

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PT. GREENERATION INDONESIA MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS*

MEASUREMENT OF COMPANY PERFORMANCE PT. GREENERATION INDONESIA USING THE *BALANCED SCORECARD* AND *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP) METHOD*

Muhammad Almyzar Pratama Rusli¹, Budi Sulisty², Meldi Rendra³

¹Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Telkom

¹almyzar.pratama@gmail.com, ²budiyayo@gmail.com, ³meldirendra@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Pasar Greeneration yang merupakan unit bisnis dari PT. Greeneration yang fokus pada bisnis solusi lingkungan adalah bisnis penyedia kebutuhan souvenir yang fokus pada produk-produk pendukung gaya hidup ramah lingkungan untuk menuju proses konsumsi dan produksi yang berkelanjutan. Pasar Greeneration hanya melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan hanya memerhatikan aspek finansial saja. Oleh karena itu, diperlukan pengukuran kinerja untuk meningkatkan kekuatan kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, dipilihnya metode ini karena tujuan suatu perusahaan tidak hanya dilihat dari sisi finansial saja, namun penjabaran lebih lanjut dalam pengukuran pada prespektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan perkembangan. Untuk meraih usulan sistem pengukuran kinerja, dimulai dengan menyusun strategi berdasarkan analisis SWOT, setelah mendapatkan rancangan strategi dikelompokkan kedalam variabel pengukuran kinerja menggunakan *Key performance Indicator* sebagai indikator pengukuran. Untuk melihat keterkaitan dari masing-masing variabel, dilakukan dengan menyusun peta strategis atau *Strategy Map*. Tahap selanjutnya ialah melakukan pembobotan menggunakan metode *Analitycal Hierarchy Process (AHP)*. Hasil akhir dari tugas akhir ini adalah menentukan strategi berdasarkan visi dan misi perusahaan, untuk menentukan indikator kinerja. Bobot dari setiap indikator berdasarkan perhitungan AHP didapatkan 34% untuk prespektif keuangan, 41% pada prespektif pelanggan, 10% untuk prespektif proses bisnis internal, dan 15% untuk prespektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, *Key Peformance Indicator*, *Analitycal Hierarchy Process (AHP)*

Abstract

Greeneration Market which is a business unit of PT. Greeneration, which focuses on the environmental solutions business, is a business that provides souvenir needs that focuses on supporting products that are environmentally friendly to a sustainable process of consumption and production. The Greeneration market only measures company performance by just paying attention to the financial aspects. Therefore, performance measurement is needed to increase the strength of company performance using the balanced scorecard method, this method is chosen because the goals of a company are not only financial, but further elaboration in customer perspective, internal business processes, and growth and development. To reach the proposed performance measurement system, it starts with compiling a strategy based on the SWOT analysis, after getting the strategy design grouped into performance measurement variables using Key performance Indicator as a measurement indicator. To see the relevance of each variable, it is done by compiling a strategic map or Strategy Map. The next step is to weight using the Analitycal Hierarchy Process (AHP) method. The final result of this final project is to determine the strategy based on the company's vision and mission, to determine performance indicators. The weight of each indicator based on AHP calculation obtained 34% for financial perspective, 41% on customer perspective, 10% for internal business process perspective, and 15% for learning and growth perspective.

Keywords: Performance Measurement, *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicator*, *Analitycal Hierarchy Process (AHP)*

1. Pendahuluan

Perusahaan adalah suatu institusi yang bertujuan untuk menciptakan kekayaan melalui bisnis yang dijalankannya (Mulyadi, 2001). Saat ini dunia bisnis mengalami perkembangan yang cukup pesat sehingga terjadi kondisi persaingan yang semakin kompetitif antar perusahaan-perusahaan yang ada. Agar tetap bertahan atau bahkan unggul dibandingkan dengan yang lain, suatu perusahaan yang menjalankan suatu bisnis harus selalu mengetahui sejauh mana strategi serta sasaran yang telah dicapai. Penentuan strategi merupakan suatu faktor penting untuk mencapai keberhasilan suatu usaha. Untuk mengetahui sejauh mana strategi yang telah dibuat berhasil, dibutuhkan suatu metode pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. [1].

