

PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*

ERLY DAMAYANTI

Jurusan Teknik Industri

Universitas Majapahit Mojokerto, Jl. Raya Jabon KM, 0,7 Mojokerto

E-mail: mayanti@yahoo.com

ABSTRACT

The competitive working neighborhood, company needs a plan to create the future of organization through change which was done since now. Along this time, PT Mayatama Manunggal Sentosa focused only in financial while measured the performance. But in reality, the company often got complains from customers so that there needed certain method to conclude the problem. In order to conclude the problem, there used Balanced Scorecard Method since the method translate organization's vision, mision, and strategy in balanced way through four perspective. They were financial perspective, customer perspective, internal business process also learning and developing process. From the work performance measurement system of PT Mayatama Manunggal Santosa, there existed strategic destination, Key Performance Indicator and map strategy. Then there existed a weighed strategy through Analytical Hierrarchy Process (AHP) while the next step was relation system between perspective and strategic destination destined to map strategy. The result of work performance in third period 2007 by using OMAX method and Traffic Light System there was got 13 KPI in green indicator, 8 KPI with yellow colour and only 1 KPI in red colour, it was tempered glass production amount, so that management needs to do an exact repair to increase the performance in the next period.

Key words: performance, measurement, system, balanced scorecard, key performance indicator

PENDAHULUAN

Pada saat ini dunia usaha dihadapkan pada persaingan yang semakin ketat. Untuk memasuki lingkungan usaha yang kompetitif, perusahaan memerlukan suatu perencanaan untuk menciptakan masa depan perusahaan melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan sejak sekarang. Kondisi ini kemudian membawa dunia bisnis kepada pemikiran-pemikiran baru yang lebih maju untuk mengimbangi laju persaingan yang semakin kompetitif. Untuk dapat berhasil memenangkan persaingan pada saat ini, perusahaan harus melakukan evaluasi kinerja baik internal maupun eksternal secara seimbang dengan melakukan berbagai teknik dan analisis serta memperhatikan sisi keuangan, konsumen, operasional, dan sumber daya manusia di internal perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi setiap perusahaan atau organisasi. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk membuat perencanaan organisasi dalam upaya mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan di masa yang akan datang dan sebagai

alat untuk menilai keberhasilan perusahaan. PT Mayatama Manunggal Sentosa adalah perusahaan yang bergerak dibidang *Glass Processing*. Selama ini perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja masih dengan menggunakan pola lama, yaitu hanya melihat rasio-rasio keuangan saja, tanpa melihat lebih jauh aspek-aspek lain yang dapat memengaruhi rasio-rasio keuangan tersebut. Namun dalam kenyataannya sekarang ini perusahaan masih dihadapkan dengan berbagai masalah seperti adanya komplain pelanggan, adanya bahan baku cacat, adanya cacat terhadap produk yang dihasilkan, pengiriman tepat waktu yang belum mencapai target, dan masih adanya kecelakaan kerja karyawan. Sehingga perusahaan memerlukan suatu pengukuran kinerja yang bisa menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan secara seimbang dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif belajar dan pertumbuhan. Untuk melakukan pengukuran kinerja diatas perusahaan terlebih membuat rancangan sistem pengukuran

kinerja, kemudian mengukur kinerja perusahaan dengan harapan memberikan solusi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan di waktu yang akan datang sehingga perusahaan dapat terus bertahan dan memenangkan persaingan dalam dunia usaha. Tujuan penelitian ini menentukan tujuan strategis dan *Key Performance Indicator* serta merancang sistem pengukuran kinerja di PT Mayatama Manunggal.

METODE

Metode penelitian ini menggambarkan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam melakukan penelitian agar proses pengerjaan penelitian ini dapat terstruktur dengan baik dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah profil perusahaan meliputi Visi, Misi dan Strategi Perusahaan, laporan neraca, laporan laba rugi, laporan keluhan pelanggan, laporan pemeliharaan mesin, dan data pendukung lainnya sebagai acuan penentuan target. Penetapan tujuan strategis penetapan tujuan strategis perusahaan didasarkan pada visi, misi dan tujuan perusahaan dengan mengacu pada masing-masing perspektif. Antara lain perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Penetapan KPI (*Key Performance Indicator*) ditentukan berdasarkan sasaran strategis perusahaan yang menjadi indikator kinerja departemen dan meliputi empat perspektif yang diukur dalam BSC (*Balanced scorecard*) yaitu perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pembuatan strategi mapping memperlihatkan hubungan sebab akibat dari tujuan strategi pada perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pembobotan tujuan strategis dan KPI Dengan AHP (*Analytical Hierarchy Process*) tahap selanjutnya adalah menentukan pembobotan tujuan strategis dan KPI dengan cara memberikan kuisioner dan wawancara langsung dengan pihak manajemen.

