

Perancangan dan pengukuran sistem manajemen kinerja menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk.)

Design and Measurement of Performance Management System Using Balanced Scorecard Method (Case Study At PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk.)

Leonardo Fredy Putra¹, Christanto Triwibisono², Litasari Widyastuti Suwarsono³

^{1,2,3}Program Studi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom
¹lioputra18@gmail.com, ²christanto@telkomuniveristy.ac.id, ³litarif@gmail.com

Abstrak

PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk. merupakan Perseroan yang bergerak dalam bidang produksi alas kaki. Perseroan ini menggunakan sistem pengukuran tradisional yaitu hanya melihat dari aspek keuangan sehingga aspek non-keuangan cenderung diabaikan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk merancang dan mengukur sistem manajemen kinerja Perseroan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan 4 instrumen yang dimiliki yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Dalam perancangan sistem manajemen kinerja dihasilkan 14 KPI bagi Perseroan. Pengukuran yang dilakukan pada 14 KPI tersebut menghasilkan nilai kinerja keseluruhan Perseroan mencapai 63% dari nilai kinerja maksimal 100%. Penentuan *traffic light system* pada KPI menghasilkan 9 KPI yang bertanda hijau atau pencapaian kinerjanya tinggi, 2 KPI bertanda kuning atau pencapaian kinerjanya cukup baik, dan 3 KPI bertanda merah atau pencapaian kinerjanya tergolong rendah. Hasil pengukuran dan perancangan sistem manajemen kinerja dapat dijadikan sebagai tolak ukur Perseroan dalam melakukan proses evaluasi maupun perbaikan untuk meningkatkan kinerja demi tercapainya visi dan misi PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard (BSC), Key Performance Indicator (KPI), Analytical Hierarchy Process (AHP), Traffic Light System*

Abstract

PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk. is a company engaged in the production of footwear. The company is using traditional measuring system that is only seen from the aspect of finances, so non- financial aspects tend to be ignored. Therefore, this research was done to design and measure the company's performance management system using Balanced Scorecard method with 4 instruments owned that is a financial perspective, the Customer Perspective, the perspective of Internal business processes, and Learning and Growth Perspective. In the design of performance management system produced 14 KPI'S for the company. Measurements conducted on the 14 KPI, overall performance the company achieve 63% of the maximum performance of 100%. Determination of the traffic light system on the KPI produces 9 KPI'S that are marked green or the achievement of high-performance, 2 KPI'S marked yellow or the achievement of its performance is quite good, and the 3 KPI'S are marked red or the achievement of its performance belongs to low. The results of the measurements and the design of performance management system can be used as a benchmark company in the process of evaluation as well as improvements to improve performance in order to achieve the vision and mission of PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk.

Keywords : *Balanced Scorecard (BSC), Key Performance Indicator (KPI), Analytical Hierarchy Process (AHP), Traffic Light System*

1. Pendahuluan

Melihat pertumbuhan industri di Indonesia yang selalu mengalami kenaikan, hal tersebut menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan bisnis. Dengan terjadinya persaingan bisnis yang kompetitif, perusahaan dihadapkan dengan penentuan strategi dalam pengelolaan bisnisnya. Strategi merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam suatu bisnis agar menghasilkan kinerja yang baik. Maka dari itu dibutuhkan sistem manajemen kinerja suatu bisnis untuk menghasilkan kinerja yang baik agar bisnis tersebut mampu bertahan dan bersaing dengan pelaku bisnis lainnya. Dengan manajemen kinerja yang baik, perusahaan dapat mengelola seluruh aktivitasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk., adalah sebuah industri alas kaki yang dirintis sejak tahun 1988. PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk., memproduksi sepatu sport yang di pasarkan dalam negeri dengan merk "Tomkins". Sampai saat ini penjualan sepatu "Tomkins" telah tersebar di seluruh Indonesia. Selain melayani

pasar dalam negeri, PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. juga menerima order produksi sepatu dengan merk lain untuk keperluan ekspor seperti Lonsdale, Dunlop, Firetrap, dan lain-lain. Sebagai perusahaan yang terus melakukan perkembangan agar mampu bersaing dalam lingkungan global, PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. berupaya untuk mengoptimalkan produktivitasnya guna menjadi industri alas kaki nomor satu di Indonesia. PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. sebagaimana umumnya perusahaan-perusahaan lainnya di Indonesia masih menggunakan teknik konvensional dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan. Teknik konvensional ini menganalisis keberhasilan organisasi yang melibatkan unsur-unsur seperti profitabilitas, pertumbuhan penjualan dan pendapatan. Teknik konvensional ini lebih mudah diterapkan karena tolok ukur kinerja perusahaan hanya melihat dari sisi keuangan saja. Teknik konvensional yang digunakan PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. menjadikan perusahaan kurang memperhatikan faktor lain seperti nilai pelanggan, nilai tambah produk, dan proses bisnis internal. Padahal langkah-langkah operasional seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal dan inovasi organisasi, serta peningkatan operasional kerja merupakan langkah-langkah pendorong kinerja keuangan masa depan dan merupakan roda penggerak bisnis perusahaan.

Kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam sistem pengukuran konvensional mendorong Kaplan dan Norton melakukan penelitian pada tahun 1990 tentang "Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan". Penelitian dilakukan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian tersebut menghasilkan suatu konsep yang disebut dengan Balanced Scorecard. Balanced Scorecard berfungsi menyelaraskan visi, misi, dan tujuan perusahaan dengan strategi pencapaiannya. Selain itu, untuk menyelaraskan berbagai elemen organisasi (unit, divisi, departemen) agar kegiatan yang dilaksanakan dalam perusahaan tersebut dapat terorganisir dengan baik dalam rangka mencapai visi dan tujuan perusahaan. Balanced Scorecard juga berfungsi mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. agar keberhasilan keuangan perusahaan berkesinambungan.

Berdasarkan uraian diatas dan fakta yang terjadi dalam PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. terdapat kondisi yang mendukung dilakukannya perancangan dan penerapan metode Balanced Scorecard sebagai suatu sistem manajemen kinerja strategis. Oleh karena itu, diusulkan metode Balance Scorecard untuk merancang dan mengukur sistem manajemen kinerja suatu perusahaan dengan elemen-elemen yang terdapat di dalam Balanced Scorecard dalam penelitian yang berjudul "**Perancangan Dan Pengukuran Sistem Manajemen Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Primarindo Asia InfrastructureTbk.)**".

2. Landasan Teori

2.1 Definisi Kinerja

Dalam suatu organisasi, kinerja berperan penting dalam pencapaian visi dan misi organisasi tersebut. Kinerja juga mencerminkan kondisi suatu organisasi, sehingga dapat diketahui baik buruknya keadaan organisasi tersebut. Kinerja adalah seluruh tindakan yang telah dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki pada periode waktu tertentu. Hasil atau prestasi dari seluruh tindakan yang telah dilakukan dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan bahan pertimbangan untuk tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang.

2.2 Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan suatu proses strategis mulai dari perencanaan sampai dengan pengendalian dalam suatu organisasi yang berorientasi terhadap pencapaian hasil kerja dengan proses komunikasi antar anggota organisasi tentang apa yang harus dicapai dan strategi pengembangan sumber daya manusia yang memungkinkan untuk mencapai tujuan bersama.

2.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat dalam sistem pengendalian manajemen untuk menilai perkembangan dan kemajuan perusahaan dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah di tentukan sebelumnya dengan membandingkan dan mengevaluasi antara target dan hasil yang dicapai. Hasil penilaian tersebut dapat digunakan sebagai bahan evaluasi perusahaan untuk masa yang akan datang dan dapat dilakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan tersebut.

2.4 Balance Scorecard

Menurut Kaplan dan Norton (2000) : Balanced Scorecard merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan penggunaan konsep Balance Scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja, perusahaan tidak hanya mengimplementasikan strategi perusahaan dalam aspek keuangan saja, melainkan juga diimplementasikan dalam penciptaan nilai terhadap pelanggan untuk saat ini dan di masa yang akan datang, dan untuk proses peningkatan kemampuan bisnis internalnya, termasuk kemampuan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

Sistem pengukuran kinerja dengan BSC akan membantu manajer dalam melihat bisnis dari empat perspektif, yaitu (Pratiwi, 2010) :

- a. Kinerja Keuangan (Financial Performance), mengukur kinerja perusahaan dalam memperoleh laba dan nilai pasar. Ukuran keuangan biasanya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan dan nilai pemegang saham. Alat ukur yang biasa digunakan adalah Return on Investment (ROI) dan Residual Income (RI).
- b. Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction), yang diukur dari bagaimana perusahaan dapat memuaskan pelanggan, alat ukur yang biasa digunakan adalah Market Share, Customer Retention, Customer Acquisition, Customer Satisfaction dan Customer Probability.
- c. Proses Bisnis Internal (Internal Business Process), kinerja perusahaan diukur dari bagaimana perusahaan dapat menghasilkan produk atau jasa secara efisien dan efektif. Ukuran yang biasa digunakan adalah kualitas, response time, cost dan pengenalan produk baru.
- d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Learning and Growth), menekankan pada bagaimana perusahaan dapat berinovasi dan terus tumbuh dan berkembang agar dapat bersaing di masa sekarang maupun yang akan datang, dengan adanya sumber daya yang produktif dan terus belajar agar mempunyai kemampuan dalam berinovasi dan mengembangkan produk baru yang memiliki value bagi customer. Alat ukur yang dipakai adalah Employee satisfaction dan Information sistem available.