Berdasarkan dengan hanya menggunakan aspek finansial untuk melakukan penilaian kinerja pada PT Greeneration Indonesia maka akan diimplementasikan aspek atau prespektif selain finansial yaitu prespektif pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pengembangan dengan kata lain akan dilakukannya penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* Greeneration Indonesia (PT. GI). PT Greeneration Indonesia dibentuk pada 10 Januari 2011 yang merupakan sebuah kewirausahaan sosial yang berfokus pada bisnis solusi lingkungan. PT. GI adalah perusahaan non profit yang menawarkan gaya hidup ramah lingkungan melalui produk dan program. Didalam organisasi PT. GI terdapat banyak aktivitas dengan berbagai jenis profesi baik ditingkat manajemen maupun oprasional untuk mnendukung tercapainya visi PT. GI.

Saat ini, Unit Bisnis Pasar Greeneration hanya melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan teknik konvensional yang hanya memerhatikan pencapaian finansial perusahaan. Teknik konvensional yang digunakan oleh Unit Bisnis Pasar Greeneration membuat perusahaan kurang memerhatikan faktor-faktor lain seperti prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan. Mengukur kinerja perusahaan melalui kinerja keuangan relatif kurang mencerminkan indikator keberhasilan karena ukuran kinerja keuangan tidak dapat menunjukkan tujuan perusahaan dan bagaimana meningkatkan kinerja perusahaan. [2].

Tabel 1 Perbedaan antara Manajemen Tradisional dan Manajemen Balanced Scorecard

Teknik Konvensional	Metode <i>Balanced Scorecard</i>
1. Kontrol melalui keuangan	1. Umpan balik dan pembelajaran
2. Berfokus pada fungsi organisasi	2. Berfokus pada tim lintas fungsional
3. Mengabaikan pengukuran kinerja atau melakukan penilaian kinerja terpisah	3. Pengukuran kinerja terintegrasi berdasarkan hubungan kasual
4. Informasi berdasarkan fungsi tunggal	4. Lintas informasi fungsional dan disebarluaskan kesemua fungsi dalam organisasi

Sumber: (Rivai & Sagala, 2013)

Bersadarkan data laporan keuangan PT Greeneration bahwa laba bersih pada tahun 2015 mendapat kenaikan dibandingkan tahun 2014. Sedangkan pada tahun 2016 perusahaan mengalami penurunan laba bersih. Peristiwa tersebut mengindikasikan bahwa Unit Bisnis Pasar Greeneration perlu melakukan pembenahan pada perusahaan terhadap pengukuran kinerja perusahaan.

Terdapat tiga metode untuk melakukan penilaian kinerja yang umum digunakan oleh sebagian besar perusahaan, yaitu *Balanced Scorecard*, *Performance Prism*, dan *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), namun dari ketiga model tersebut, *Balanced Scorecard* merupakan metode sistem pengukuran kinerja yang paling populer saat ini. [3]. Kerangka kerja *Balanced Scorecard* menggunakan empat prespektif dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangannya, meliputi: *financial perspective*, *costumer perspective*, *internal business process perspective* dan *learning and growth perspective*. [4].

Penelitian ini bertujuan untuk merancang indikator kinerja PT Greeneration Indonesia dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan menilai empat perspektif yaitu Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan Pembelajaran dan Pertumbuhan. Setelah merancang sistem manajemen kinerja Unit Bisnis Pasar Greeneration, perusahaan dapat meminimalisir masalah perusahaan dan mengembangkan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain menggunakan *Balanced Scorecard* untuk menunjang pengambilan keputusan yang tepat dalam pengukuran kinerja maka dalam penelitian ini juga diterapkan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). AHP merupakan salah satu alat bantu dalam proses pengambilan keputusan yang begitu powerfull sehingga sudah diaplikasikan secara luas dalam pengambilan keputusan penting. Model keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki sehingga lebih mudah untuk mengambil keputusan sesuai dengan prioritas.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti menemukan penting bagi Unit Bisnis Pasar Greeneration memiliki perangkat yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan manajemen kinerja dengan metode *Balanced*

Scorecard sebagai sistem manajemen kinerja strategis. Oleh karena itu, diusulkan menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk merancang dan mengukur sistem manajemen kinerja perusahaan dalam penelitian ini. Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana menentukan indikator-indikator pengukuran kinerja PT. Greeneration Indonesia saat ini berdasarkan 4 perspektif *Balanced Score Card*?
2. Bagaimana menentukan bobot indikator dalam setiap perspektif pada PT. Greeneration Indonesia menggunakan metode *Analytical Heirarchy Process*?

