

Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

Ade Febri Setiawan¹, Hadi Setiawan², Sirajjudin³

^{1,2,3}Jurusan Teknik Industri Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

AdefebriSetiawan@yahoo.com¹, hadi_s@ft-untirta.ac.id², Sirajd_udin@yahoo.com³

ABSTRAK

PT. XYZ merupakan perusahaan yang memproduksi pipa baja las spiral dan longitudinal dengan kegunaan sebagai pipa minyak, gas, pipa air dan pipa pancang. Untuk dapat meraih keunggulan di tengah kondisi persaingan bisnis yang semakin ketat. Salah satu faktor terpenting dalam menentukan keberhasilan jangka panjang adalah pengukuran kinerja perusahaan. Selama ini perusahaan mempunyai kinerja yang kurang baik, karena tidak terfokuskan sepenuhnya untuk mengukur informasi nonfinansial yakni perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Karena informasi nonfinansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan PT. XYZ, yakni menentukan indikator-indikator kinerja pada ke-4 perspektif, mengukur kinerja ke-4 perspektif dengan menggunakan metode BSC (*Balanced Scorecard*) dan metode pembobotan AHP (*Analytic Hierarchy Process*), dan menyusun KPI (*key performance indicator*) untuk masing-masing kinerja. Oleh karena itu, maka diperoleh hasil indikator-indikator dari perspektif keuangan meliputi, jumlah penjualan produk sebesar 60%, jumlah investasi sebesar 30% dan ROI (*return on investment*) sebesar 10%, perspektif pelanggan meliputi jumlah pelanggan perusahaan sebesar 52%, jumlah mitra kerja sebesar 29% dan jumlah hubungan mitra dengan perusahaan sebesar 19%, perspektif proses bisnis internal meliputi jumlah mesin sebesar 47%, fasilitas perusahaan sebesar 43%, dan jumlah inovasi pada mesin sebesar 10%, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi jumlah karyawan 49,5%, jumlah karyawan training sebesar 25%, jumlah karyawan berdasarkan pendidikan sebesar 15,5% dan kecelakaan kerja sebesar 10%. Kemudian ini adalah hasil pengukuran kinerja ke-4 perspektif pada perspektif keuangan yaitu 0,34%, perspektif pelanggan 0,24%, perspektif proses bisnis internal 0,19%, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 0,20%.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard (BSC)*, *Analytic Hierarchy Process (AHP)*, *KPI (Key Performance Indicator)*

PENDAHULUAN

PT. XYZ adalah anak perusahaan dari PT. Krakatau Steel grup yang berkedudukan di area PT. Krakatau Steel Cilegon untuk pabrik dan berkantor pusat di Jakarta memproduksi pipa baja las spiral dan longitudinal dengan kegunaan sebagai pipa minyak, gas, pipa air dan pipa pancang. Dalam hal ini PT. XYZ mempunyai kinerja perusahaan yang kurang baik, karena tidak terfokuskan sepenuhnya untuk mengukur informasi nonfinansial yakni perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Karena informasi nonfinansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan PT. XYZ. Dengan adanya kekurangan informasi nonfinansial, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itu, perlu adanya perbaikan untuk mengukur informasi nonfinansial tersebut yakni dengan menggunakan pengukuran kinerja 4 perspektif metode BSC (*Balanced Scorecard*) dan metode pembobotan AHP (*Analytic Hierarchy Process*) untuk mengetahui seberapa besar

bobot tiap perspektif dan bobot tiap indikator-indikator pada KPI (*key performance indicator*). Permasalahan yang dihadapi oleh PT. XYZ adalah bagaimana kinerja PT. XYZ berdasarkan konsep *balanced scorecard*, bagaimana mengukur kinerja 4 perspektif dengan metode *balanced scorecard* dengan menggunakan metode pembobotan AHP (*Analytic Hierarchy Process*), dan bagaimana perusahaan menyusun KPI (*Key Performance Indicator*) pada masing-masing kinerja.