2.5 Tujuan dan Manfaat *Balance Scorecard*

Beberapa Tujuan penggunaan *Balance Scorecard* sebagai sistem manajemen dan pengukuran kinerja antara lain (Pratiwi, 2010) :

- a. Mengklarifikasi dan memperbaharui strategi
- b. Mengkomunikasikan strategi di seluruh perusahaan
- c. Menyesuaikan tujuan unit dan individu dengan strategi
- d. Menghubungkan sasaran strategik dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan
- e. Identifikasi dan penyesuaian inisiatif strategik
- f. Pelaksanaan review kinerja berkala untuk mempelajari dan meningkatkan strategi

Adapun manfaat yang diberikan sistem manajemen dan pengukuran kinerja menggunakan *Balance Scorecard* antara lain (Pratiwi, 2010) :

- a. Keseimbangan antara pengukuran internal yang terdiri dari proses bisnis internal dan proses belajar dan pertumbuhan dan pengukuran eksternal yang ditujukan untuk pemilik badan usaha dan pelanggan.
- b. Keseimbangan antara *outcomes measures* (pengukuran keluaran) yang merupakan hasil dari masa lalu dan *performance driver* (pemicu kinerja) di masa yang akan datang
- c. Keseimbangan antara unsur obyektivitas berkaitan dengan pengukuran hasil masa lalu dan unsur subyektivitas berkaitan dengan pengukuran pemicu kinerja masa akan datang yang membutuhkan pertimbangan.

2.6 *Analitycal Hierarchy Process (AHP)*

Metode AHP terdiri dari beberapa tahap yaitu (Tominanto, 2012) :

1. Membuat matriks perbandingan berpasangan dari hasil kuisioner.
2. Perhitungan *Geomean* yang bertujuan untuk menyatukan beberapa pendapat responden menjadi satu pendapat
3. Membuat matriks Hasil perhitungan geomean
4. Menjumlahkan nilai-nilai dari setiap kolom pada matriks.
5. Melakukan proses normalisasi dari matriks awal dengan cara membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan sehingga menghasilkan matriks hasil normalisasi.
6. Menjumlahkan nilai dari setiap matriks dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan bobot masing-masing prioritas yang dibandingkan
7. Mengukur konsistensi.

2.7 *Objective Matrix (OMAX)*

Objective Matrix (OMAX) diperkenalkan pada tahun 80-an di Amerika Serikat oleh Dr. James L. Riggs (Department of Industrial Engineering di Oregon State University). Metode Objective Matrix (OMAX) merupakan sistem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas di setiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut. Metode OMAX mengukur produktivitas dengan menilai kinerja pada tiap-tiap bagian perusahaan secara objektif sekaligus mencari faktor-faktor penyebab penurunan produktivitas apabila ditemukan (Hamidah, Deoranto, & Astuti, 2013).

3. Metodologi Penelitian

3.1 Sistematika Pemecahan Masalah

Penelitian ini diawali dengan pengamatan pada PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk., untuk mengidentifikasi masalah yang terjadi pada Perseroan. Berdasarkan hasil identifikasi tersebut didapatkan informasi yang mana dengan hasil informasi tersebut lalu dilakukan pendeskripsian sistem penelitian. Output dari pendeskripsian sistem ini yaitu sistem yang akan digunakan untuk memecahkan masalah yang terjadi pada PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. Sistem yang digunakan untuk memecahkan masalah yaitu dengan metode *Balanced Scorecard*. Adapun tahapan dalam pemecahan masalah menggunakan metode *Balanced Scorecard* dimulai dari tahap pengumpulan data. Tahap pengumpulan data adalah proses pengumpulan data-data yang dibutuhkan untuk penelitian ini. Dalam tahap ini, data yang dikumpulkan berupa data primer dan data sekunder.

Sebelum mulai merumuskan strategi, perlu dilakukan observasi pengumpulan semua informasi strategis yang dibutuhkan dalam penyusunan rancangan *Balanced Scorecard*. Berdasarkan hasil analisis tersebut kemudian dikelompokkan menjadi beberapa kategori yaitu Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weaknesses*), Peluang (*Opportunity*), Ancaman (*Threat*).