Berikut uraian tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan indikator-indikator pengukuran kinerja pada PT. Greeneration Indonesia berdasarkan 4 perspektif *Balanced Score Card*.
2. Menentukan bobot dari indikator dalam setiap perspektif pada PT. Greeneration Indonesia menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*.

2. *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*

a. Kinerja Perusahaan

Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Pengertian kinerja (performance) lainnya menurut Drucker [5] adalah “Tingkat prestasi atau hasil nyata yang dicapai kadang-kadang dipergunakan untuk memperoleh suatu hasil positif”. Kinerja juga didefinisikan sebagai keberhasilan personel dalam mewujudkan sasaran strategik di empat perspektif: keuangan, customer, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. [6].

b. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. “*Balanced Scorecard* adalah lebih dari sekedar suatu sistem pengukuran operasional atau taktis. Perusahaan-perusahaan yang inovatif menggunakannya sebagai suatu system manajemen strategis yang menglola strategi perusahaan sepanjang waktu”. [7].

Pendapat ahli lainnya adalah Kaplan dan Norton. [2]: “Mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan yang efektif dan “seimbang” (*Balanced*) dalam mengukur kinerja strategik perusahaan. Pendekatan tersebut terdiri dari empat perspektif yaitu: *financial, customer, internal business process and learning and growth*”. Sedangkan menurut Mulyadi. [6], *balanced scorecard* memperluas perspektif dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan meluas pada ketiga perspektif yang lain: Customer, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini: “Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda berjangka panjang dan memungkinkan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.”

c. *Key Performance Indicator* (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) dapat diartikan sebagai indikator yang akan memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan sasaran strategis yang telah kita tetapkan. Dalam menyusun KPI kita sebaiknya harus menetapkan indikator kinerja yang jelas, spesifik, dan terukur (*measurable*). KPI sering digunakan untuk menilai aktivitas-aktivitas yang sulit diukur seperti, keuntungan pengembangan kepemimpinan, perjanjian, layanan, dan kepuasan.

KPI juga sebaiknya harus dinyatakan secara eksplisit dan rinci sehingga menjadi jelas apa yang diukur. Pada sisi lain, biaya untuk mengidentifikasi dan memonitor KPI sebaiknya tidak melebihi nilai yang akan diketahui dari pengukuran tersebut. Hindari pengukuran yang berlebihan yang tidak banyak memberi nilai tambah.

KPI (*key performance indicator*), atau indikator kinerja utama (IKU) dalam bahasa Indonesia, adalah matrix finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi. KPI digunakan dalam intelijen bisnis untuk menilai keadaan kini suatu bisnis dan menentukan suatu tindakan terhadap keadaan tersebut. KPI sering digunakan untuk menilai aktivitas-aktivitas yang sulit diukur seperti keuntungan pengembangan kepemimpinan, perjanjian, layanan, dan kepuasan. KPI umumnya dikaitkan dengan strategi organisasi yang contohnya diterapkan oleh teknik-teknik seperti kartu skor berimbang (*Balanced ScoreCard*). [8].

d. *Analytic Hierarchy Process (AHP)*

AHP merupakan prosedur sistematis yang digunakan untuk menyelesaikan masalah menyangkut keadaan kompleks dengan merinci keadaan tersebut ke dalam komponen-komponen secara hierarki dan kemudian diberikan bobot verbal dan numerik pada variabel dengan cara membandingkannya secara berpasangan. [9]. Pada akhirnya, dilakukan sistesis untuk menentukan variabel mana yang memiliki prioritas tertinggi.