METODE PENELITIAN

Langkah awal yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu memahami permasalahan yang terjadi dengan melakukan peninjauan langsung untuk memperoleh data yang sesuai dengan masalah yang dijadikan objek penelitian. Setelah itu mengumpulkan informasi tentang perusahaan, jumlah penjualan produk tahun 2012-2013, jumlah investasi bahan baku tahun 2012-2013, fasilitas yang ada pada perusahaan, jumlah pelanggan, jumlah mitra, hubungan dengan mitra, jumlah karyawan, jumlah karyawan training, jumlah karyawan berdasarkan pendidikan, jumlah mesin, inovasi pada mesin, dan jumlah kecelakaan kerja yang terjadi di PT. XYZ. Kemudian dilakukan diskusi untuk menetapkan siapa saja orang-orang yang menjadi Tim FGD (*focused group discussion*), setelah diperoleh Tim

FGD kemudian berdiskusi dan *voting* atau pemungutan suara kepada Tim FGD (*focused group discussion*) guna menentukan KPI (*key performance indicator*) dan menentukan bobot tiap perspektif. Dilakukan penyebaran kuisioner terhadap Tim FGD (*focused group discussion*) untuk mendapatkan bobot KPI (*key performance indicator*). Dari pengolahan jumlah investasi bahan baku pada tahun 2012 dan jumlah penjualan produk tahun 2013 didapatkan ROI (*return on investment*) sebesar 29,3% yang dikatakan perusahaan telah layak dan berhasil mengelola keuangannya dengan baik. Adapun pengukuran yang dilakukan menggunakan metode *balanced scorecard* : Perspektif keuangan merupakan perspektif pertama dari empat perspektif *balanced scorecard*, perspektif keuangan ini memiliki bobot 35% dan mencakup dengan jumlah penjualan produk dan jumlah investasi bahan baku dan ROI (*return of investment*) dimana jumlah penjualan produk meliputi jumlah penjualan yang terjadi dari awal bulan januari - desember 2013. Perspektif pelanggan merupakan perspektif kedua dari empat perspektif *balanced scorecard*, perspektif pelanggan memiliki bobot sebesar 25% serta memiliki tiga indikator yaitu, jumlah pelanggan perusahaan, jumlah mitra kerja dan hubungan mitra dengan perusahaan, perspektif ini memiliki tiga indikator, pada indikator pertama yaitu jumlah pelanggan perusahaan didapat dari perusahaan mana saja yang telah membeli atau menggunakan produk yang telah dihasilkan oleh PT. XYZ, yang selanjutnya pada indikator kedua dan ketiga didapatkan dari data perusahaan yaitu jumlah mitra dengan hubungan mitra dengan perusahaan. Perspektif proses bisnis internal merupakan perspektif ketiga dari empat perspektif *balanced scorecard*, perspektif proses bisnis internal memiliki bobot sebesar 20% dan memiliki tiga indikator yaitu, jumlah mesin, Fasilitas yang dimiliki perusahaan, dan jumlah inovasi pada mesin. Pada fasilitas pada perusahaan didapatkan dari area yang ada, jumlah mesin dan jumlah inovasi pada mesin di dapatkan dari divisi *maintenance* di perusahaan PT. XYZ. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan perspektif keempat dari empat perspektif *balanced scorecard*, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki bobot 20% dan memiliki empat indikator yaitu, jumlah karyawan, jumlah karyawan training, jumlah karyawan berdasarkan pendidikan dan jumlah kecelakaan kerja. Pada indikator pertama yaitu jumlah karyawan merupakan jumlah total karyawan yang bekerja pada PT. XYZ, pada indikator kedua yaitu jumlah karyawan yang training merupakan karyawan yang melakukan training atau latihan untuk mengetahui dimana karyawan tersebut akan ditempatkan pada bagian atau keahliannya masing-masing, pada indikator ketiga yaitu jumlah karyawan berdasarkan pendidikan merupakan karyawan yang memiliki sudut pandang yang lebih luas untuk mencapai suatu cita-cita dan mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitar, pada indikator keempat yaitu jumlah kecelakaan kerja merupakan suatu aspek yang sangat penting bagi karyawan untuk mengetahui bagaimana tingkat kelelahan pada kerjaan memiliki aspek yang terpenting agar tidak mengalami kecelakaan kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Langkah yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu pengumpulan data. Data yang digunakan yaitu data jumlah penjualan produk tahun 2012-2013, data investasi dari tahun 2012, jumlah pelanggan, jumlah mitra kerja, usaha menjaga hubungan dengan mitra, jumlah mesin fasilitas perusahaan, jumlah inovasi pada mesin, jumlah karyawan, jumlah karyawan yang melakukan training, jumlah karyawan berdasarkan pendidikan, dan jumlah kecelakaan kerja yang terjadi pada PT. XYZ.

Perspektif Keuangan

Untuk mencari data perspektif keuangan, didapatkan data total investasi bahan baku dan hasil produksi tahun 2012 untuk mengolah *return on investment* (ROI).

