

Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Untuk Penentuan *Key Performance Indicator* di Departemen *Production Engineering* (Studi Kasus Pada Perusahaan Farmasi PT. X)

Donny Setiawan¹

Jurusan Magister Teknik Industri Universitas Mercubuana

Jl. Meruya Selatan No. 1, Meruya Selatan, Kembangan, , Jakarta Barat 11650

Email: donny2867@yahoo.co.id

Muhammad Julian Syaputra, Yan Kurnia Hadi

Jurusan Magister Teknik Industri Universitas Mercubuana

Jl. Meruya Selatan No. 1, Meruya Selatan, Kembangan, , Jakarta Barat 11650

Zulfa Fitri Ikatrinasari

Jurusan Teknik Industri Universitas Mercubuana

Jl. Meruya Selatan No. 1, Meruya Selatan, Kembangan, , Jakarta Barat 11650

ABSTRAK

Dalam penelitian ini dilakukan penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) melalui 4 perspektif *Balanced Scorecard* untuk perbaikan sistem penilaian kinerja di departemen *Production Engineering* di perusahaan farmasi yang ada di Tangerang. *Balance Scorecard* termasuk alat manajemen untuk mengimplementasikan strategi dan mengukur kinerja dengan 4 perspektif faktor. *KPI* inilah yang menjadi alat ukur kinerja efektif bagi organisasi dan manager dalam memberikan penilaian kinerja tahunan untuk semua karyawan yang selaras dengan visi, misi dan strategi organisasi. Dari hasil total *score balance*, diperoleh skor A yakni 0.915 yang berdasarkan grade system nilai tersebut (>0.90 ~ 1.00), untuk indikator *KPI performance patrol achievement*, dan *maintenance* sudah mencapai target 100%.

Kata Kunci: *Balanced score card, key performance indicator, pengukuran kinerja*

1. Pendahuluan

Perusahaan farmasi di Tangerang ini mempunyai beberapa departemen, salah satunya adalah departemen *Production Engineering* (PE) yang dikepalai seorang manager. Visinya adalah “*Meningkatkan hasil produksi melalui perbaikan berkelanjutan yang efektif terhadap Kualitas, produktivitas, cost saving, dan kesejahteraan karyawan yang selaras dengan strategi perusahaan*”. Karyawan PE mempunyai tanggung jawab sesuai area kerja masing-masing, yaitu: produksi non betalaktam, produksi betalaktam, produksi obat tradisional, produksi PKRT dan *maintenance*

Aktivitasnya adalah perbaikan *quality, productivity* di produksi sesuai dengan target perusahaan. Karyawan PE bertanggung jawab penuh terhadap keberhasilan dari setiap perbaikan yang dikerjakan, bernilai tambah bagi produksi dan dilaporkan dalam format *A3 Report*. Perbaikan bisa secara individual atau kelompok (*cross function team*) tergantung tingkat kesulitan proyeknya. Temanya adalah gap pencapaian actual hasil vs target, atau

permintaan khusus yang sifatnya *urgent* dari departemen produksi.

Masalahnya adalah waktu pelaksanaan perbaikan meleset dari target dan adanya sikap kurang puas terhadap penilaian manager yang subyektif sehingga kinerja karyawan PE kurang berkontribusi terhadap *performance* perusahaan secara keseluruhan. Contoh penilaian kinerja karyawan *Production Engineering* dapat dilihat pada tabel 1. Penelitian ini bertujuan melakukan perbaikan pada sistem penilaian kinerja karyawan di departemen PE melalui 4 perspektif *Balanced Scorecard* sehingga dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian kinerja perusahaan serta mendukung visi dan misi perusahaan (Wibisono,2008) (Ciptani,2004).