Dalam penelitian ini data yang didapatkan akan diolah dengan menggunakan Metode *Analytical*

Hierarchy Process (AHP), setelah diketahui hasil pembobotan maka langkah selanjutnya adalah memeriksa kekonsistensian. Penentuan target tiap KPI (*Key Performance Indicator*) pada tahap ini dilakukan penentuan target tiap indikator, dengan menggunakan data historis perusahaan. Penentuan target merupakan basis evaluasi kinerja dan sangat berpengaruh pada proses pemotivasian kerja. Pembuatan sistem pengukuran kinerja pada tahap ini dilakukan pembuatan sistem pengukuran kinerja yang berguna untuk mempermudah perusahaan mengimplementasikan metode pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Penentuan Skor menggunakan OMAX skor ditentukan sesuai OMAX, yaitu dengan menentukan skala skor untuk tiga nilai, yaitu: level 0, yaitu nilai kinerja terendah berdasarkan data historis, level 3, yaitu didasarkan pada nilai rata-rata data historis, level 10, yaitu nilai kinerja yang diharapkan atau nilai target, penentuan Indikator Warna KPI menggunakan TLS (*Traffic Light System*) (Kusuma, 2007).

Pada tahap ini skor KPI yang telah dihasilkan selanjutnya diklasifikasikan dengan metode *Traffic Light System* dengan tiga indikator warna. Apabila skor KPI yang dihasilkan berwarna merah dan kuning maka perlu dilakukan perbaikan, sedangkan skor KPI yang dihasilkan berwarna hijau itu menandakan bahwa pencapaian dari suatu indikator kinerja sudah mencapai target (Sujianto, 2007). Setelah dilakukan pengukuran kinerja langkah selanjutnya adalah menganalisis hasil dari perancangan sistem pengukuran kinerja seperti tujuan strategis, KPI, strategi map, hasil pembobotan tujuan strategis dan KPI dan menganalisis hasil dari pengukuran kinerja seperti penentuan skor dengan menggunakan OMAX serta penentuan indikator warna tiap KPI dengan menggunakan *Traffic Light System*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis perancangan sistem pengukuran kinerja. Pada tahap ini dijelaskan mengenai analisis terhadap hasil pengolahan data. Tahap ini terdiri atas beberapa bagian, yaitu analisis tujuan strategis dan KPI, analisis hubungan keterkaitan antartujuan strategis yang telah diidentifikasi,

analisis pembobotan tujuan strategis dan KPI, analisis penentuan target tiap KPI.

Analisis tujuan strategis dan *key performance indicator*. Tujuan strategis merupakan pernyataan tentang apa yang secara spesifik harus dilakukan perusahaan untuk melaksanakan strateginya. Dari perspektif *financial* didapat tujuan strategis dan KPI sebagai berikut: meningkatkan *rasio profitabilitas*, dengan KPI *Return On Asset* (ROA) dan *Net Profit Margin* (NPM). Meningkatkan *rasio aktivitas*, dengan KPI *Inventory Turn Over* (ITO). Meningkatkan *rasio likuiditas*, dengan KPI *Current Asset* (CR). Perspektif *customer* didapat tujuan strategis dan KPI sebagai peningkatan *customer profitabilitas*, dengan KPI peningkatan pertumbuhan penjualan, meningkatkan kualitas layanan terhadap konsumen, dengan KPI jumlah komplain pelanggan, meningkatkan dan mempertahankan kesetiaan pelanggan, dengan KPI jumlah pelanggan lama, perspektif proses bisnis internal didapat tujuan strategis dan KPI sebagai berikut.

Meningkatkan kualitas bahan baku, dengan KPI prosentase bahan baku cacat, meningkatkan jumlah produksi, dengan KPI jumlah produksi *safety glass*, jumlah produksi kaca *building*, jumlah produksi kaca *tempered*. Meningkatkan layanan pengiriman tepat waktu pada konsumen, dengan KPI (*Key Performance Indicator*) *on time delivery*. Meningkatkan kualitas produk, dengan KPI jumlah produk cacat *safety glass*, jumlah produk cacat kaca *building*, jumlah produk cacat kaca *tempered*. Meningkatkan faktor utilitas mesin, dengan KPI pemeliharaan mesin *washing*, mesin *printing*, gerinda, pemeliharaan mesin *cutting*, mesin gosok *irregular edger*, mesin *double edger*, mesin *vertical edger*, mesin *drilling*, *curvner cut*, pemeliharaan mesin *bending tempered*, mesin *flat tempered*.

Perspektif belajar dan pertumbuhan didapat tujuan strategis dan KPI untuk meningkatkan produktivitas karyawan, peningkatan kemampuan karyawan, dengan KPI jumlah pelaksanaan pelatihan. Menurunkan jumlah kecelakaan kerja, dengan KPI jumlah kecelakaan kerja karyawan, peningkatan loyalitas karyawan, dengan KPI (*Key Performance Indicator*) penurunan jumlah karyawan yang keluar.

Analisis keterkaitan antar tujuan strategis. Dalam *Balanced Scorecard*, tujuan strategis

yang terbangun harus koheren. Tujuan-tujuan strategis yang koheren ini dibangun dengan menciptakan hubungan sebab-akibat antartujuan-tujuan strategis yang ada, di mana tujuan-tujuan strategis yang dipilih akan memiliki dampak terhadap pencapaian tujuan-tujuan strategis yang lain. Hubungan sebab-akibat dari tujuan strategis antar perspektif. Hubungan sebab-akibat pada PT Mayatama Manunggal Sentosa dapat dijelaskan sebagai berikut.