Tabel 1. Jumlah Penjualan Produk dan Investasi Bahan Baku Tahun 2012

No	Bulan	Mesin ERW		Mesin SPM	
		Investasi Bahan Baku	Jumlah Penjualan Produk	Investasi Bahan Baku	Jumlah Penjualan Produk
1	Januari	2.549	2.449	1.609	1.561
2	Februari	2.264	2.049	1.821	1.764
3	Maret	1.497	1.361	1.853	1.796
4	April	1.527	1.366	2.199	2.119
5	Mei	1.640	1.499	1.892	1.746
6	Juni	2.508	2.246	1.524	1.419
7	Juli	2.486	2.266	3.902	3.720
8	Agustus	898	797	3.417	3.187
9	September	6.811	5.682	4.428	4.229
10	Oktober	5.317	4.951	5.664	5.338
11	November	3.572	3.263	5.719	5.397
12	Desember	2.750	2.541	4.865	4.549
	Total	33.819	30.470	38.893	36.825

Tabel 2. Jumlah Penjualan Produk Tahun 2013

No	Bulan	Mesin ERW		Mesin SPM	
		(Ton)	(Rp)	(Ton)	(Rp)
1	Januari	2.610	31.320	4.721	80.257
2	Februari	2.457	29.484	4.569	77.673
3	Maret	5.502	66.024	4.676	79.492
4	April	2.524	30.288	4.340	73.780
5	Mei	5.018	60.216	5.013	85.221
6	Juni	4.320	51.840	4.105	69.785
7	Juli	2.385	28.620	1.669	28.373
8	Agustus	1.612	19.344	3.010	51.170
9	September	2.096	25.152	3.637	61.829
10	Oktober	1.637	19.644	4.966	84.422

11	November	2.398	28.776	3.448	58.616
12	Desember	14.748	176.976	3.610	61.370
Total		47.307	567.684	47.764	811.988

Penambahan Milling ERW untuk kemprovement Slitting yang tidak maksimal	8
Improvement System Head Internal Blasting CM I	5

$$ROI = \frac{\text{total Manfaat} - \text{total Biaya}}{\text{total Biaya}} \times 100\%$$

a) Investasi bahan baku produk Tahun 2012 : Rp. 1.067.009.000.000

b) Total penjualan produk tahun 2013 : Rp. 1.379.672.000.000

$$ROI = \frac{1.379.672.000.000 - 1.067.009.000.000}{1.067.009.000.000} \times 100\%$$

$$ROI = \frac{312.663.000.000}{1.067.009.000.000} \times 100\%$$

= 29,3 % (Layak)

Perspektif Pelanggan

Untuk mencari data perspektif pelanggan, Data yang dikumpulkan dalam perspektif ini berupa data yang berhubungan dengan pelanggan yaitu jumlah pelanggan, jumlah mitra kerja dan data internal perusahaan terkait dengan masalah kerja sama dengan mitra kerja.

Tabel 3. Usaha Menjaga Hubungan dengan Mitra Kerja

Tahun	Usaha yang telah dilakukan	Jumlah
2013	<ul style="list-style-type: none"> Mengikuti pelatihan yang diadakan oleh rekan kerja Tetap menjalin kerja sama dengan Bank Kerja sama dalam penyediaan suku cadang 	7
	<ul style="list-style-type: none"> Mengikuti seminar yang diadakan oleh mitra kerja 	4
	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan kunjungan ke mitra kerja dalam rangka pengembangan kemampuan karyawan 	4
	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan konsultasi gratis dengan mitra usaha terkait dengan masalah permesinan 	4

Perspektif Proses Bisnis Internal

Data yang dikumpulkan dalam perspektif proses bisnis internal ini adalah inovasi apa saja yang sudah dilakukan, berapa jumlah mesin yang telah dimiliki dan bagaimana kualitas kondisi mesinnya tahun 2013. Inovasi apa saja yang telah dilakukan oleh PT. XYZ tahun 2013 dapat dilihat dalam tabel 4.

Tabel 4. Inovasi yang Telah dilakukan Tahun 2013

Tahun	Inovasi Yang Telah Dilakukan	Jumlah Inovasi
2013	Penggantian system Leveller Entry Section Mesin ERW	6

Data-data yang dikumpulkan terkait dengan masalah operasi adalah jumlah mesin yang dimiliki oleh PT. XYZ, kualitas kondisi mesin yang dimiliki oleh perusahaan tahun 2013, dapat dilihat dalam tabel 5.

