumlah <i>Training</i> yang diikuti

6. Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard* dan KPI menggunakan AHP

Pembobotan antar perspektif *Balanced Scorecard* dilakukan untuk mengetahui bobot prioritas antar 4 perspektif *Balanced Scorecard* dan antar KPI. Pembobotan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada *key person* perusahaan yang berjumlah empat responden. Untuk melakukan perhitungan bobot prioritas, langkah pertama yang dilakukan yaitu merekapitulasi kuesioner dengan menggunakan *geomean* yaitu menyatukan pendapat individu menjadi pendapat kelompok. Hasil *geomean* dimasukkan kedalam matriks awal sehingga akan menghasilkan matriks normalisasi. Matriks normalisasi digunakan untuk melakukan proses perhitungan bobot prioritas yang dilihat melalui *priority vector*. Hasil dari perhitungan AHP tersebut dapat dilihat pada tabel 3, tabel 4, tabel 5, tabel 6, dan tabel 7. Tabel 3 memperlihatkan hasil pembobotan untuk keempat perspektif. Sedangkan tabel 4 – 7 memperlihatkan hasil pembobotan tiap KPI pada masing-masing perspektif.

Tabel 3 Bobot Normalisasi empat perspektif

BOBOT 4 PERSPEKTIF		
Perspektif	Bobot	Peringkat
Perspektif Keuangan	37%	1
Perspektif Pelanggan	34%	2
Perspektif Proses Bisnis Internal	11%	4
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	18%	3
Total	100%	-

Dari tabel 3 dapat dilihat ranking pembobotan dari bobot terbesar ke bobot terkecil, mulai dari bobot terbesar yaitu bobot pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dan yang terakhir yaitu proses bisnis internal. Perspektif keuangan memiliki bobot terbesar yaitu 37%, dengan demikian dapat diartikan bahwa perspektif keuangan dianggap sangat penting untuk perusahaan.

Tabel 4 Bobot KPI Perspektif Keuangan

Perspektif	KPI	Bobot
Keuangan	<i>Growth Rate Revenue</i>	48,6%
	Biaya Operasi	11,7%
	<i>Profit Margin</i>	39,7%

Tabel 5 Bobot KPI Perspektif Pelanggan

Perspektif	KPI	Bobot
Pelanggan	Pertumbuhan Pelanggan	13,8%
	Akuisisi Pelanggan	14,6%
	Total Retensi Pelanggan	37,8%
	Ketepatan Waktu	33,8%
	Pengembalian Barang	

Tabel 6 Bobot KPI Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif	KPI	Bobot
Proses Bisnis Internal	Jumlah kendaraan operasional yang dimiliki oleh perusahaan	11%
	Jumlah Inovasi Produk	18%
	Peningkatan inovasi produk	22%
	Sertifikat ISO yang diperoleh perusahaan	49%

Tabel 7 Bobot KPI Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif	KPI	Bobot
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Tingkat Kedisiplinan	28%
	Tingkat Perputaran Karyawan	8%
	Persentase kepuasan karyawan	14%
	Tingkat Produktivitas	27%
	Jumlah <i>Training</i> yang diikuti	23%

Setelah diperoleh pembobotan untuk masing-masing KPI dari setiap perspektif, maka alat ukur untuk penilaian kinerja telah siap untuk digunakan. Langkah berikutnya akan dilakukan simulasi penilaian performansi.

7. Simulasi Penilaian Performansi untuk PT. XYZ

Setelah dilakukan pembobotan dengan menggunakan AHP, langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan pengukuran kinerja dengan menggunakan *key performance indicators* yang telah ditentukan sebelumnya. Pihak manajemen terlebih dahulu menetapkan target untuk setiap KPI. Dengan menggunakan KPI ini, maka perusahaan dapat menilai tercapai atau tidaknya target-target yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

Tabel 7 Simulasi Perhitungan KPI

No	<i>Key Performance Indicator</i>	Target	Realisasi	GAP
1	<i>Growth Rate Revenue</i>	15%	23%	8
2	Biaya Operasi	80%	116%	-36
3	<i>Profit Margin</i>	45%	49%	4
4	Pertumbuhan Pelanggan	75%	79%	4
5	Akuisisi Pelanggan	40%	44%	4
6	Total Retensi Pelanggan	50%	55%	5
7	Ketepatan Waktu Pengembalian Barang	75%	76%	1

8	Jumlah kendaraan operasional yang dimiliki oleh perusahaan	47 unit	47 unit	0
9	Jumlah Inovasi Produk	1	1	0
10	Peningkatan inovasi produk	30%	33%	3
11	Sertifikat ISO yang diperoleh perusahaan	1	1	0
12	Tingkat Kedisiplinan	80%	83%	3
13	Tingkat Perputaran Karyawan	8%	15%	-7
14	Persentase kepuasan karyawan	80%	84%	4
15	Tingkat Produktivitas	65%	55%	-10
16	Jumlah <i>Training</i> yang diikuti	40 Kali	45 kali	5