Dengan adanya peningkatan loyalitas karyawan dan kemampuan karyawan serta menurunnya angka kecelakaan kerja akan berpengaruh pada peningkatan produktivitas karyawan yang pada akhirnya akan berpengaruh pada peningkatan jumlah produksi yang juga dipengaruhi oleh faktor utilitas mesin. Dengan adanya peningkatan jumlah produksi maka akan memengaruhi peningkatan *customer profitabilities*. Dengan meningkatnya kemampuan karyawan juga akan berpengaruh pada peningkatan kualitas produk sehingga perusahaan bisa mempertahankan kesetiaan pelanggan. Kesetiaan pelanggan juga dipengaruhi oleh peningkatan kualitas layanan, peningkatan kualitas layanan dipengaruhi oleh peningkatan *on time delivery*. Dengan bisa mempertahankan kesetiaan pelanggan maka *customer profitabilities* akan meningkat, artinya jumlah pelanggan yang menguntungkan perusahaan akan meningkat. yang pada akhirnya akan memengaruhi peningkatan *rasio profitabilitas*. Peningkatan *rasio profitabilitas* diperoleh jika perusahaan memiliki kesanggupan untuk memenuhi kewajiban keuangan jangka pendek tepat pada waktunya, selain itu peningkatan rasio profitabilitas juga dipengaruhi oleh rasio aktivitas yang artinya perusahaan juga harus bisa mengukur sejauh mana efektivitas perusahaan dalam menggunakan sumber daya yang dimiliki.

Analisis terhadap hasil pembobotan. Hubungan sebab-akibat terbentuk, langkah selanjutnya adalah melakukan pembobotan pada masing-masing perspektif, tujuan strategis, dan KPI. Pembobotan dilakukan dengan menggunakan metode *Analitycal Hierarchi Process* (AHP) dengan bantuan *Software Expertchoice*. Adapun hasil dari pembobotan yang dilakukan untuk pengaruh antar perspektif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan didapatkan hasil perspektif *financial* memiliki bobot 0,495 lebih besar bila dibandingkan dengan

bobot perspektif belajar dan pertumbuhan 0,200, sedangkan perspektif *customer* memiliki bobot 0,165 dan perspektif proses bisnis internal memiliki bobot 0,140. Kondisi ini menunjukkan bahwa perspektif *financial* paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan, ini artinya pihak manajemen perusahaan beranggapan bahwa perusahaan harus memprioritaskan perhatiannya pada peningkatan kinerja dalam perspektif *financial* dan perspektif proses bisnis internal karena dari perspektif inilah kunci utama mencapai target kinerja yang diinginkan tanpa menurunkan perhatian pada perspektif yang lainnya.

Hasil pembobotan tujuan strategis pada perspektif *financial* di atas dihasilkan bahwa tujuan strategis meningkatkan *rasio profitabilitas* memiliki bobot 0,659 ini berarti, tujuan strategis meningkatkan *rasio profitabilitas* paling berpengaruh terhadap kinerja *financial* perusahaan secara keseluruhan, kemudian diikuti oleh meningkatkan *rasio aktivitas* sebesar 0,185 dan meningkatkan *rasio likuiditas* sebesar 0,156. Pihak manajemen perusahaan beranggapan bahwa perusahaan harus memprioritaskan perhatiannya pada peningkatan *profitabilitas* karena dari indikator inilah kunci utama mencapai target kinerja keuangan yang diinginkan tanpa menurunkan perhatiannya pada indikator kinerja pada tujuan strategis yang lain. Sedangkan untuk masing-masing KPI diperoleh bobot, yaitu *Return On Asset (ROA)* sebesar 0,329, *Net Profit Margin (NPM)* 0,329, *Inventory Turn Over (ITO)* 0,185, dan KPI *Current Asset (CR)* dengan bobot 0,156.

Hasil pembobotan tujuan strategis pada perspektif *customer* di atas dihasilkan bahwa tujuan strategis meningkatkan kualitas layanan terhadap konsumen memiliki bobot 0,413 ini berarti, tujuan strategis meningkatkan kualitas layanan terhadap konsumen paling berpengaruh terhadap kinerja *customer* perusahaan secara keseluruhan, kemudian diikuti oleh peningkatan *customer profitabilities* sebesar 0,327 dan meningkatkan dan mempertahankan kesetiaan pelanggan sebesar 0,260. Pihak manajemen perusahaan beranggapan bahwa perusahaan harus memprioritaskan perhatiannya pada peningkatan kualitas layanan terhadap konsumen karena dari indikator inilah kunci utama mencapai target kinerja konsumen yang diinginkan tanpa menurunkan perhatiannya

pada indikator kinerja pada perspektif *customer* yang lain. Sedangkan untuk masing-masing KPI memiliki bobot yang sama sesuai dengan tujuan strategisnya karena masing-masing tujuan strategi hanya memiliki satu KPI.