Tabel 5. Jumlah Mesin PT. XYZ Tahun 2013

No	Nama Mesin	Tahun 2013
1	Machine Process	150
2	Welding Process	5
3	surface treatment	3
4	inspection	2
Total		160

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Data-data yang dikumpulkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini adalah data-data yang berhubungan dengan karyawan PT. XYZ, fasilitas yang dimiliki dan masalah keselamatan kerja.

Data-data yang dikumpulkan adalah berapa banyak jumlah karyawan yang dimiliki oleh PT. XYZ tahun 2013 yang ditunjukkan dalam tabel 6. Berapa banyak jumlah karyawan yang keluar tahun 2013, yang ditunjukkan dalam tabel 7. Berapa banyak jumlah karyawan yang dimiliki oleh perusahaan berdasarkan klasifikasi tingkat pendidikan tahun 2013, yang ditunjukkan dalam tabel 8, dan berapa banyak karyawan PT. XYZ yang mengikuti training tahun 2013, yang dapat dilihat dalam tabel 9.

a) Jumlah karyawan tahun 2013

Tabel 6. Jumlah Karyawan Tahun 2013

No	Bulan	Total
31 Desember 2012		233
1	Januari	227
2	Februari	224
3	Maret	221
4	April	217
5	Mei	215
6	Juni	213
7	Juli	218
8	Agustus	212
9	September	207
10	Oktober	204
11	November	209
12	Desember	219
31 Desember 2013		219

b) Daftar karyawan yang keluar :

Tabel 7. Daftar Karyawan Keluar Tahun 2013

No	Bulan	Karyawan Yang Keluar
1	Januari	6
2	Februari	3
3	Maret	3
4	April	4
5	Mei	3
6	Juni	2
7	Juli	1
8	Agustus	6
9	September	5
10	Oktober	4
11	November	0
12	Desember	1
Total		38

c) Jumlah karyawan berdasarkan pendidikan :

Tabel 8. Jumlah Karyawan Berdasarkan Pendidikan Tahun 2013

No	Pendidikan	Tahun	Jumlah
1	S2		6
2	S1		63
3	D1 - D3	2013	27
4	SLTA		40
5	-		83
Total			219

d) Karyawan yang training

Tabel 9. Karyawan Training Tahun 2013

No	Bulan	Karyawan yang Training
1	Januari	24
2	Februari	31
3	Maret	24
4	April	16
5	Mei	22
6	Juni	22
7	Juli	15
8	Agustus	28
9	September	15
10	Oktober	20
11	November	18
12	Desember	20
Total		255

Dari tabel-tabel tersebut dapat dilihat bahwa tenaga kerja tetap menduduki peringkat teratas pada jumlah pegawai yaitu sebanyak 219 orang dari total tenaga kerja yang training sebanyak 255 orang. Dengan perhitungan prosentase maka tenaga kerja yang bergelar sarjana atau sederajat sebesar 85,5%.

Data kecelakaan diambil dari Tahun 2013. Untuk lebih jelasnya mengenai data kecelakaan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 10.

Tabel 10. Jenis Kecelakaan, Frekuensi, dan Sebab-sebab Kecelakaan Tahun 2013

No	Jenis Kecelakaan	Frekuensi	Penyebab Kecelakaan
1	Jari manis dan kelingking tangan kanan luka	1	Tersayat serabut <i>Milling</i>
2	Dada sebelah kiri luka robek	1	Terkena pecahan <i>Bearing</i>
3	Tulang lengan tangan kanan patah	1	Terjepit pipa
4	Jari kelingking tangan kiri luka robek	1	Terjepit <i>stopper guard</i>
5	Jari manis tangan kanan robek	1	Terjepit <i>hook crane</i>
6	Mata sebelah kiri luka	1	Terpercik <i>grame gurinda</i>
7	Mata sebelah kanan luka	1	Terpercik <i>grame gurinda</i>
8	Lutut kaki kiri memar	1	Terpeleset lalu terjepit
9	Jari tengah kaki kanan memar dan luka	1	Terlindas roda
Total		9	

PT. XYZ dalam menjalankan fungsinya sebagai pelayanan proses produksi pada konsumen, di lengkapi dengan fasilitas untuk menunjang kegiatan yang dapat dilihat pada Tabel 11. Jumlah fasilitas ini menunjukkan kinerja bisnis internal perusahaan untuk menunjang kegiatan pelayanan proses produksi.