Setelah mendapatkan data yang dibutuhkan untuk penelitian ini, dilanjutkan pada tahap selanjutnya yaitu tahap perancangan *Balanced Scorecard*. Adapun langkah dalam perancangan tersebut sebagai berikut :

a. Formulasi Strategi

Formulasi strategi disusun berdasarkan hasil analisis SWOT dengan menggabungkan berbagai indikator yang terdapat dalam kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

b. Penentuan Sasaran Strategis

Strategi-strategi yang disusun selanjutnya diterjemahkan ke dalam 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard* dalam bentuk sasaran strategis. Adapun 4 (empat) perspektif tersebut yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

c. Pembuatan Peta Strategi

Peta strategis ini berisi hubungan antar sasaran strategis yang telah disusun sebelumnya. Peta strategis merupakan rencana pemetaan sasaran strategis ke dalam kerangka empat perspektif *Balanced Scorecard*. Sehingga semuanya dapat terintegrasi dalam tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

d. Perumusan KPI

KPI dirumuskan berdasarkan sasaran strategis. KPI yang dirumuskan harus relevan dengan sasaran strategis yang telah dirumuskan sebelumnya. Satu sasaran strategis dapat mempunyai lebih dari 1 (satu) KPI. Namun juga bisa hanya memiliki 1 (satu) KPI apabila hanya dengan 1 (KPI) dapat memberikan kejelasan hasil.

e. Pembobotan dan Uji Konsistensi

Pembobotan dan uji konsistensi dilakukan untuk setiap instrumen yaitu Perspektif, strategi, sasaran strategi, dan KPI. Hal ini dilakukan karena masing-masing perspektif, strategi, sasaran strategi, dan KPI memiliki tingkat kepentingan yang berbeda. Pembobotan dan uji konsistensi untuk masing-masing instrumen dilakukan dengan menggunakan kaidah perbandingan berpasangan AHP.

f. Pengukuran Rancangan *Balanced Scorecard*

Dalam pengukuran ini yang dilakukan adalah Membandingkan capaian KPI tahun 2016 dengan target tahun 2016 untuk mendapatkan nilai kinerja dan nilai capaian kinerja.

Setelah mendapatkan hasil rancangan *Balanced Scorecard* kemudian dilanjutkan ke tahap analisis. Pada tahap ini, dilakukan analisis hasil rancangan *Balanced Scorecard*. Tahap ini memberikan analisis tentang usulan sistem manajemen kinerja dengan metode *Balance scorecard*. Tahap terakhir dalam penelitian yaitu berupa kesimpulan dan saran.

4. Pembahasan

Untuk merumuskan strategi, dilakukan analisis faktor internal dan eksternal agar strategi yang dihasilkan dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman perusahaan. Analisis faktor internal dan eksternal dilakukan menggunakan analisis SWOT dimana faktor internal meliputi Kekuatan (*Strength*) dan Peluang (*Opportunity*), sedangkan faktor eksternal meliputi Kelemahan (*Weaknesses*) dan Ancaman (*Threat*). Adapun analisis SWOT yang dilakukan pada PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk. yaitu :

Tabel 4.1 Analisis SWOT

Faktor Internal	
Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
a. Outlet dan <i>independent store</i> yang tersebar diseluruh Indonesia	a. Belum memungkinkan untuk memproduksi sepatu dengan <i>brand</i> premium
b. Sepatu dengan kualitas tinggi, awet, dan tahan	b. Kalah bersaing dengan produk luar negeri

lama. c. Mempunyai sumber daya manusia yang cukup d. Segmentasi pasar yang luas e. Pengembangan Inovasi Produk Baru	
Faktor Eksternal	
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Ancaman (<i>Threat</i>)
a. Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia b. Peningkatan ekspor alas kaki c. Persentase aktivitas transaksi e-commerce di Indonesia d. Pertumbuhan Ritel di Indonesia e. Potensi Pasar Domestik	a. Fluktuasi nilai tukar rupiah terhadap US Dollar b. Peningkatan upah minimum yang cukup tinggi c. Kebutuhan Bahan Baku

Berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal yang dihasilkan kemudian dirumuskan strategi. Dari strategi kemudian dirumuskan sasaran strategis beserta *Key Performance Indicator* dari masing-masing sasaran strategis. Berikut hasil rancangan strategi, sasaran strategis, dan KPI :