Hasil pembobotan tujuan strategis pada perspektif proses bisnis internal di atas dihasilkan bahwa tujuan strategis meningkatkan kualitas bahan baku memiliki bobot 0,249 dan tujuan strategis meningkatkan jumlah produksi memiliki bobot 0,222 ini berarti, kedua tujuan strategis memiliki pengaruh yang hampir sama terhadap kinerja proses bisnis internal perusahaan secara keseluruhan, begitu juga pada tujuan strategis meningkatkan kualitas produk dan meningkatkan faktor utilitas mesin memiliki bobot yang sama, yaitu sebesar 0,194 kemudian diikuti oleh meningkatkan kualitas produk sebesar 0,327. Pihak manajemen perusahaan beranggapan bahwa perusahaan harus memprioritaskan perhatiannya pada meningkatkan kualitas bahan baku dan meningkatkan jumlah produksi karena dari indikator inilah kunci utama mencapai target kinerja konsumen yang diinginkan tanpa menurunkan perhatiannya pada indikator kinerja pada perspektif proses bisnis internal yang lain. Sedangkan untuk masing-masing KPI diperoleh bobot persentase bahan baku cacat sebesar 0,249, jumlah produksi *safety glass* 0,023, kaca *building* 0,141, kaca *tempered* 0,057, *On Time Delivery* 0,141, Sedangkan untuk masing-masing KPI produk cacat *safety glass*, kaca *building* dan kaca *tempered* memiliki bobot yang sama yaitu 0,064, begitu juga untuk KPI pemeliharaan mesin *washing*, *printing*, gerinda, pemeliharaan mesin *cutting*, gosok *irregular edger*, *double edger*, *vertical edger*, *drilling*, *curner cut* dan pemeliharaan mesin *bending tempered*, *flat tempered* masing-masing memiliki bobot yang sama, yaitu 0,064.

Hasil pembobotan tujuan strategis pada perspektif belajar dan pertumbuhan di atas dihasilkan bahwa tujuan strategis meningkatkan produktivitas karyawan dan meningkatkan kemampuan karyawan memiliki bobot yang sama, yaitu 0,375 ini berarti, kedua tujuan strategis tersebut memiliki pengaruh yang sama besar terhadap kinerja belajar dan pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan, kemudian diikuti oleh peningkatan menurunkan jumlah kecelakaan kerja dan peningkatan loyalitas karyawan

memiliki bobot sebesar 0.125. Pihak manajemen perusahaan beranggapan bahwa perusahaan harus memprioritaskan perhatiannya pada meningkatkan produktivitas karyawan dan meningkatkan kemampuan karyawan karena dari indikator inilah kunci utama mencapai target kinerja belajar dan pertumbuhan yang diinginkan tanpa menurunkan perhatiannya pada indikator kinerja pada perspektif belajar dan pertumbuhan yang lain. Sedangkan untuk masing-masing KPI memiliki bobot yang sama dengan tujuan strategisnya.

Analisis terhadap target. Penetapan target ini dilakukan berdasarkan kebijakan perusahaan dengan melihat kemampuan perusahaan di masa lalu dan penilaian oleh pihak manajemen perusahaan. Penargetan ini dilakukan sebagai upaya pihak manajemen perusahaan dalam melakukan kerjanya pada periode ke-3 tahun 2007.

Analisis sistem pengukuran kinerja. Langkah pertama yang dilakukan pada perancangan sistem pengukuran kinerja adalah menentukan tujuan strategis pada tiap perspektif dengan memperhatikan visi, misi, dan strategi perusahaan. Kemudian langkah selanjutnya adalah menentukan *Key Performance Indicator* pada tiap tujuan strategis. Setelah KPI pada tiap tujuan strategis ditentukan langkah selanjutnya adalah melakukan pembobotan pada tiap perspektif, tujuan strategis, dan KPI dengan penyebaran kuesioner. Langkah selanjutnya adalah penetapan target di mana penetapan target ini diperoleh dari kebijakan perusahaan dengan melihat kemampuan perusahaan dimasa lalu. Langkah selanjutnya yang dilakukan setelah menentukan target perusahaan adalah menentukan *score* pada masing-masing KPI dengan cara melihat posisi pencapaian berada pada level/skala berapa. Setelah *score* didapatkan langkah selanjutnya yaitu menentukan nilai pada masing-masing KPI yang diperoleh dari perkalian antara bobot dengan *score*. Setelah nilai diketahui langkah selanjutnya adalah menentukan pencapaian kinerja pada tiap perspektif dengan menjumlahkan nilai pada tiap KPI. Setelah pencapaian kinerja tiap perspektif diketahui langkah selanjutnya adalah menentukan indeks pencapaian kinerja pada tiap perspektif dengan cara mengalikan bobot tiap perspektif dengan pencapaian kinerja tiap perspektif. Untuk pemberian warna pada tiap KPI ditentukan berdasarkan pada pencapaian tiap KPI

terhadap *score*, *score* 1 merupakan nilai terburuk yang terjadi pada periode waktu tertentu, *score* 3 merupakan nilai rata-rata, *score* 10 merupakan nilai realistis yang diharapkan dapat dicapai.