Tabel 11. Fasilitas PT. XYZ

No	Fasilitas	Jumlah
1	Masjid	1
2	Mushola	3
3	Kantin	1
4	Ruang Perawatan	3
5	Smoking Area	3
6	Ruang Istirahat	2
Total		13

Pengumpulan Data untuk Menentukan Key Performance Indicator (KPI), Bobot Tiap Perspektif, FGD (Focussed Group Discussion) dan Score.

1. Penetapan *key performance indicator* (KPI) dari hasil diskusi dan pemungutan suara, kemudian disetujui oleh pihak perusahaan, sehingga penetapan indikator-indikator pada ke empat perspektif adalah hasil dari diskusi bersama.
2. Penetapan Tim FGD (*focussed group discussion*) dilakukan dengan berdiskusi dan mencari siapa saja orang-orang yang berkompeten dalam bidangnya.
3. Penentuan bobot perspektif didapatkan dari hasil diskusi bersama dengan pertimbangan hasil *voting* atau hasil suara terbesar yang telah didapat.
4. Penentuan *score* didapatkan dari hasil perbandingan antara *achievement* dengan target yang di tetapkan oleh perusahaan maka didapatkan nilai *score*.
5. *Strategy MAP (Matriks Activities Process)* adalah diagram keterkaitan antara satu sama lainnya yang menunjukkan visi, misi, strategi organisasi diimplementasikan dalam aktivitas sehari-hari pada setiap unit bisnis dengan menggunakan KPI.

Key Performance Indicator

Indikator kinerja kunci (KPI's) yang telah disepakati dan akan digunakan untuk pengukuran PT. XYZ dikelompokkan menjadi 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang akan dijabarkan sebagai berikut :

Perspektif Keuangan

1. Jumlah Penjualan Produk
2. Jumlah Investasi Bahan Baku PT. XYZ
3. *Return of Investment* (ROI)

Perspektif Pelanggan

1. Jumlah Pelanggan PT. XYZ
2. Jumlah Mitra Kerja
3. Hubungan Mitra dengan PT. XYZ

Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Jumlah Mesin PT. XYZ
2. Fasilitas Perusahaan.
3. Inovasi Pada Mesin PT. XYZ

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Jumlah Karyawan.
2. Jumlah Karyawan Training.
3. Jumlah Karyawan Berdasarkan Pendidikan.
4. Kecelakaan Kerja.

Penentuan Skor dan Bobot

Penentuan skor didapatkan dari hasil perbandingan dari pencapaian/ *achievement* dengan target yang telah ditetapkan PT. XYZ. Kemudian skor dihitung untuk kemudian dikalikan bobot pada tiap perspektif sehingga akan mendapatkan nilai bobot keseluruhan perspektif. Penentuan bobot pada ke empat perspektif dilakukan dengan berdiskusi bersama dengan mempertimbangkan hasil *voting* atau pemungutan suara kepada Tim FGD (*Focussed Group Discussion*), dan didapatkan yakni 35% untuk perspektif keuangan, 25% untuk perspektif

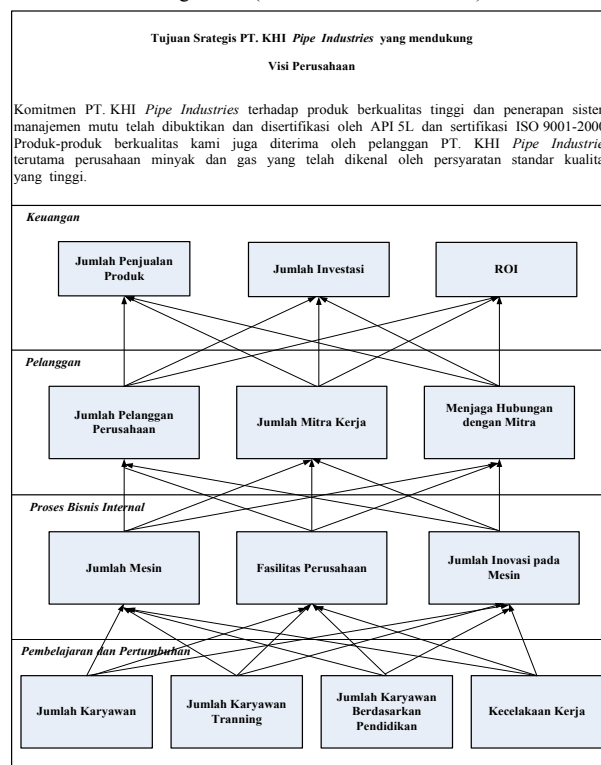
pelanggan, 20% untuk perspektif proses bisnis internal dan 20% untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kemudian dilakukan penyebaran kuisioner selama dua hari untuk menetapkan bobot KPI (*Key Performance Indicator*) kepada Tim FGD (*Focused Group Discussion*) yaitu dengan 9 orang yang kompeten di PT. XYZ. Kemudian hasil kuisioner bobot KPI (*Key Performance Indicator*) yang telah didapat dan disepakati diolah menggunakan software *expert choice* 11. Di bawah ini adalah nama-nama yang berkompeten pada PT. XYZ :