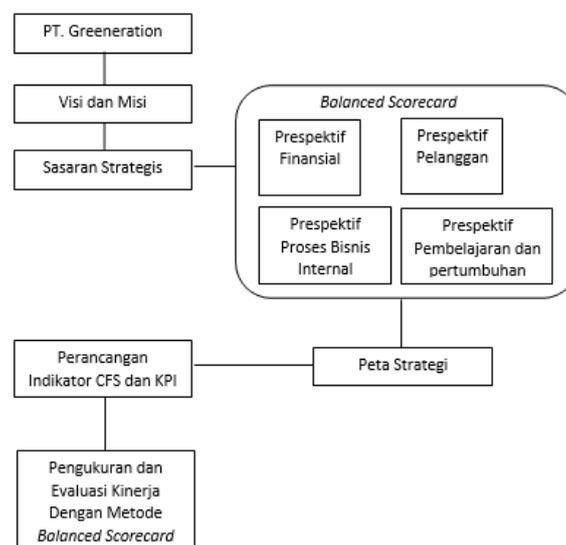
Prinsip pokok AHP adalah penyusunan hierarki, comparative judgement dalam membuat penilaian kepentingan relatif dua elemen pada tingkat tertentu dengan tingkat di atasnya, penentuan prioritas dalam menentukan bobot elemen terhadap tujuan, dan konsistensi logis para responden dalam menentukan prioritas elemen.

Langkah-langkah dan prosedur AHP:

- 1) Mengidentifikasi masalah dan menentukan solusi yang diinginkan
- 2) Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan umum, sub tujuan, kriteria dan alternatif pada tingkatan kriteria paling bawah.
- 3) Menyusun prioritas untuk setiap elemen kriteria atau masalah pada setiap tingkat hierarki. Prioritas ini dihasilkan dari suatu matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria setingkat di atasnya. Perbandingan dilakukan antara seluruh elemen pada tingkat hierarki yang sama.
- 4) Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh judgement seluruhnya $n \times [(n-1)/2]$ buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.
- 5) Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
- 6) Mengulangi langkah 3,4 dan 5 untuk seluruh tingkat hierarki
- 7) Menghitung vektor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai vektor eigen merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk mensistesis judgement dalam penentuan prioritas elemen–elemen pada tingkat hierarki terendah sampai pencapaian tujuan.
- 8) Memeriksa konsistensi hierarki, apabila nilainya lebih dari 10 persen maka penilaian data judgement harus diperbaiki.

3. Model Konseptual

Pada penelitian ini akan dibahas setiap langkah yang perlu dilakukan dalam penelitian yaitu suatu kerangka berpikir yang dapat menjabarkan konsep pemecahan masalah secara terstruktur. Model konseptual pada Gambar 1 menjelaskan tentang kerangka berfikir yang menjelaskan tentang tahapan yang akan dilalui.



Gambar 1 Model Konseptual

1. Perancangan Sasaran Strategi Perusahaan Analisis SWOT

Analisis SWOT didasarkan pada kesesuaian antara sumber daya internal perusahaan dengan situasi eksternalnya. Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalisir kelemahan dan ancaman. *Strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) adalah faktor

manajemen yang sepenuhnya dalam kendali manajemen, dimana kekuatan adalah faktor-faktor yang selama ini berhasil dikendalikan sehingga memberikan dampak positif bagi organisasi. Sedangkan kelemahan adalah faktor yang tidak berhasil dikelola sehingga memberikan dampak yang negatif bagi perusahaan.

Opportunities (peluang) adalah faktor yang ada diluar kendali manajemen, tetapi kemunculannya akan memberikan suatu peluang sukses bagi perusahaan. Jika perusahaan mempunyai keuatan yang cukup untuk beradaptasi. *Threats* (ancaman) adalah faktor-faktor yang berada diluar manajemen, tetapi bila muncul akan mengancam hidup perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau posisi yang diinginkan.

2. Perancangan *Critical Succes Factor* (CSF)

CSF merupakan sebuah metode analisis dengan mempertimbangkan beberapa hal yang kritis di dalam lingkungan perusahaan untuk mendefinisikan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan dan kesuksesan perusahaan atau organisasi dan dapat ditentukan jika objektif organisasi telah diidentifikasi. Analisis CSF memberikan gambaran pada perusahaan tentang aspek-aspek kritis apa saja di setiap aktivitas dan proses bisnis perusahaan yang mempengaruhi kinerja perusahaan dalam mencapai visi dan misi serta keberhasilan bisnisnya. Tujuan dari CSF adalah menginterpretasikan objektif secara lebih jelas untuk menentukan aktivitas yang harus dilakukan dan informasi apa yang dibutuhkan.