Analisis pengukuran kinerja. Pada tahap ini dijelaskan mengenai analisis terhadap hasil pengukuran kinerja. Tahap ini terdiri atas analisis terhadap *scoring system* dengan menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX) dan analisis terhadap pemberian warna pada hasil pencapaian kinerja menggunakan metode *traffic light system*.

Analisis terhadap *Objective Matrix*. Setelah pengalokasian seluruh *Key Performance Indicator* (KPI), dilakukan pembuatan *scoring system* dengan menggunakan *Objective Matrix* (OMAX), yang dilakukan bersamaan dengan perancangan *Traffic Light Sistem*. *Scoring Sistem* diperlukan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target masing-masing KPI, sedangkan *Traffic Light Sistem* berfungsi sebagai tanda apakah *score* pada suatu KPI mengindikasikan perlunya suatu perbaikan atau tidak. Dalam *Objective Matrix* (OMAX) ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, merupakan titik-titik utama dari OMAX ialah: skor 1, Merupakan nilai terburuk yang terjadi pada periode waktu tertentu, skor 3, merupakan nilai rata-rata yang dihitung dari tahun tertentu sampai sebelum tahun pengukuran dinilai. skor 10, merupakan nilai realistis yang diharapkan dapat dicapai pada tahun-tahun mendatang. Penilaian bobot adalah menentukan tingkat kepentingan dari masing-masing *Key Performance Indicator*. Nilai *performance* untuk tiap-tiap *Key Performance Indicator* diperoleh dari hasil perkalian antara bobot dengan skor pencapaian kinerja tiap-tiap perspektif. Indeks perspektif diperoleh dengan cara menjumlahkan keseluruhan nilai kinerja dalam tiap perspektif.

Adapun hasil rekapitulasi pengukuran kinerja PT. Mayatama Manunggal Sentosa periode ke-3 tahun 2007 yang diperoleh dari pengolahan data dengan menggunakan *Objective Matrix* (OMAX).

Analisis kinerja pencapaian masing-masing KPI menggunakan *Traffic Light System*. Pada tahap ini akan dianalisis arti dari skor kinerja yang tercapai untuk masing-masing KPI. Sebelum analisis dilakukan perlu dijelaskan arti dari skala skor kinerja yang ada. Dalam *objective matrix* (OMAX) terdapat skala kinerja 0 sampai 10. *Traffic Light System*

akan digunakan bersamaan dengan pembuatan *objective matrix* (OMAX). Adapun skala kinerja pada OMAX dapat dijelaskan sebagai berikut: Skor 10: Kinerja sangat memuaskan, artinya perusahaan telah mencapai target realistis dan mempunyai inisiatif untuk meningkatkan kinerja. Skor 8–9: Kinerja memuaskan, artinya hampir semua aktifitas perusahaan memperoleh hasil yang memuaskan. Skor 6–7: Kinerja yang dihasilkan baik, artinya perusahaan telah mempelajari fungsi dan kriteria KPI dan telah mendapatkan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan kinerja dengan efektif. Skor 4–5: Kinerja yang dicapai sedang atau berada diatas standar yang ada, artinya perusahaan harus memperbaiki kinerja untuk mencapai peningkatan kinerja yang lebih baik lagi. Skor 3: Kinerja standar rata-rata, artinya perusahaan telah mencapai kinerja standar yang ada dan tetap dipertahankan dengan tidak berhenti melakukan peningkatan kinerja. Skor 1–2: Kinerja yang dicapai buruk, artinya perusahaan masih berada ditingkat pemula atau dengan kata lain kinerja perusahaan berada di bawah rata-rata. Skor 0: Kinerja perusahaan ditolak atau sangat buruk, artinya kinerja perusahaan berlawanan dengan tujuan dan sasaran KPI. Perusahaan membutuhkan bimbingan yang intensif.

Traffic Light System menggunakan tiga indikator warna, penentuan level pencapaian pada masing-masing indikator warna didasarkan pada pertimbangan pihak manajemen berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memenuhi target atau sasaran strategis yang ditetapkan. Indikator warna tersebut meliputi: warna hijau, *achievement* untuk suatu indikator sudah tercapai, yaitu bila $10 \geq \text{Nilai} \geq 8$. warna kuning, *achievement* dari suatu indikator kinerja belum tercapai meskipun nilainya sudah mendekati target. Hal ini adalah apabila skor berada pada $8 > \text{Nilai} > 3$, jadi pihak manajemen harus berhati-hati. warna merah, *achievement* dari suatu indikator kinerja benar-benar di bawah target yang telah ditetapkan dan perlu dilakukan perbaikan secepatnya, yaitu bila skor menunjukkan berada $3 \geq \text{Nilai} \geq 0$.