Hasil dari penjabaran 4 perspektif metode *Balanced scorecard* ini akan digunakan sebagai poin-poin *KPI* dan hasil pencapaiannya dipakai sebagai alat ukur manager dan HRD untuk penilaian kinerja serta penentuan besaran kenaikan gaji tahunan setiap karyawan, sehingga pola penilaian yang selama ini cenderung subyektif akan menjadi lebih

obyektif lagi dimana karyawan bisa *performance*-nya sendiri. menentukan dan memonitor pencapaian

Tabel 1. Pencapaian Kinerja Karyawan Production Engineering

PENCAPAIAN SASARAN HASIL KERJA
(Production Engineering)

Nama :
Bagian :
Periode :

Bidang Penentu Keberhasilan Kerja	Bobot (%)	Pencapaian	Nilai (%)	Cara Mengukur Hasil
I JUMLAH PEKERJAAN YANG DISELESAIKAN	50		$4 = 3 \times 2$	Perhitungan pencapaian berdasarkan kriteria sbb : Sangat Banyak = 5 Banyak = 4 Cukup = 3 Sedikit = 2 Sangat Sedikit = 1
II KUALITAS HASIL KERJA (KEBERSIHAN & KERAPIHAN)	20			Perhitungan pencapaian berdasarkan kriteria sbb : Istimewa = 5 Baik = 4 Cukup = 3 Kurang = 2 Buruk = 1
III KECEPATAN PENYELESAIAN TUGAS	15			
IV KESALAHAN KERJA	15			Perhitungan pencapaian berdasarkan kriteria sbb : Tidak Pernah = 4 Jarang = 3 Sering = 2 Sangat Sering = 1
JUMLAH =	100	NILAI AKHIR =	-	KUALIFIKASI =

NILAI	----->	> 4,50	4,50 - 3,50	3,49 - 2,75	1,50 - 2,75	< 1,5
KUALIFIKASI	----->	5	4	3	2	1

PINDAHKAN NILAI YANG DIPEROLEH KEHALAMAN HASIL KESELURUHAN PENILAIAN

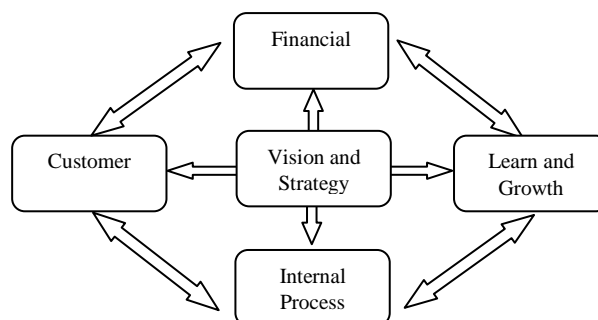
Sumber: Departemen Production Engineering PT "X" (Tahun 2018)

2. Metode Penelitian

Melalui penjabaran *Balanced Scorecard* yang dituangkan berdasarkan visi dan strategi dari objek penelitian (Handayani, 2010). Menurut Norton & Kaplan, proses Penjabaran *Balanced Scorecard* dengan pengukuran 4 perspektif adalah suatu kesatuan dari visi serta strategi dari objek penelitian seperti Gambar 1. Berikut adalah penjabaran 4 perspektif *BSC*, sehingga memudahkan kita untuk dipahami (Singgih,2004), (Brown; 2007) yakni:

- Perspektif *Financial* adalah suatu jawaban dari pertanyaan "If we succeed, how will we look our value to benefit factor?". Contoh *KPI* nya: *Growth, Profitability*, dan *Shareholder value*

- Perspektif *Customer* adalah suatu jawaban dari pertanyaan "To attain our vision, how must we look to our customers?". Contoh *KPI* nya: *Quality, Price*, dan *Service*.
- Perspektif *Internal Business Process* adalah suatu jawaban dari pertanyaan "To satisfy our customers, what management processes must we excel at?". Contoh *KPI* nya: *Cost, Cycle time*, dan *Productivity*.
- Perspektif *Learning and Growth* adalah suatu jawaban dari pertanyaan "To attain our vision, how must our organization learn and improve?". Contoh untuk *KPI* nya: *Continuous learning, Market Innovation*, dan *Intellectual Asset*



Gambar 1. *Balanced Score Card Concept*
 Sumber: Kaplan & Norton, *The Balanced Scorecard*

Sesudah memahami uraian *KPI* dari keempat perspektif diatas, susunlah *Form Performance Management* berdasarkan output pencapaian tiap poin *KPI*. *Form* ini juga untuk menentukan kenaikan gaji tahunan dan digunakan sebagai bahan dalam memberikan *coaching* untuk perbaikan kinerja karyawan *PE* Secara keseluruhan, berikut adalah *flow process performance management* pada departemen *PE*, yakni:

1. Tahap penyesuaian Visi pada departemen *PE* melalui strategi perusahaan. Tujuannya adalah memberikan arahan kepada departemen, agar setiap aktifitas karyawan *PE* sesuai dengan visi serta strategi dan *feedback* dari Manajer untuk setiap karyawan,
2. Tahap menentukan point *KPI* melalui metode 4 perspektif *Balanced Scorecard*. Tujuannya adalah merumuskan point dari indikator kinerja suatu departemen, serta seorang karyawan yang memenuhi kriteria strategi.
3. Tahap membangun target setiap poin *KPI* melalui pendekatan *SMART* (*Specific, Measurable, Achievable, Reasonable, dan Time Bound*) yang telah disetujui oleh karyawan dan manager
4. Tahap pemantauan pada *Output, Coaching dan Feedback*, yaitu mengkaji ulang hasil

pencapaian actual vs target dari tiap poin *KPI*, sehingga ada *feedback* untuk *adjustment* jika terdapat *gap* antara target versus hasil.

5. Tahap melakukan *Performance Assessment* per tahunnya, yaitu mengubah metode penilaian kinerja karyawan berdasarkan pencapaian hasil *KPI* terhadap target yang telah disetujui.

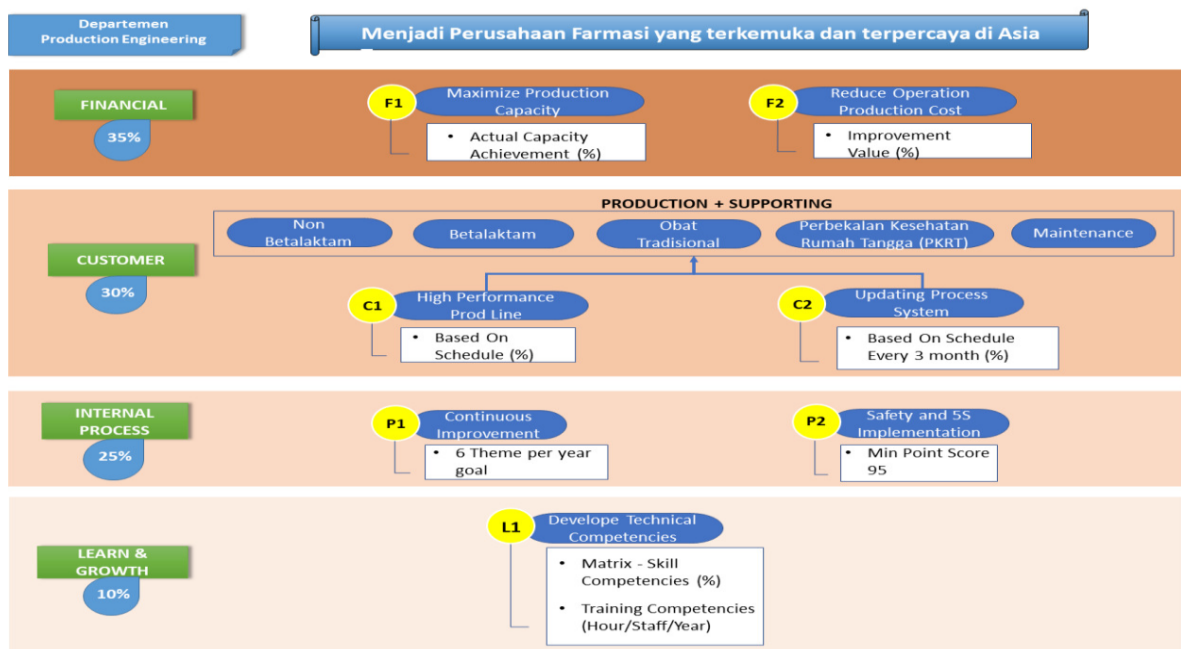
3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Penyelarasan Visi dan Strategi Perusahaan

Pada tahun 2018, perusahaan farmasi di Tangerang ini memiliki visi menjadi perusahaan farmasi yang terkemuka dan terpercaya di Asia, dengan strategi menjamin setiap departemen memberikan kontribusi berdasarkan fungsi dan perannya dalam merealisasikan target yang telah disepakati. Proses penurunan strategi ini diimplementasikan dengan penguraian 4 perspektif *BSC*, seperti *strategy map* pada Gambar 2.