3. Perancangan *Key Performance Indicator* (KPI)

Penentuan indikator berdasarkan KPI sebagai aspek penilaian kinerja yang mengacu pada data internal dan eksternal perusahaan. Penentuan KPI pada penelitian ini dilakukan untuk memperoleh KPI yang dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan perusahaan. Identifikasi KPI dilakukan melalui tahap wawancara dan data PT Greeneration Indonesia.

4. Perancangan *Strategy Map*

Dalam perancangan *Strategy Map* diagram yang menunjukkan visi, misi, strategi organisasi diimplementasikan dalam aktivitas sehari-hari pada setiap unit bisnis dengan menggunakan KPI. Dengan menggunakan strategy map bisa di lihat dengan jelas keterkaitan antar visi, misi organisasi dengan KPI. Strategy Map dibuat dengan menghubungkan strategic objectif organisasi secara eksplisit dengan masing-masing KPI yang dikelompokkan dalam ke empat perspektif *balance scorecard* (*financial, customer, internal business process dan Learning & growth*). Kaplan memperkenalkan strategy map sebagai transformasi *balance scorecard* dari sistem pengelolaan kinerja menjadi sistem manajemen strategik. Konsep ini diperkenalkan pada tahun 2001.

5. Perhitungan Bobot Menggunakan Pendekatan AHP

Tahapan terakhir adalah analisis terhadap indikator kinerja yang telah didapat di tahap sebelumnya dilakukan dalam penentuan hasil dari analisis ini, yaitu analisis sebab akibat dan analisis bobot keberpengaruhan. Untuk analisis hubungan sebab akibat ini peneliti menggunakan metode bobot keberpengaruhan masing-masing indikator dan variabel didapat dengan analisis menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*.

4. Pembahasan

a. Analisa SWOT

Berdasarkan hasil identifikasi SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*) perusahaan PT Greeneration Indonesia diketahui bahwa pada bagian kelemahan terdapat menurunnya pendapatan dua tahun terakhir hal ini dikarenakan pada tahun 2016 pendapatan menurun sekitar minus 2,59% disbanding pendapatan pada tahun 2015. Pada bagian identifikasi SWOT peluang yaitu meningkatkan penggunaan produk dengan mengkampanyekan penggunaan tas reusable, membangun program loyalitas pelanggan serta mengembangkan business partner-ship dalam penggunaan produk. Pada bagian ancaman terdapat Pelaku bisnis merchandising konvensional, dimana usaha ini masih menjadi bagian hidup dari masyarakat kita serta minimnya kesadaran lingkungan dari masyarakat mengenai penggunaan produk-produk seperti tas atau kantong plastic menyebabkan penetrasi produk berjalan lambat.

Setelah melakukan perencanaan strategi dengan menggunakan matriks SWOT yang telah dikelompokkan berdasarkan empat tipe strategi Terdapat 3 strategi S-O, 4 strategi W-O, 3 strategi S-T dan 2 strategi W-T, berikut merupakan gabungan antara keempat strategi, yaitu:

1. Menciptakan jaringan bisnis yang kuat dengan pangsa pasar yang lebih spesifik
2. Memperkuat citra perusahaan dengan mejadi produsen barang merchandise ramah lingkungan
3. Meningkatkan promosi khususnya pangsa pasar remaja dan wanita karir atau ibu rumah tangga
4. Merancang komunikasi pemasaran tas baGoes yang efektif
5. Mengkampanyekan penggunaan tas reusable
6. Mencari supplier untuk material di luar dari daerah atau lokasi perusahaan
7. Meningkatkan jaringan mitra produksi dengan memanfaatkan citra perusahaan

8. Mencari mitra usaha baru dengan visi dan misi yang sama dengan perusahaan untuk meningkatkan kapasitas produksi dan penjualan
9. Meningkatkan kualitas produk dengan memanfaatkan kemajuan teknologi
10. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan tetap berprinsip pada tujuan perusahaan
11. Mengembangkan business partner-ship dalam penggunaan produk
12. Meningkatkan penjualan produk pada segmen saat ini tanpa mengubah pasar dan produk
13. Mengakampanyekan hidup bersih, sehat dan hijau dengan produk yang diproduksi perusahaan
14. Penjualan bagian dari sebuah organisasi dengan tujuan mendapatkan modal untuk akuisisi atau investasi strategis lainnya