Selanjutnya analisis kinerja pencapaian periode ke 3 tahun 2007 untuk masing-masing KPI adalah sebagai berikut: KPI *Return On Asset* dengan skor kinerja 3 (kuning), artinya kinerja KPI telah mencapai target rata-rata namun pihak manajemen

harus melakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja pada periode berikutnya. Ditandai dengan adanya pencapaian sebesar 14,95% dari 15,3% yang ditargetkan. KPI *Net Profit Margin* dengan skor kinerja 9 (hijau), artinya KPI (*Key Performance Indicator*) yang telah melampaui target yang telah ditentukan. Ditandai dengan adanya pencapaian sebesar 34,04% dari 34,00% yang ditargetkan. KPI *Current Ratio* dengan skor kinerja 10 (hijau), artinya KPI yang telah melampaui target yang telah ditentukan. Ditandai dengan adanya pencapaian sebesar 317,45% dari 290% yang ditargetkan. KPI *Inventory Turn Over* dengan skor kinerja 7 (kuning), artinya KPI yang telah mencapai target rata-rata. Ditandai dengan adanya pencapaian sebesar $4,48 \times$ dari $4 \times$ yang ditargetkan. KPI pertumbuhan penjualan dengan skor kinerja 5 (kuning), artinya KPI yang telah mencapai target rata-rata. Ditandai dengan adanya pencapaian sebesar 0,84% dari 1% yang ditargetkan. KPI Jumlah Komplian Pelanggan dengan skor kinerja 8 (hijau), artinya KPI yang telah melampaui target yang telah ditentukan. Ditandai dengan adanya pencapaian sebesar 1% dari 0% yang ditargetkan. KPI jumlah pelanggan lama dengan skor kinerja 10 (hijau), artinya KPI yang telah melampaui target yang telah ditentukan. Ditandai dengan adanya pencapaian sebesar 7 dari 7 yang ditargetkan. KPI persentase bahan baku cacat dengan skor kinerja 8 (hijau), artinya KPI yang telah melampaui target yang telah ditentukan. Ditandai dengan adanya pencapaian sebesar 0,01% dari 0% yang ditargetkan. KPI jumlah produksi *Safety Glass* dengan skor kinerja 6 (kuning), artinya KPI yang telah mencapai target rata-rata. ditandai dengan adanya pencapaian sebesar 2650 m² dari 2750 m² yang ditargetkan. KPI jumlah produksi kaca *Building* dengan skor kinerja 6 (kuning), artinya KPI yang telah mencapai target rata-rata. Ditandai dengan adanya pencapaian sebesar 3473 m² dari 3500 m² yang ditargetkan. KPI jumlah produksi kaca *tempered* dengan skor kinerja 1 (merah), artinya KPI belum mencapai target rata-rata dan harus dimonitor perkembangannya dan pihak manajemen perlu melakukan perbaikan secepatnya untuk meningkatkan kinerja pada periode berikutnya. Ditandai dengan adanya pencapaian sebesar 1065 m² dari 1200 m² yang ditargetkan. KPI *On Time Delivery* dengan skor kinerja 8 (hijau), artinya KPI

yang telah melampaui target yang telah ditentukan. Ditandai dengan adanya pencapaian sebesar 99% dari 100% yang ditargetkan. KPI jumlah produk cacat *safety glass* dengan skor kinerja 5 (kuning), artinya KPI yang telah mencapai target rata-rata. Ditandai dengan adanya pencapaian sebesar 0,02% dari 0% yang ditargetkan. KPI jumlah produk cacat kaca *building* dengan skor kinerja 8 (hijau), artinya KPI yang telah melampaui target yang telah ditentukan. Ditandai dengan adanya pencapaian sebesar 0,05% dari 0% yang ditargetkan. KPI jumlah produk cacat kaca *tempered* dengan skor kinerja 8 (hijau artinya KPI yang telah melampaui target yang telah ditentukan. Ditandai dengan adanya pencapaian sebesar 0,05% dari 0% yang ditargetkan. KPI Pemeliharaan mesin *washing, printing*, gerinda dengan skor kinerja 7 (kuning), artinya KPI yang telah mencapai target rata-rata. Ditandai dengan adanya pencapaian sebesar 3× dari 2× yang ditargetkan. KPI Pemeliharaan mesin *cutting, gosok irregular edger, double edger, vertical edger, drilling, curnner cut* dengan skor kinerja 10 (hijau), artinya KPI yang telah melampaui target yang telah ditentukan. Ditandai dengan adanya pencapaian sebesar 5× dari 6× yang ditargetkan KPI Pemeliharaan mesin *bending tempered, flat tempered* dengan skor kinerja 10 (hijau), artinya KPI yang telah melampaui target yang telah ditentukan. Ditandai dengan adanya pencapaian sebesar 4× dari 4× yang ditargetkan KPI Tingkat produktivitas karyawan dengan skor kinerja 8 (hijau), artinya KPI yang telah melampaui target yang telah ditentukan. Ditandai dengan adanya pencapaian sebesar Rp33.266.666.67 dari Rp33.500.000 yang ditargetkan. KPI Jumlah pelaksanaan pembinaan dengan skor kinerja 5 (kuning), artinya KPI yang telah mencapai target rata-rata. Ditandai dengan adanya pencapaian sebesar 10× dari 12× yang ditargetkan. KPI tingkat kecelakaan kerja karyawan dengan skor kinerja 10 (hijau), artinya KPI yang telah melampaui target yang telah ditentukan. Ditandai dengan adanya pencapaian sebesar 0 dari 0 yang ditargetkan. KPI Penurunan jumlah karyawan keluar dengan skor kinerja 10 (hijau), artinya KPI yang telah melampaui target yang telah ditentukan. Ditandai dengan adanya pencapaian sebesar 0 dari 0 yang ditargetkan.