Gap merupakan selisih antara target dan realisasi. *Gap* positif mengartikan bahwa kinerja perusahaan sudah bagus, tetapi apabila *gap* negatif mengartikan bahwa kinerja perusahaan perlu perbaikan. Pada kolom *gap*, sebagian besar *gap* perusahaan sudah positif. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan sudah bagus, akan tetapi pada KPI Biaya Operasi, perusahaan memiliki *gap* sebesar -36. Selain KPI pada biaya operasi, terlihat pada KPI tingkat perputaran karyawan PT. XYZ memberi target perusahaan maksimal sebesar 8%, tetapi realisasi hasil perhitungan dengan formulasi KPI memperoleh hasil 15%. Hal tersebut berarti tingkat perputaran karyawan kurang bagus, karena terdapat *gap* sebesar -7. Selain KPI pada biaya operasi dan tingkat perputaran karyawan yang terlihat pada tabel 7, terdapat sebuah masalah pada tingkat produktivitas. Dimana tingkat produktivitas pada realisasi 55% lebih rendah dibandingkan dengan target 65% yang diberikan oleh perusahaan, karena hal tersebut terdapat *gap* antara target dan realisasi sebesar -10.

8. Kesimpulan

- Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka rancangan sistem penilaian kinerja yang telah dibuat untuk PT. XYZ menggunakan *Balanced Scorecard* secara umum dapat digambarkan sebagai berikut:
 - Perspektif Keuangan, dengan bobot perspektif 37%
Perspektif keuangan memiliki tiga KPI yaitu *Growth Rate Revenue*, biaya operasi, dan *Profit Margin*. Bobot masing-masing KPI yaitu 48,6% untuk *Growth Rate Revenue*, 11,7% untuk Biaya Operasi, dan 39,7% untuk *Profit Margin*.
 - Perspektif Pelanggan, dengan bobot perspektif 34%
Perspektif pelanggan memiliki empat KPI yaitu pertumbuhan pelanggan, akuisisi pelanggan, total retensi pelanggan, dan ketepatan waktu pengembalian barang, dengan bobot masing-masing KPI yaitu 13,8% untuk pertumbuhan pelanggan, 14,6% untuk akuisisi pelanggan, 37,8% untuk total retensi pelanggan, dan 33,8% untuk ketepatan waktu pengembalian barang.
 - Perspektif Proses Bisnis Internal, dengan bobot perspektif 11%
Perspektif proses bisnis internal memiliki empat KPI yaitu jumlah inovasi produk, peningkatan inovasi produk, jumlah kendaraan operasional yang dimiliki oleh perusahaan, dan sertifikat ISO yang diperoleh perusahaan, dengan bobot masing-masing KPI yaitu 11% untuk jumlah kendaraan operasional yang dimiliki oleh perusahaan, 18% untuk jumlah inovasi produk, 22% untuk peningkatan inovasi produk, dan 49% untuk sertifikat ISO yang diperoleh perusahaan.
 - Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, dengan bobot perspektif 18%
Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki lima KPI yaitu tingkat kedisiplinan, tingkat perputaran karyawan, persentase kepuasan karyawan, tingkat produktivitas, dan jumlah *training* yang diikuti, dengan bobot masing-masing KPI yaitu 28% untuk tingkat kedisiplinan, 8% untuk tingkat perputaran karyawan, 14% untuk persentase kepuasan karyawan, 27% untuk tingkat produktivitas, dan 23% untuk jumlah *training* yang diikuti.
- Berdasarkan hasil simulasi *gap* yang telah dilakukan berdasarkan data perusahaan yang ada, terdapat tiga *gap* negatif yaitu pada KPI biaya operasi, tingkat perputaran karyawan, dan tingkat produktivitas. *Gap* pada biaya operasi yaitu sebesar -36%, Tingkat perputaran karyawan sebesar -7%, dan tingkat produktivitas sebesar -10%. Dengan *gap* negatif maka perusahaan perlu melakukan perbaikan pada indikator-indikator tersebut.

Daftar Pustaka:

- [1] Armstrong, M., 2004. *Performance Management*. Yogyakarta: Tugu Publisher.
- [2] Bangun, W., 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- [3] Bernardin, H. J. & Russell, J. E., 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Bambang Sukoco penyunt. Bandung: Armico.
- [4] Gaspersz, V., 2002. *Balanced Scorecard Dengan Six Sigma*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- [5] Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996. *Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*. Jakarta: Erlangga.
- [6] Rangkuti, F., 2011. *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: Gramedia.
- [7] Saaty, T. L., 2001. *The Analytic Network Process: Decision Making with Dependence and Feedback*. Pittsburg: RWS Publications.
- [8] Tawakal, A., & Retnani, E. D. (2016). ANALISIS CRITICAL SUCCESS FACTORS DALAM MENILAI KINERJA GUNA Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya Critical Success Factors, 5.
- [9] Wijayanti, A. W., & Insani, S. F. (2016). Analisis Anteseden Kewirausahaan Di Perusahaan Keluarga. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 19(2), 295.