Tidak semua rencana strategi yang telah dibuat oleh matriks SWOT digunakan untuk strategi perusahaan, strategi yang terpilih harus berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, didapatkan hasil pemetaan strategi yang akan digunakan perusahaan berdasarkan rencana strategis sesuai dengan keempat perspektif pada balance scorecard. Berikut merupakan isu permasalahan perusahaan saat melakukan pencarian data:

1. Menurunnya laba dua tahun terakhir
2. Kurangnya SDM yang mengerti bisnis perusahaan
3. Kurangnya promosi yang dilakukan oleh perusahaan
4. Adanya kendala pada material dan mitra produksi sehingga menghambat kegiatan pada bagian produksi perusahaan

Berikut merupakan hasil strategi keseluruhan setelah melihat visi, misi perusahaan serta menganalisis strategi perusahaan PT Greeneration Indonesia dengan melihat empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan pembelajaran.

Tabel 2 Hasil Strategi Keseluruhan

Perspektif	Strategi
Keuangan	Meningkatkan pendapatan perusahaan
	Meningkatkan laba perusahaan
	Menekan pengeluaran perusahaan
Pelanggan	Memberikan informasi yang cukup jelas mengenai produk
	Melakukan kegiatan aktivitas kampanye penggunaan produk ramah lingkungan dari perusahaan
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan inovasi produk
	Meningkatkan pelayanan dan proses produksi
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan kualitas SDM agar semakin paham terhadap bisnis perusahaan
	Mengembangkan kemitraan dengan rekan bisnis atau partner kerja yang lain
	Mengembangkan ICT untuk mempermudah digitalisasi produk dan perusahaan

a. Rekapitulasi Kuesioner

Penilaian kinerja perusahaan yang telah dibagikan menjadi empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan tersebut dibuatkan dalam bentuk kuesioner untuk menentukan nilai perbandingan antar perspektif yang satu dengan yang lainnya

Tabel 3 Rekapitulasi Kuesioner Perspektif *Balanced Scorecard*

	Keuangan	Pelanggan	Proses Bisnis Internal	Pertumbuhan dan Pembelajaran
Keuangan	1.00	1.25	2.41	2.05
Pelanggan	0.80	1.00	4.23	4.23
Proses Bisnis Internal	0.42	0.24	1.00	0.49
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0.49	0.24	2.05	1.00
Jumlah	2.71	2.72	9.68	7.76

Tabel 4 merupakan hasil kemudian dari hasil rekapitulasi kuesioner yang didapatkan dan telah dilakukan pencarian *Geomean* untuk masing-masing perbandingan. *Geomean* dilakukan untuk menyatukan pendapat individu menjadi pendapat kelompok. Setelah itu dilakukan perhitungan normalisasi pada tabel berikutnya.

Tabel 4 Normalisasi Perspektif *Balanced Scorecard*

	Keuangan	Pelanggan	Proses Bisnis Internal	Pertumbuhan dan Pembelajaran	jumlah
Keuangan	0.37	0.46	0.25	0.26	1.34
Pelanggan	0.30	0.37	0.44	0.54	1.65
Proses Bisnis Internal	0.15	0.09	0.10	0.06	0.41
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0.18	0.09	0.21	0.13	0.61

Pada tabel 4 terdapat matriks normalisasi yang diperoleh dari tabel 3 yaitu matriks perbandingan kriteria, dimana matriks normalisasi diperoleh dari pembagian field pada kolom matriks dibagi dengan jumlah field pada kolom yang berada pada matriks tersebut sehingga menghasilkan matriks normalisasi. Tabel normalisasi bertujuan untuk menormalisasi informasi bersifat kuantitatif.