Analisis terhadap inisiatif perbaikan. Inisiatif perbaikan ini merupakan usulan yang diberikan kepada pihak perusahaan di mana usulan tersebut disesuaikan dengan kemampuan perusahaan yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Inisiatif perbaikan diberikan kepada KPI yang belum mencapai target, yaitu KPI yang berwarna kuning dan KPI yang berwarna merah. Adapun inisiatif adalah sebagai berikut: *Key Performance Indicator: Return On Asset (ROA)*. Inisiatif perbaikan: optimalisasi penggunaan pendapatan bersih untuk investasi, peningkatan penjualan. *Key Performance Indicator: Inventory Turn Over (ITO)*. Inisiatif perbaikan: efisiensi penggunaan persediaan, oleh karena itu, perusahaan sebaiknya tidak mempertahankan persediaan yang berlebihan. *Key Performance Indicator: pertumbuhan penjualan*. Inisiatif perbaikan: menjaga kepercayaan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumen, memperluas pangsa pasar dengan melakukan promosi produk, memberikan garansi terhadap produk yang dihasilkan untuk memikat konsumen. *Key Performance Indicator: jumlah produksi safety glass*. Inisiatif perbaikan: meminimalkan produk cacat dengan cara peningkatan disiplin kerja melalui pengawasan, meminimalkan kerusakan mesin dengan melakukan perawatan intensif terhadap mesin, memberikan *reward* kepada karyawan untuk memotivasi kerja karyawan. *Key Performance Indicator: Jumlah produksi kaca building*. Inisiatif perbaikan: meminimalkan produk cacat dengan cara peningkatan disiplin kerja melalui pengawasan, meminimalkan kerusakan mesin dengan melakukan perawatan intensif terhadap mesin, memberikan *reward* kepada karyawan untuk memotivasi kerja karyawan. *Key Performance Indicator: jumlah produksi kaca tempered*. Inisiatif perbaikan: meminimalkan produk cacat dengan cara peningkatan disiplin kerja melalui pengawasan, meminimalkan kerusakan mesin dengan melakukan perawatan intensif terhadap mesin, memberikan *reward* kepada karyawan untuk memotivasi kerja karyawan. *Key Performance Indicator: jumlah produk cacat Safety Glass*. Inisiatif perbaikan: melakukan training pada karyawan untuk lebih berkompeten dalam proses

produksi, meningkatkan standart kualitas bahan baku dari suplayer, *Key Performance Indicator*: Pemeliharaan mesin *Washing, Printing*, Gerinda. Inisiatif perbaikan: perawatan mesin secara rutin. *Key Performance Indicator*: jumlah pelaksanaan pelatihan. inisiatif perbaikan: mengikut sertakan karyawan pada pelatihan yang dapat memberikan kontribusi bagi kemajuan perusahaan dengan menjadwalkan pelatihan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan

Analisis hasil pengukuran dan penilaian kinerja. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dan penilaian kinerja periode ke-3 tahun 2007 yang dilakukan dengan menggunakan metode OMAX, diperoleh indeks pencapaian kinerja masing-masing perspektif dan total indeks pencapaian kinerja secara keseluruhan. Indeks pencapaian kinerja perspektif merupakan hasil perkalian antara pencapaian kinerja dengan bobot perspektif diperoleh sebagai berikut: indeks pencapaian perspektif *financial* 3,41, indeks pencapaian perspektif *customer* 1,244, indeks pencapaian perspektif proses bisnis internal 1,013, Indeks pencapaian perspektif belajar dan pertumbuhan 1,475. Total indeks pencapaian kinerja 7,142

Berdasarkan hasil tersebut secara umum terlihat bahwa perspektif *financial* memiliki indeks pencapaian tertinggi yaitu sebesar 3,41, diikuti oleh perspektif belajar dan pertumbuhan sebesar 1,475, perspektif *customer* sebesar 1,244, dan terakhir perspektif proses bisnis internal sebesar 1,013.

Rasio pencapaian target. Rasio pencapaian target adalah tingkat pencapaian target yang ditetapkan pada tiap perspektif dibandingkan dengan indeks target realistis (Kaplan, 2000). Adapun untuk mengetahui tingkat pencapaian target menggunakan indeks pencapaian perspektif dibagi dengan indeks target realistis.

Indeks target realistis diperoleh dari perkalian jumlah bobot perspektif dengan skor kinerja tertinggi. Misalkan pada perspektif *financial*,

maka rasio pencapaian target adalah $3,41/4,95 = 0,689$ (Lihat Tabel 1)).