Tabel 4.2 Rancangan Strategi, Sasaran Strategis, dan KPI

Perspektif	Strategi	Sasaran Strategis	KPI
Financial	Meningkatkan kemampuan penjualan untuk memaksimalkan perolehan laba	Peningkatan Profit	Jumlah Perolehan Laba
		Peningkatan Pendapatan Penjualan	Jumlah Pendapatan Penjualan
	Mengevaluasi efektivitas proses bisnis dan dampaknya terhadap beban usaha	Peningkatan Efisiensi Biaya	Jumlah Beban Usaha
Customer	Memperluas jaringan distribusi produk agar dapat menjangkau area pemasaran	Perluasan Jaringan Pemasaran	Jumlah Penjualan Produk
		Peningkatan Pertumbuhan Pelanggan	Persentase Market Share Persentase Pertumbuhan Jumlah Pelanggan
		Peningkatan Kepuasan Pelanggan	Skor Kepuasan Pelanggan
Internal Process	Optimalisasi sumber daya secara efektif dan efisien demi menjaga stabilitas produksi	Optimasi Kapasitas Produksi	Persentase Produksi Optimal
	Mengembangkan design produk baru sejalan dengan permintaan pasar	Pengembangan Inovasi Produk	Jumlah Variasi Model Produk Sepatu
	Menyempurnakan standard operating procedure guna meningkatkan efisiensi dan meminimalkan risiko usaha	Penurunan Produk Cacat	Persentase Produk Cacat
Learning and Growth	Meningkatkan kompetensi karyawan melalui berbagai pelatihan	Peningkatan Produktivitas Karyawan	Persentase Presensi Karyawan
		Peningkatan Kompetensi Karyawan	Persentase Turnover Karyawan
			Jumlah Pelatihan dalam Setahun
			Skor Kompetensi Karyawan

Dari hasil rancangan tersebut perlu dilakukan pembobotan untuk masing-masing perspektif, strategi, sasaran strategis, dan KPI karena masing-masing instrumen tersebut memiliki tingkat kepentingan yang berbeda. Pembobotan dilakukan menggunakan kaidah perbandingan berpasangan AHP. Selain itu juga diperlukan uji konsistensi instrumen tersebut. Instrumen tersebut dikatakan konsisten apabila nilai rasio konsistensi tidak lebih dari 10%.

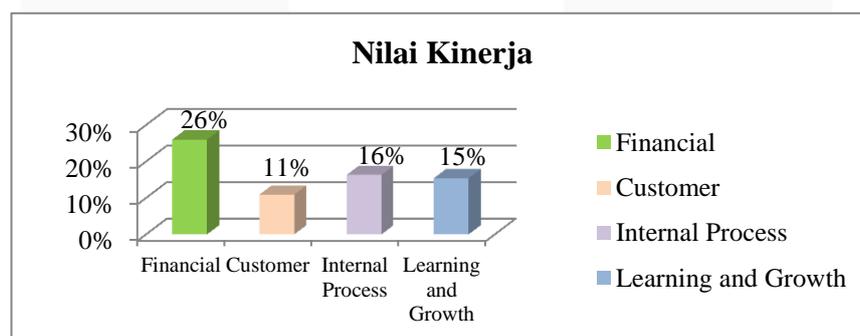
Bobot yang dihasilkan kemudian dilakukan normalisasi bobot untuk mendapatkan total akhir bobot yang digunakan sebagai bahan pengukuran rancangan *Balanced Scorecard*. Setelah normalisasi bobot dilakukan, kemudian dilakukan pengukuran terhadap rancangan *Balanced Scorecard* yang dihasilkan. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan metode OMAX serta membandingkan capaian tahun 2016 dengan target 2016. Sehingga didapatkan hasil nilai kinerja masing-masing perspektif dan nilai kinerja organisasi secara keseluruhan serta nilai capaian kinerja untuk masing-masing KPI. Hasil pengukuran tersebut ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.2 Hasil Level, Value, Traffic Light, dan Nilai Capaian Kinerja Masing-Masing KPI