Tabel 5 Uji Konsistensi Perspektif *Balanced Scorecard*

Jumlah	Priority vector	matriks x priority	konsistensi
1.34	0.34	2.71	0.91
1.65	0.41	2.72	1.12
0.41	0.10	9.68	0.98
0.61	0.15	7.76	1.18
Menghitung CR Kriteria			
λ maks		4.19	
CI		0.063014407	
RI		0.9	
CR		0.070016008	

Seperti yang terlihat pada tabel 5 dilakukan uji konsistensi yang bertujuan untuk mengetahui apakah hasil bobot prioritas yang didapatkan konsisten atau tidak. Perhitungan *priority vector* dilakukan dengan cara membagi jumlah pada setiap kriteria dengan jumlah elemen yang dibandingkan. Rasio Konsistensi (CR) dapat dikatakan konsisten apabila nilai $CR < 0,1$. Setelah dilakukan perhitungan CR, didapatkan hasil sebesar 0.07, dimana $0.06301 < 1$ maka perhitungan tersebut dikatakan konsisten. Dari tabel 5 didapatkan nilai *priority vector* yang dijadikan sebagai bobot untuk setiap kriteria.

Tabel 6 Bobot 4 Perspektif

Perspektif	Bobot	Peringkat
Keuangan	34%	2
Pelanggan	41%	1
Proses Bisnis Internal	10%	4
Pertumbuhan dan Pembelajaran	15%	3
Jumlah	100%	-

Pada Tabel 6 Dapat diketahui bahwa peringkat dari keempat perspektif dari bobot tertinggi hingga terendah yaitu 10% untuk perspektif proses bisnis internal, 15% untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, 34% untuk perspektif keuangan dan 41% untuk perspektif pelanggan. Perpesktif pelanggan mendapat prioritas pertama dikarenakan produk yang dikeluarkan oleh PT Greeneration Indonesia masih dirasa awam bagi sebagian masyarakat atau konsumen yang menjadi pangsa pasar produk perusahaan. Oleh karena itu perusahaan ingin lebih memfokuskan terhadap pelanggan dan bagaimana cara untuk meningkatkan pangsa pasar produk mereka sehingga dapat meningkatkan penjualan yang berdampak pada laba perusahaan.

Tabel 7 Kesimpulan Prioritas KPI

No	Perspektif	Kode	KPI	Bobot	Prioritas
1	Keuangan (34%)	K01	<i>Return of Equity (ROE)</i>	12.68%	3
		K02	<i>Revenue Growth Rate</i>	8.29%	4
		K03	<i>Net Profit Margin</i>	5.30%	9
		K04	Biaya Operasi Tahunan Perusahaan	7.73%	5
2	Pelanggan (41%)	P01	Persentase penanganan komplain pelanggan	19.79%	1
		P02	Persentase kepuasan pelanggan	15.68%	2
		P03	Peningkatan Kegiatan promosi	5.53%	8
3	Proses Bisnis Internal (10%)	B01	Jumlah riset yang dikembangkan	2.39%	12
		B02	Persentase <i>defect rate</i>	1.46%	13
		B03	Persentase jumlah produk yang memenuhi target	6.16%	6
4	Pertumbuhan dan Pembelajaran (15%)	L01	Jumlah melakukan pelatihan	5.39%	10
		L02	Jumlah pegawai mencapai target	3.61%	11
		L03	Persentase kemudahan dan kehandalan aplikasi ICT	6%	7