Tabel 12. Tim FGD (*Focused Group Discussion*) PT. XYZ

No.	Nama	Jabatan
1	Denny Indramahdi	Kadiv. PPC
2	Yarda Subhari, ST.	Super Intenden. PPC
3	Yayat Supriyartna	Div. Produksi
4	Zuhrigus Marfianto, ST.	Manager Produksi
5	Ibnu Pamungkas	Div. Perawatan
6	Muhammad Syahrudin	Manager SDM & Umum
7	Sri Mooryati, ST.	Div. SDM & Umum
8	Rosita	HRD
9	Ade Febri Setiawan	Peneliti

Strategi MAP (Matrix Activities Process)

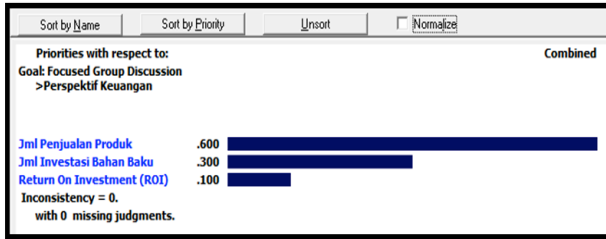
Tabel 13. Strategi MAP (*Matrix Activities Process*) PT. XYZ



Pengolahan Data *Balanced Scorecard*

Perspektif Keuangan

Berikut ini adalah hasil dari pembobotan perspektif keuangan menggunakan *software expert choice 11* :



Gambar 1. Hasil Pembobotan Masing-masing dalam Kriteria Perspektif Keuangan

Dari hasil yang didapat dalam pengolahan menggunakan *Software Expert choice 11* didapat pembobotan dari masing-masing faktor dalam kriteria perspektif keuangan yaitu :

- Bobot kriteria jumlah penjualan produk tahun 2013 adalah $0,600 = 60\%$.
- Bobot kriteria jumlah investasi bahan baku tahun 2013 adalah $0,300 = 30\%$.
- Bobot kriteria *return on investment* (ROI) adalah $0,100 = 10\%$.

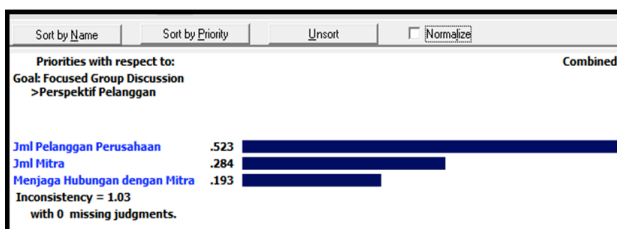
Tabel 14. Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan.

KPI	Bobot	Target	Achievement	Score	Score X Bobot
Jumlah Penjualan Produk 2013	60%	97.000 Ton	95.071 Ton	0,98	0,59
Jumlah Investasi	30%	93.000 Ton	91.896 Ton	0,99	0,30
Return on investment (ROI)	10%	35%	29,3%	0,84	0,08

*) Kinerja Perspektif Keuangan : 0,34

Perspektif Pelanggan

Berikut ini adalah hasil dari pembobotan perspektif keuangan menggunakan *software expert choice 11* :



Gambar 2 Hasil Pembobotan Masing-masing dalam Kriteria Perspektif Pelanggan

Dari hasil yang didapat dalam pengolahan menggunakan *Software Expert choice 11* didapat pembobotan dari masing-masing faktor dalam kriteria perspektif pelanggan yaitu :

- Bobot kriteria jumlah pelanggan perusahaan adalah $0,523 = 52,3\%$
- Bobot kriteria jumlah mitra adalah $0,284 = 28,4\%$
- Bobot kriteria menjaga hubungan dengan mitra adalah $0,193 = 19,3\%$.