Perspektif	Kode	Nama KPI	Level	Value	Traffic Light	Nilai Capaian Kinerja
Financial	KF.1.1.1	Jumlah Perolehan Laba	9,6	0,95882	●	96%
	KF.1.2.1	Jumlah Pendapatan Penjualan	5,8	0,46991	●	62%
	KF.2.1.1	Jumlah Beban Usaha	8,5	1,1735	●	88%
<i>Index</i>				26%		
Customer	KC.1.1.1	Jumlah Penjualan Produk	5,2	0,26637	●	78%
	KC.1.1.2	Persentase Market Share	8,6	0,08797	●	84%
	KC.1.2.1	Persentase Pertumbuhan Jumlah Pelanggan	0	0	●	0%
	KC.1.3.1	Skor Kepuasan Pelanggan	8,6	0,43384	●	86%
<i>Index</i>				8%		
Internal Process	KI.1.1.1	Persentase Produksi Optimal	9,2	0,644	●	80%
	KI.2.1.1	Jumlah Variasi Model Produk Sepatu	8,1	0,8132	●	81%
	KI.3.1.1	Persentase Produk cacat	3,1	0,09641	●	14%
<i>Index</i>				16%		
Learning and Growth	KL.1.1.1	Persentase Presensi Karyawan	8,5	0,90028	●	91%
	KL.1.2.1	Persentase Turnover Karyawan	1,6	0,11095	●	44%
	KL.1.2.2	Jumlah Pelatihan dalam Setahun	10	0,1	●	100%
	KL.1.2.3	Skor Kompetensi Karyawan	8,8	0,26791	●	88%
<i>Index</i>				14%		

5. Analisis

5.1 Analisis Perspektif



Gambar 5.1 Nilai Kinerja

Dari gambar diatas dapat diketahui nilai kinerja masing-masing perspektif yaitu (1) nilai kinerja Perspektif Keuangan (*Financial*) sebesar **26%**; (2) nilai kinerja Perspektif Pelanggan (*Customer*) sebesar **8%**; (3) nilai kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process*) sebesar **16%**; (4) nilai kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning and Growth*) sebesar **14%**. Berdasarkan perolehan nilai kinerja masing-masing perspektif, dihasilkan nilai kinerja Perseroan secara keseluruhan yaitu sebesar **63%** dari maksimal nilai kinerja yaitu **100%**.

Berdasarkan perolehan nilai kinerja pada masing-masing perspektif, dapat disimpulkan bahwa Perspektif Keuangan (*Financial*) mempunyai nilai kinerja paling tinggi yaitu sebesar **26%**. Sehingga dengan nilai kinerja paling tinggi, perspektif keuangan menjadi prioritas utama untuk diwujudkan. Keberhasilan dalam perspektif keuangan akan berdampak pada keberhasilan pencapaian visi perusahaan serta mempengaruhi kemajuan dan perkembangan perusahaan.

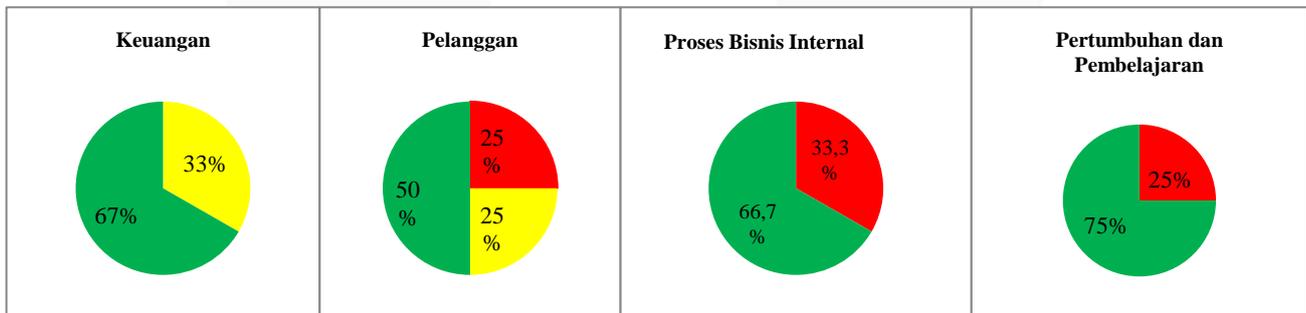
Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Giannopoulos, Holt, Khansalar, & Cleanthous (2013) terhadap 40 perusahaan kecil di Inggris dan Siprus, sebanyak 75 % menyatakan bahwa peningkatan profit merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan. 60% menyatakan bahwa penjualan, pendapatan, dan kepuasan pelanggan merupakan faktor yang sangat penting dan 50% menyatakan bahwa kualitas produk dan peningkatan produktivitas merupakan faktor yang sangat penting. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa perusahaan di Inggris dan Siprus lebih mementingkan faktor-faktor keuangan. Kesamaan dalam penelitian ini, PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk. juga menunjukkan bahwa faktor keuangan merupakan faktor yang sangat penting untuk diwujudkan.

Perbedaan ditunjukkan dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Audina, Triwibisono, & Aisha (2017). Penelitian tentang pengukuran kinerja pada Organisasi *Digital Economy* yang bergerak dalam bidang jasa, mempunyai kesimpulan bahwa prioritas utama dalam organisasi tersebut yaitu pelanggan. Organisasi tersebut fokus terhadap inovasi produk yang dihasilkan untuk mendapatkan kepuasan dan kepercayaan pelanggan.