Artinya, bahwa perspektif *financial* rasio pencapaian targetnya adalah 0,689. Pembacaan rasio pencapaian target ini adalah bahwa semakin mendekati nilai 1, maka semakin baik tingkat pencapaian target atas perspektif tersebut.

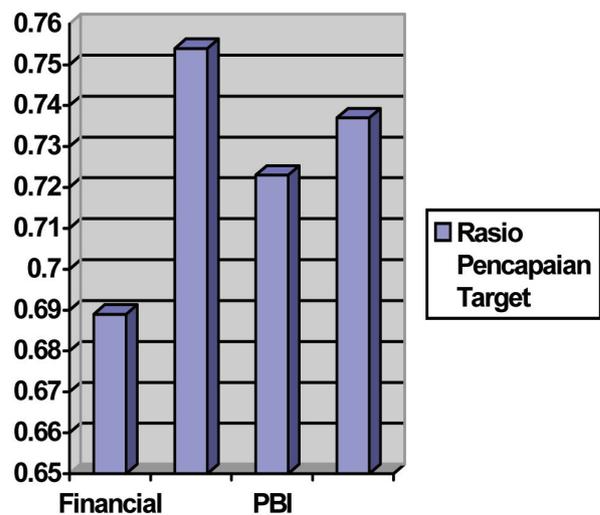
Dengan cara yang sama diperoleh nilai untuk perspektif lainnya. Apabila disajikan dalam bentuk grafik ditunjukkan seperti pada Gambar 1.

Tingkat perbaikan menunjukkan perbandingan selisih indeks pencapaian perspektif terhadap indeks rata-rata perspektif dengan indeks rata-rata perspektif.

Indeks rata-rata diperoleh dari hasil perkalian antara bobot perspektif dengan kinerja rata-rata. Misalkan pada perspektif *financial*, maka tingkat perbaikan yang dicapai adalah:

$$\frac{3.41 - 1.485}{1.485} = 1.296$$

Dengan cara yang sama diperoleh nilai untuk perspektif lainnya sehingga perspektif mengalami tingkat perbaikan paling baik adalah perspektif



Gambar 1. Grafik Rasio Pencapaian Target

Tabel 1. Rasio Pencapaian Kerja

Perspektif	Bobot	Kinerja Tertinggi	Indeks Pencapaian	Indeks Target Realistis	Tingkat Pencapaian Target
Financial	0.495	10	3.41	4.95	0.689
Customer	0.165	10	1.244	1.65	0.754
Proses Bisnis Internal	0.140	10	1.013	1.40	0.723
Belajar dan Pertumbuhan	0.200	10	1.475	2.00	0.737

Tabel 2. Rasio Tingkat Perbaikan

Perspektif	Bobot	Kinerja Rata-rata	Indeks Pencapaian	Indeks Rata-rata	Tingkat Perbaikan
<i>Financial</i>	0,495	3	3,41	1,485	1,296
<i>Customer</i>	0,165	3	1,244	0,495	1,505
Proses Bisnis Internal	0,140	3	1,013	0,420	1,412
Belajar dan Pertumbuhan	0,200	3	1,475	0,600	1,458

customer yaitu memiliki tingkat perbaikan sebesar 1,505, diikuti dengan perspektif belajar dan pertumbuhan sebesar 1,458, proses bisnis internal sebesar 1,412, dan *financial* sebesar 1,296.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa: tujuan strategis dan *Key Performance Indicator* yang digunakan oleh PT Mayatama Manunggal Sentosa, yaitu sebagai berikut: Pada perspektif *financial* mempunyai 3 tujuan strategis dan memiliki 4 KPI, perspektif *customer* mempunyai 3 tujuan strategi dan memiliki 3 KPI, perspektif proses bisnis internal mempunyai 5 tujuan strategis dan memiliki 11 KPI, dan perspektif belajar dan pertumbuhan mempunyai 4 tujuan strategis dan memiliki 4 KPI. Rancangan sistem pengukuran kinerja pada PT Mayatama Manunggal Sentosa adalah penetapan perspektif, penetapan tujuan strategis, KPI, dan bobot. Pengukuran Kinerja dengan metode OMAX dan TLS (*Traffic Light System*) di PT Mayatama Manunggal Sentosa didapatkan hasil, yaitu terdapat 13 KPI yang berwarna hijau yang berarti

KPI telah sesuai target yang telah ditentukan, terdapat 8 KPI yang berwarna kuning yang berarti KPI telah mencapai target rata-rata namun pihak manajemen harus melakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja pada periode berikutnya, dan terdapat 1 KPI yang berwarna merah.

DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, R. dan Norton D., 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Kusuma, Y., 2007. *Integrasi Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Program Perbaikan Six Sigma Studi Kasus pada Unit Bisnis Paper Machine 3 PT Kertas Leces Persero*. Skripsi Universitas Muhammadiyah Malang.
- Mulyadi, 2001. *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saaty, T.L.R., 1993. *Pengambilan Keputusan bagi Para Pemimpin*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Sujianto, A., 2007. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada Perusahaan Beton Studi Kasus PT Hume Sakti Indonesia*. Skripsi Universitas Muhammadiyah Malang.