3.2. Penentuan KPI Dengan Metode 4 Perspektif Balanced Score Card

Penentuan poin *KPI* berdasarkan 4 perspektif *BSC*, seperti tabel 2. Sehingga *KPI* departemen *PE* bisa memberikan kontribusi sesuai *strategy map* perusahaan pada Gambar 2.



Gambar 2. Strategy maps PT “X” tahun 2018
 Sumber: Departemen Production Engineering PT “X” (Tahun 2018)
 Tabel 2. BSC Production Engineering

Perspektif	Key performance Indicator	Definisi
Financial	Conversion cost	Total biaya produksi selain dari biaya material
Customer	Direct labor productivity	Total output per jam yang dihitung dari output masuk gudang dibagi jam kerja karyawan.
Internal Process	Cost reduction projects	Project cost saving yang dihasilkan dari project selesai
Learning and Growth	Matriks competency index	Adalah bobot nilai kompetensi setiap karyawan sesuai dengan kebutuhan skill yang harus dikuasai

Sumber: Departemen Production Engineering PT “X” (Tahun 2018)

3.3. Setup Target Key Performance Indicator

Dalam penentuan target KPI adalah SMART (*specific, measurable, achievable, reasonable, timebound*) dan target yang ditetapkan harus disetujui dan dipahami karyawan PE. Hasil *setup target KPI* tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

3.4 Monitoring Hasil, Coaching & Feedback

Langkah selanjutnya adalah *monitoring* terhadap hasil pencapaian, *coaching* dan *feedback*. Proses ini merupakan diskusi antara karyawan & manajer dalam memastikan perbaikan yang telah dilakukan benar-benar sudah mencapai target, dan jika tidak sesuai, ada *feedback* dari setiap karyawan supaya pencapaian kedepannya lebih baik lagi.

Tabel 3. Setting Target KPI

KPI Kode	Key Performance Indicator	Pencapaian 2017	Measurement	Target 2018	Keterangan
L1	Matrix - Skill Competencies	100	%	100	Stabil
	Training Competencies	3	Hours/Staff/year	4	Naik
P1	Production Line Improvement	5	Theme/Year	6	Naik
P2	Safety & 5S Implementation	85	Point	95	Naik
C1	Performance Patrol Achievement	90	%	100	Naik
C2	Update Kaizen Realization	90	%	100	Naik
F1	Actual Capacity Achievement				
	Non Betalaktam	87	%	90	Naik
	Betalaktam	90	%	95	Naik
	Obat Tradisional	95	%	95	Stabil
	Perbekalan Kesehatan Rumah Tangga				

	(PKRT)	90	%	95	Naik
	Maintenance	90	%	95	Naik
F2	Improvement Value	19	%	25	Naik

Sumber: Departemen Production Engineering PT "X" (Tahun 2018)

3.5 Penilaian Kinerja Tahunan

Hasil monitoring pencapaian setiap KPI untuk selanjutnya akan dipakai untuk *me-review* proses penilaian kinerja setiap karyawan PE dengan cara pembobotan setiap KPI dan menggunakan sistem *grading* (% Pencapaian dikalikan dengan bobot KPI) untuk final penilaiannya. Proses *grading* ini bisa diselaraskan dengan besar kenaikan gaji tahunan setiap individu karyawan yang bekerja di departemen *Production Engineering*.

Berikut ini adalah format penilaian kinerja tahunan semua karyawan yang bekerja di departemen *Production Engineering*. Format

Penilaian kinerja karyawan departemen PE ini dapat dilihat pada pada Tabel 4. Dari hasil *total score balance*, diperoleh skor yakni 0.915 dan berdasarkan *grade system* nilai tersebut A dikarenakan masuk dalam rentang $>0.90 \sim 1.00$, untuk indicator KPI *Performance Patrol Achievement*, dan Maintenance sudah mencapai target 100%. Dengan menggunakan sistem penilaian kinerja ini maka akan memberikan perubahan system penilaian dari tahun sebelumnya dan diharapkan lebih obyektif dan diterima semua karyawan. Hasil perubahan penilaian kinerja karyawan tahunan bisa dilihat pada Tabel 5.