Perbedaan prioritas juga ditunjukkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Al-Hosaini & Sofian (2015) pada lembaga pendidikan tinggi yang menyatakan bahwa lembaga pendidikan tinggi merupakan organisasi nirlaba dan disarankan untuk fokus pada perspektif non keuangan yaitu selain dalam perspektif *Balanced Scorecard* juga diterapkan perspektif lain seperti kemitraan strategis, keunggulan penelitian ilmiah, dan *customer partnership*. Orientasi dari organisasi yang diteliti oleh Al-Hosaini & Sofian (2015) yaitu pada kepuasan pelanggan.

Bangga & Sofyan, (2015) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa perspektif pelanggan merupakan prioritas utama dalam organisasi yang diteliti. Bangga & Sofyan, (2015) mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Organisasi yang diteliti merupakan organisasi publik seperti sekolah yang umumnya didirikan dengan suatu misi tertentu untuk melayani golongan masyarakat tertentu dengan jasa pelayanan tertentu. Ukuran utama yang diperhatikan adalah perspektif pelanggan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, ukuran dalam perspektif lain, yaitu keuangan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan bersifat menunjang perspektif pelanggan. Perbedaan dengan penelitian pada PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk. juga terletak pada orientasi organisasi yang diteliti. Organisasi yang diteliti oleh Bangga & Sofyan, (2015) berorientasi pada kebutuhan pelanggan dimana perspektif pelanggan merupakan ukuran utama. Sedangkan penelitian pada PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk. berorientasi pada peningkatan profit dimana perspektif keuangan menjadi ukuran utama.

5.2 Analisis KPI



Gambar 5.2 Pengelompokan KPI Berdasarkan Traffic Light Pada Masing-Masing Perspektif

Hasil pengelompokan KPI berdasarkan *traffic light* diatas, dapat diketahui bahwa :

1.Perspektif Keuangan (*Financial*)

Jumlah KPI yang bertanda hijau sebesar 67%, KPI bertanda kuning sebesar 33%. Adapun KPI yang bertanda hijau yaitu Jumlah perolehan laba dengan nilai capaian kinerja mencapai 96% dan Jumlah beban usaha dengan capaian kinerja sebesar 88%. KPI yang bertanda kuning yaitu Jumlah pendapatan penjualan. Capaian kinerja dari KPI tersebut sebesar 62%. Pencapaian kinerja dari seluruh KPI melebihi 50% dari nilai maksimal 100%.

2.Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Jumlah KPI yang bertanda hijau sebesar 50%, KPI bertanda kuning sebesar 25%, KPI bertanda merah sebesar 25%. KPI yang bertanda hijau yaitu persentase market share dengan nilai capaian kinerja sebesar 84% dan skor kepuasan pelanggan dengan nilai capaian kinerja sebesar 86%. 1 (satu) KPI bertanda kuning yaitu jumlah penjualan produk dengan nilai capaian kinerja sebesar 78%. 1 (satu) KPI bertanda merah yaitu Persentase pertumbuhan jumlah pelanggan dengan nilai capaian kinerja yang masih dibawah standar 50% yaitu hanya 0 % atau tidak terjadi pertumbuhan pelanggan.

3.Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process*)

Jumlah KPI yang bertanda hijau sebesar 66.7%, KPI bertanda merah sebesar 33.3%. KPI bertanda hijau yaitu persentase produksi optimal dengan nilai capaian kinerja sebesar 80%. KPI bertanda merah yaitu persentase produk cacat dengan nilai pencapaiannya masih kurang dibawah 50% yaitu sebesar 14%.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning and Growth*)

Jumlah KPI yang bertanda hijau sebesar 75%, KPI bertanda kuning sebesar 25%. KPI yang bertanda hijau antara lain yaitu persentase presensi karyawan dengan nilai capaian kinerja sebesar 91%, Jumlah pelatihan dalam setahun dengan nilai capaian kinerja sebesar 100%, dan Skor kompetensi karyawan dengan nilai pencapaian kinerja sebesar 88%. 1 (satu) KPI bertanda merah yakni persentase *turnover* karyawan dengan nilai capaian kinerja hanya mencapai 44%.