Perspektif pelanggan memiliki beberapa indikator kerja yaitu persentase penanganan komplain pelanggan, persentase kepuasan pelanggan dan pertumbuhan penjualan pelanggan baru. Sesuai dengan hasil perhitungan bobot AHP persentase penanganan komplain pelanggan memiliki bobot 19,79%. Persentase kepuasan pelanggan memiliki bobot 15,68% dan peningkatan kegiatan promosi memiliki bobot 5,53%. Bobot tertinggi dimiliki persentase penanganan keluhan pelanggan hal ini dikarenakan setiap perusahaan atau organisasi yang menggunakan strategi kepuasan konsumen akan menyebabkan para pesaingnya berusaha keras merebut atau mempertahankan konsumen suatu perusahaan. Kepuasan konsumen merupakan strategi jangka panjang yang membutuhkan konsumen baik dari segi dana maupun sumber daya manusia. Perspektif keuangan memiliki beberapa indikator kerja yaitu return of equity, revenue growth rate, net profit margin dan efisiensi biaya operasi. Sesuai dengan hasil perhitungan bobot AHP return of equity memiliki bobot 12,68%, revenue growth rate memiliki bobot 8,29%, net profit margin memiliki bobot 5,30% dan efisiensi biaya operasi memiliki bobot 7,73%. Bobot tertinggi dimiliki oleh efisiensi biaya operasi hal ini dikarenakan perusahaan sudah melalui tahap pertumbuhan yang menjadi tahap awal dalam siklus kehidupan bisnis dan ingin berkembang menjadi perusahaan yang lebih baik. Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki selain untuk meningkatkan pertumbuhan bisnisnya juga memberikan keuntungan bagi para pemilik modal perusahaan dengan menaati biaya operasi untuk meningkatkan laba perusahaan. Selain itu, perusahaan akan menanamkan investasi sebanyak-banyaknya, meningkatkan produk baru, membangun fasilitas produksi, meningkatkan kemampuan beroperasi, merebut pangsa pasar, dan membuat jaringan distribusi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki beberapa indikator kerja yaitu jumlah melakukan pelatihan, jumlah pegawai mencapai target dan persentase kehandalan dan kemudahan menggunakan aplikasi. Sesuai dengan hasil perhitungan bobot AHP bobot jumlah melakukan pelatihan sebesar 5,39%, bobot jumlah pegawai mencapai target 3,61% dan persentase kehandalan serta kemudahan menggunakan aplikasi memiliki bobot 6%. Bobot tertinggi berdasarkan hasil perhitungan AHP adalah kehandalan serta kemudahan menggunakan aplikasi hal ini dikarenakan manajemen dituntut untuk memperbaiki infrastruktur dan sarana perusahaan terutama yang berkaitan dengan teknologi informasi yang bertujuan untuk memudahkan karyawan dalam bekerja untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Perspektif proses bisnis internal memiliki beberapa indikator kerja yaitu jumlah riset yang dikembangkan, persentase defect dan persentase jumlah produk yang memenuhi target. Sesuai dengan hasil perhitungan bobot AHP jumlah riset yang dikembangkan memiliki bobot 2,39%. Persentase defect memiliki bobot 1,46% dan persentase jumlah produk yang memenuhi target memiliki bobot 6,16%. Bobot terbesar dimiliki persentase jumlah produk yang memenuhi target hal ini menunjukkan bahwa pemenuhan sesuai dengan

target produksi produk memiliki prioritas utama perusahaan hal ini dikarenakan perusahaan menginginkan produk yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan konsumen.

5. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada perhitungan *balanced scorecard* menggunakan AHP, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

1. Rancangan pengukuran kinerja PT. Greeneration Indonesia yang dilihat dari perspektif pelanggan mendapatkan nilai pembobotan yang paling tinggi yaitu sebesar 41%. Adapun nilai pembobotan pada perspektif yang lain antara lain adalah perspektif keuangan dengan bobot 34%, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan bobot 15%, dan perspektif proses bisnis internal dengan bobot 10%. Dari 4 perspektif, didapatkan 12 *Critical Success Factor* (CSF) berdasarkan turunan dari sasaran strategi dan didapatkan 13 *Key Performance Indicator* yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pada perusahaan PT. Greenaration Indonesia.
2. Setelah melakukan penelitian pengukuran kinerja pada PT. Greenaration Indonesia dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang didapat dari hasil kuesioner dan dihitung dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), direkomendasikan untuk menyusun rencana atau strategi berdasarkan indikator – indikator kinerja yang perlu diperhatikan pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* agar dapat dilakukan perbaikan pada perusahaan kedepannya.

Daftar Pustaka

- [1] Hanuma, S., & Kiswara, E. 2006. Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan.
- [2] Kaplan, R., & David, P. 1996. Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Jakarta: Erlangga
- [3] Neely, A.D., Gregory, M., Platts, K. 1995. *Performance measurement system design: A literature review and research agenda*. International Journal of Operation & Production Management, 15(4): 80-116.
- [4] Tunggal, Widjaja, Amin. (2002). Memahami Konsep Balanced Scorecard. Jakarta: Harvarindo.
- [5] Drucker, Peter F. 2008, Pengantar Manajemen, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- [6] Mulyadi. (2001). Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda kinerja Keuangan Perusahaan (2nd ed.). Yogyakarta: UPP AMP YKPN..
- [7] Vincent, Gasperz. 2005. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- [8] David Parmenter. 2007. Key Performance Indicators. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- [9] Saaty, T. L., 2008. *The Analytic Network Process: Decision Making with Dependence and Feedback*. Pittsburg: RWS Publications.