Tabel 4. *Performance Appraisal*

KPI Kode	Key Performance Indicator	Target 2018	Measurement	Actual 2018	Objective Weight	KPI Weight	Pencapaian (%)	Score Balance
L.1.1	Matrix - Skill Competencies	75	Man Power / 6 month	73	10%	5.00%	97.33%	0.049
L.1.2	Training competencies	4	Hours/Staff/year	3		5.00%	75.00%	0.038
P.1.1	Production Line Improvement	6	Theme/Year	5	25%	12.50%	83.33%	0.104
P.2.1	Safety & 5S Implementation	95	Point	90		12.50%	94.74%	0.118
C.1.1	Performance Patrol Achievement	100	%	100	30%	15.00%	100.00%	0.150
C.2.1	Update Kaizen Realization	100	%	95		15.00%	95.00%	0.143
F.1.1	Actual Capacity Achievement				35%			
	Non Betalaktam	90	%	85		3.50%	94.44%	0.033
	Betalaktam	95	%	87		3.50%	91.58%	0.032
	Obat Tradisional	95	%	90		3.50%	94.74%	0.033
	Perbekalan Kesehatan Rumah Tangga (PKRT)	95	%	90		3.50%	94.74%	0.033

	Maintenance	95	%	95	3.50%	100.00%	0.035
F.2.2	Improvement Value	25	%	21	17.50%	84.00%	0.147
TOTAL SCORE BALANCE							0.915
GRADE							A

Grade system:

0 - 0.6 = D; >0.6 - 0.75 = C; >0.75 - 0.90 = B; >0.90 - 1.00 = A; >1.00 = A+

Tabel 5. Hasil Perubahan Penilaian Kinerja Karyawan Tahunan

Subyek	Metode Lama	Metode Baru
Item Penilaian	Kualitatif	Kuantitatif (ada alat ukur yang jelas)
Sistem Penilaian	Tergantung atasan	Tergantung pencapaian vs target terukur
Pemahaman karyawan	Langsung menerima hasil	Bisa dimonitor hasilnya dan dilakukan perbaikan jika tidak tercapai target
Kontribusi terhadap strategi perusahaan	Kontribusinya rendah	Kontribusinya tinggi

Sumber: Departemen Production Engineering PT "X" (Tahun 2018)

4. Kesimpulan

Perbaikan sistem penilaian kinerja karyawan melalui *setup KPI* dengan pendekatan 4 perspektif *BSC* di Departemen *PE* akan menjamin kesesuaian dengan visi dan strategi perusahaan, sehingga terjadi siklus perbaikan berkelanjutan dimana karyawan *PE* akan termotivasi untuk terus menerus melakukan perbaikan, sehingga terciptanya hubungan yang harmonis antara karyawan, manager dan perusahaan.

Daftar Pustaka

- Brown, M.G. (2007), Beyond the balanced scorecard: Improving business intelligence with analytics: CRC Press
- Chaharsooghi, S. K., Beigzadeh, N., & Sajedinejad, A. (2016). Analyzing key performance indicators of e-commerce using balanced scorecard. *Management Science Letters*, (July), 127–140. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.12.008>
- Ciptani, M.K. (2004), Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar, *Jurnal akuntansi dan keuangan*, vol. 2, pp. pp. 21-35.
- Handayani, B. D. (2010), Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada RSUD Kabupaten
- Kebumen, *Jurnal Dinamika Manajemen*, vol. 2, pp. 1-1.
- Harvey, H. B., & Sotardi, S. T. (2018). Key Performance Indicators and the Balanced Scorecard. *Journal of the American College of Radiology*, 15(7), 1000–1001. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2018.04.006>
- Kaplan, R.S., & Norton, D. P., (1996), The balanced scorecard: translating strategy into action: Harvard Business Press.
- Morard, B., Stancu, a, & Jeanette, C. (2013). Time Evolution Analysis and Forecast of Key Performance Indicators in a Balanced Scorecard. *Global Journal of Business Research*, 7(2), 9–27.
- Singgih, M. L., Octavia, R., & Damayanti, K. A., (2004), Pengukuran Dan Analisa Kinerja Dengan Metode Balanced

Scorecard DI PT." X", Jurnal Teknik Industri, vol. 3, pp. pp. 48-56
Wibisono, E., Parung, J., & Hartanto, T. (2008), Pengukuran Kinerja di PT Marajasa Transportama Menggunakan Balanced Scorecard dan Pembobotan SMART, Proceedings Simposium Nasional RAPI VII.

Wu, H. Y. (2012). Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 35(3), 303–320.
<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2011.11.009>