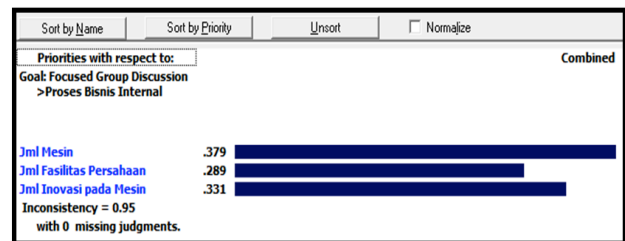
Tabel 15. Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan.

KPI	Bobot	Target	Achievement	Score	Score X Bobot
Jumlah Pelanggan Perusahaan	52%	270 Pelanggan	268 Pelanggan	0,99	0,52
Jumlah Mitra Kerja	29%	60 Perusahaan	59 Perusahaan	0,98	0,28
Hubungan Mitra dengan Perusahaan	19%	17 Kali	15 Kali	0,88	0,17

*) Kinerja Perspektif Pelanggan : 0,24

Perspektif Proses Bisnis Internal

Berikut ini adalah hasil dari pembobotan perspektif proses bisnis internal menggunakan *software expert choice 11* :



Gambar 3. Hasil Pembobotan Masing-masing dalam Kriteria Perspektif Proses Bisnis Internal

Dari hasil yang didapat dalam pengolahan menggunakan *Software Expert choice 11* didapat pembobotan dari masing-masing faktor dalam kriteria perspektif proses bisnis internal yaitu :

- Bobot kriteria jumlah mesin adalah $0,379 = 37,9\%$
- Bobot kriteria fasilitas perusahaan adalah $0,289 = 28,9\%$.
- Bobot kriteria jumlah inovasi pada mesin adalah $0,331 = 33,1\%$.

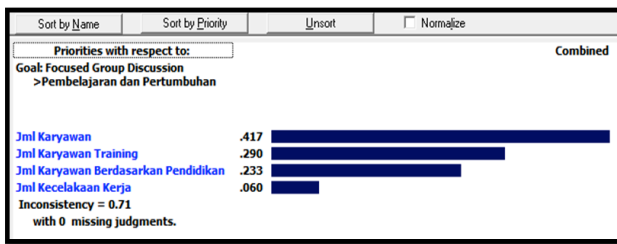
Tabel 16. Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.

KPI	Bobot	Target	Achievement	Score	Score X Bobot
Jumlah Mesin	47%	165 Mesin	162 Mesin	0,98	0,46
Fasilitas Perusahaan	43%	15	13	0,87	0,38
Jumlah Inovasi Pada Mesin	10%	20 Kali	19 Kali	0,95	0,09

*) Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal : 0,19

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berikut ini adalah hasil dari pembobotan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan software *expert choice 11*:



Gambar 4 Hasil Pembobotan Masing-masing dalam Kriteria Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dari hasil yang didapat dalam pengolahan menggunakan *Software Expert choice 11* didapat pembobotan dari masing-masing faktor dalam kriteria perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu :

- Bobot untuk kriteria jumlah karyawan adalah $0,417 = 41,7\%$
- Bobot untuk kriteria karyawan yang training adalah $0,290 = 29,0\%$
- Bobot untuk kriteria jumlah karyawan berdasarkan pendidikan adalah $0,233 = 23,3\%$
- Bobot untuk kriteria jumlah kecelakaan kerja adalah $0,060 = 6,0\%$

Tabel 17. Hasil pengukuran kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

KPI	Bobot	Target	Achievement	Score	Score X Bobot
Jumlah Karyawan	49,5%	225 Orang	219 Orang	0,97	0,49
Jumlah Karyawan Training	25%	260 Orang	255 Orang	0,98	0,25
Jumlah Karyawan Berdasarkan Pendidikan	15,5%	140 Orang	136 Orang	0,97	0,15
Kecelakaan Kerjaa	10%	10 Orang	9 Orang	0,9	0,09

*) Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : 0,20

Hasil Pengukuran Ke-4 Kinerja

Hasil bobot pengukuran kinerja yang telah diperoleh pada tiap-tiap perspektif :

Tabel 18. Hasil Pengukuran ke-4 Perspektif

No	Perspektif	Bobot
1	Perspektif Keuangan	0.34
2	Perspektif Pelanggan	0.24
3	Perspektif Proses bisnis Internal	0.19
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	0.20

Dari hasil pengukuran yang telah diperoleh, perspektif keuangan berada dalam urutan pertama yang sangat berperan penting, pada uruta kedua perspektif pelanggan, urutan ketiga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan yang keempat proses bisnis internal.