5.3 Analisis KPI Bertanda Merah

Terdapat 3 (tiga) KPI yang bertanda merah (pencapaian rendah). KPI dengan tanda merah tersebut mempunyai nilai capaian kinerja yang buruk. Perseroan hendaknya segera mengambil langkah untuk melakukan evaluasi dan pembenahan dari kinerja KPI tersebut karena apabila KPI tersebut tidak ada langkah peningkatan maka akan mempengaruhi kinerja KPI lain. Berikut inisiatif program untuk masing-masing KPI bertanda merah :

a. Persentase Pertumbuhan Jumlah Pelanggan

Inisiatif program yang dapat dilakukan Perseroan yaitu menciptakan produk yang bervariasi dan berinovasi sesuai dengan *trend style* sepatu saat ini Selain itu Perseroan dapat melakukan *benchmarking* terhadap produk yang paling diminati oleh pelanggan.

b. Jumlah Produk Cacat

Perseroan diharapkan dapat meminimalkan jumlah produk cacat dengan inisiatif program yang dapat dilakukan yaitu melakukan pengendalian kualitas. Dalam hal ini bukan kualitas yang dikendalikan namun lebih ke proses produksi yang dikendalikan agar dapat menurunkan produk cacat yang dihasilkan. Pengendalian kualitas dapat dilakukan dengan menyempurnakan *standard operating procedure* dan mengkomunikasikan kepada seluruh karyawan agar mempunyai keselarasan pemahaman. Sehingga karyawan melakukan proses produksi sesuai dengan prosedur dan terhindar dari kesalahan yang mengakibatkan produk yang dihasilkan cacat.

c. Persentase Turnover Karyawan

inisiatif program yang dapat dilakukan yaitu memberikan pelatihan kepada karyawan. Setelah diberikan pelatihan hendaknya Perseroan melakukan evaluasi hasil pelatihan terhadap karyawan agar perseroan mengetahui peningkatan kompetensi karyawan setelah diberikan pelatihan.

5.3 Kesimpulan

Hasil penelitian yang telah dilakukan mempunyai kesimpulan sebagai berikut :

1. Dihasilkan sebanyak 14 KPI yang diturunkan dari visi, strategi, dan sasaran strategi untuk menggambarkan keadaan kinerja PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk.
2. Berdasarkan hasil pengukuran, Perspektif Keuangan (*Financial*) mempunyai nilai kinerja paling tinggi yaitu sebesar **26%**. Pada urutan kedua Perspektif Pelanggan (*Customer*) yang mempunyai nilai kinerja sebesar **8%**. Urutan ketiga Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process*) dengan nilai kinerja sebesar **16%** dan urutan terakhir adalah Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning and Growth*) dengan nilai kinerja sebesar **14%**. Nilai kinerja keseluruhan Perseroan mencapai **63%** dari nilai kinerja maksimal 100%.
3. Penentuan traffic light system pada KPI menghasilkan 9 KPI yang bertanda hijau atau pencapaian kerjanya tinggi, 2 KPI bertanda kuning atau pencapaian kerjanya cukup baik, dan 3 KPI bertanda merah atau pencapaian kerjanya tergolong rendah . 3 KPI tersebut yaitu persentase pertumbuhan jumlah pelanggan, persentase produk cacat, persentase turnover karyawan. Dihasilkan 5 Inisiatif program yang dapat dilakukan untuk meningkatkan pencapaian kinerja pada 3 KPI bertanda merah atau pencapaian kerjanya tergolong rendah.

6. Daftar Pustaka

- Al-Hosaini, F. F., & Sofian, S. (2015). A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs). *International Review of Management and Marketing*, 5(1), 26–35.
- Audina, G. O., Triwibisono, C., & Aisha, A. N. (2017). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Organisasi Pada PT. Cyberlabs dengan Metode Balanced Scorecard.
- Bangga, M. R., & Sofyan, E. (2015). Performance Analysis SMK With Balanced Scorecard Approach 2015 (Case Study at SMK Telkom Bandung Tourism), 2015.
- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., & Cleanthous, S. (2013). The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies, 8(14), 1–22. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p1>
- Hamidah, N. H., Deoranto, P., & Astuti, R. (2013). Analisis Produktivitas Menggunakan Metode Objective Matrix (OMAX): Studi Kasus Pada Bagian Produksi Sari Roti PT Nippon Indosari Corpindo, Tbk. Pasuruan. *Teknologi Pertanian*, 14(3), 215–222.
- Kaplan, R. S., & David, P. N. (2000). *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Pratiwi, U. (2010). Balanced Scorecard Dan Manajemen Strategik. *Manajemen Dan Akuntansi*, 11.
- Tominanto. (2012). Sistem Pendukung Keputusan Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) Untuk Penentuan Prestasi Kinerja Dokter Pada RSUD. Sukoharjo, 2(1), 1–15.