KESIMPULAN

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

Indikator – indikator kinerja pada 4 perspektif diantaranya adalah perspektif pertama adalah perspektif keuangan meliputi jumlah penjualan produk, jumlah investasi bahan baku, dan *return on investment*. Perspektif kedua yaitu perspektif pelanggan meliputi jumlah pelanggan, jumlah mitra dan hubungan dengan mitra. Perspektif ketiga adalah perspektif proses bisnis internal meliputi jumlah mesin, fasilitas perusahaan dan inovasi. Perspektif terakhir adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi jumlah karyawan, jumlah karyawan yang training, jumlah karyawan berdasarkan pendidikan dan kecelakaan kerja. Dari hasil pengukuran ke empat perspektif yang telah diperoleh, perspektif keuangan berada dalam urutan pertama dengan bobot 0,34%, pada uruta kedua perspektif pelanggan memperoleh 0,27%, urutan ketiga perspektif proses bisnis internal memperoleh 0,22% dan yang keempat pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh 0,21%. Dari hasil yang didapat dalam pengolahan menggunakan *Software Expert choice 11* didapat pembobotan dari masing-masing faktor dalam kriteria perspektif keuangan yaitu, kriteria bobot jumlah penjualan produk adalah 60%, kriteria bobot jumlah investasi bahan baku adalah 30%, dan kriteria bobot *return on investment* (ROI) adalah 10%. Pada pembobotan dari masing-masing faktor kriteria perspektif pelanggan yaitu, bobot kriteria jumlah pelanggan perusahaan adalah 52,3%, bobot kriteria jumlah mitra adalah 28,4%, bobot kriteria menjaga hubungan dengan mitra adalah 19,3%. Pada pembobotan dari masing-masing faktor kriteria perspektif proses bisnis internal yaitu, bobot kriteria jumlah mesin adalah 37,9%, bobot kriteria fasilitas perusahaan adalah 28,9%, dan bobot kriteria jumlah inovasi pada mesin adalah 33,1%. Pada pembobotan dari masing-masing faktor kriteria perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu, bobot untuk kriteria jumlah karyawan adalah 41,7%, bobot untuk kriteria karyawan yang training adalah 29,0%, bobot untuk kriteria jumlah karyawan berdasarkan pendidikan adalah 23,3%, dan bobot untuk kriteria jumlah kecelakaan kerja adalah 6,0%.

DAFTAR PUSTAKA

Asriyani. 2012. *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard di PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto, Tugas Akhir*, Fakultas Ekonomi Universitas Hassaudin, Makassar. (Tidak Publikasi).

- Bacal, R. 2004, "*How to Manage Performance*". Harvard Business School.
- Hudariyani. 2001, *Pengukuran Kinerja untuk Meningkatkan Mutu Pelayanan Kesehatan di RSUD Cilegon dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard, Tugas Akhir*, Jurusan Teknik Industri Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Banten. (Tidak Publikasi).
- Imam, W., 2011. *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Metoda Balanced Scorecard. Tugas Akhir*, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang. (Tidak Publikasi).
- Kaplan, R.S., dan David P. Norton., 2004, *Strategy Maps*, Harvard Business School, Boston.
- Kaplan. Robert S dan David Norton. 1996, *Balanced Scorecard : Transalting Strategy Info Action Bostom*, Harvard Business School.
- Mian, P., 2007. *Analisis Penerapan Balanced Scorecard*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Mulyadi., 2001, *Balanced Scorecard*, Salemba empat, Jakarta.
- Saaty, T. L., 1993, *Sejarah Analytic Hierarchy Process (AHP)*. From <http://id.shvoong.com/social-sciences/anthropology/2236323-metode-ahp-analytical-hierarchy-process/>.
- Setyawan, J. Mulyadi, 2002, *Pengukuran kinerja pada aspek perusahaan*, Salemba empat, Jakarta.
- Srimindarti, C., Helfert, 2004, *Fokus Ekonomi*. Jakarta
- Tunggal, A.W., 2003, *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*, Harvarindo, Jakarta.
- Venda. 2011, *Analisa Pengukuran Kierja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Yuwono, S., E. Sukarno., dan M. Ichsan., 2004, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Yuwono., dkk, 2004, *Empat Perspektif dalam Balaced Scorecard*, PT. Grandmedia Pustaka Utama. Jakarta.

