

# ANALISIS PENGUKURAN KINERJA METODE *BALANCED SCORECARD* PADA DIVISI KULKAS PT. X DI TANGGERANG.

Budi Sumartono <sup>1</sup>

<sup>1</sup>Dosen Teknik Industri Universitas Dharma Persada

## **Abstrak**

*Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dapat dikatakan sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang ter-integrasi, karena mempertimbangkan berbagai faktor yang terkait secara lebih mendalam pada aspek finansial dan non finansial. Dalam analisis *Balanced Scorecard* meliputi empat perspektif, koheren, terukur dan seimbang. Empat perspektif yang meliputi: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan dapat dijadikan sebagai acuan dalam merumuskan *strategic plan* perusahaan secara komprehensif. Sedangkan koheren dapat diwujudkan dengan mempertimbangkan sebab-akibat dalam proses perumusan *strategic plan* pada setiap perspektif tersebut.*

*Hasil dan analisis pada perspektif keuangan/finansial mengalami penurunan di tahun terakhir (2011), baik itu pertumbuhan pendapatan, ROI, ROCE dan laba atas dana operasi. Sehingga perlu ditingkatkan pertumbuhan pendapatan, ROI, ROCE, dan rasio laba dana operasi sebagai target tahun berikutnya. Perspektif pelanggan perlu adanya peningkatan jumlah pelanggan untuk di tahun-tahun berikutnya dengan cara meningkatkan pelayanan service. Perspektif proses bisnis internal tidak ada hal yang perlu dikuatirkan karena baik dari pengukuran kinerja rasio produk cacat, rasio biaya R&D dan waktu efektifitas kerja mengalami kenaikan pada tahun terakhir. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran saran bawahan yang di implementasikan harus ditingkatkan sampai lebih dari 50% agar tercipta kondisi yang stabil dalam perusahaan.*

*Kata kunci : *Balanced Scorecard*, Perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan & pembelajaran.*

## **I. PENDAHULUAN**

Dalam menghadapi era persaingan yang kompetitif saat ini, PT. X dituntut untuk mampu menyusun manajemen strategis dalam rangka mengembangkan organisasinya agar mampu bertahan dan memenangkan persaingan. Kondisi internal perusahaan yang lemah terutama dalam hal pengembangan sistem pengukuran manajemen untuk mengevaluasi hasil strategi dan program-program yang telah diimplementasikan. Oleh karena itu dalam menyusun suatu manajemen strategis, suatu organisasi harus mengetahui secara tepat tingkat kinerjanya.

Pengukuran kinerja manajemen perusahaan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Melalui program pengukuran kinerja manajemen maka dapat diketahui seberapa efektif penerapan strategi perusahaan yang telah dilakukan, dan dapat juga untuk menilai seberapa jauh tingkat keberhasilan perusahaan dalam

melaksanakan aktifitasnya. Balanced Scorecard adalah sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi karena mempertimbangkan berbagai pihak atau bagian yang terkait secara lebih mendalam yang meliputi aspek finansial dan non finansial. Selain itu Balanced Scorecard memiliki kelebihan dibandingkan metode yang lain, karena Balanced Scorecard dapat mencakup empat perspektif, koheren, terukur dan seimbang (Mulyadi, 2001).

Pengukuran kinerja manajemen perusahaan dengan metode Balanced Scorecard memudahkan penerjemahan visi ke dalam *strategic plan* yang komprehensif dan koheren. Komprehensif terwujud karena melibatkan empat perspektif yang meliputi: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, sehingga perumusan *strategic plan* mengarah kepada empat perspektif tersebut. Sedangkan koheren dapat diwujudkan dengan mempertimbangkan sebab-akibat dalam proses perumusan *strategic plan* pada setiap perspektif tersebut (Robert Kaplan, 1996). Sedangkan sistem pengukuran kinerja tradisional kurang relevan pada lingkungan yang selalu berubah dan tidak adanya pengukuran tunggal, tetapi keseimbangan antara kinerja dengan operasional.

## II. SISTEM PENGUKURAN KINERJA

Pengembangan kerangka sistem pengukuran kinerja menggunakan metode Balanced Scorecard, disusun dengan mempertimbangkan format pengukuran kinerja yang telah disusun oleh Robert Kaplan dalam bukunya berjudul "Menerapkan Strategi Menjadi Aksi".

Data yang yang digunakan adalah data sekunder, yaitu data hasil penelitian atau rangkuman dari dokumen-dokumen perusahaan serta literatur lain yang terkait dalam dalam penelitian ini. Data yang dibutuhkan mencakup 4 perspektif, yaitu: (a) Perspektif finansial (keuangan), (b) Perspektif customer (pelanggan), (c) Perspektif proses bisnis internal, (d) Perspektif belajar dan bertumbuh.

Berdasarkan data-data yang diperoleh sesuai dengan pengelompokan pada masing-masing perspektif, kemudian dilakukan pengolahan data sebagai masukan dalam sistem pengukuran kinerja. Secara keseluruhan kerangka sistem pengukuran kinerja dengan metode Balanced Scorecard dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Kerangka Sistem Pengukuran Kinerja

No.	Perspektif	Tujuan	Indikator	Formulasi
1	Finansial	Pertumbuhan Pendapatan	Pertumbuhan Pendapatan	$\frac{\text{Pendapatan tahun}_t - \text{Pendapatan tahun}_{t-1}}{\text{Pendapatan tahun lalu}} \times 100\%$
		Peningkatan Pengembalian Investasi	ROI	$\frac{\text{Laba (Rugi)Usaha}}{\text{Total Modal}} \times 100\%$
		Kemampuan Pengembalian Modal Usaha	ROCE	$\frac{\text{Laba (Rugi)Sebelum Pajak}}{\text{Total Asset - Pinjaman jangka Pendek}} \times 100\%$
		Peningkatan laba operasi	Rasio laba atas dana operasi	$\frac{\text{Laba (Rugi) setelah PPH}}{\text{Beban Usaha}} \times 100\%$
2	Pelanggan	Pangsa Pasar	Pangsa Pasar Jakarta	$\frac{\text{Produk yang dijual oleh PT.KYZ}}{\text{Produk Kulkas Kompetitor yang dijual di Jakarta}} \times 100\%$
		Tingkat Pertumbuhan Jumlah Pelanggan	Pertumbuhan Jumlah Pelanggan	$\frac{\text{Pelanggan tahun}_t - \text{Pelanggan tahun}_{t-1}}{\text{Jumlah Pelanggan tahun}_{t-1}} \times 100\%$
		Meningkatkan kualitas pelayanan	Profitabilitas Pelanggan	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$
		Kepuasan Pelanggan	Jumlah Keluhan Terlayani	$\frac{\text{Jumlah keluhan terlayani}}{\text{Total jumlah keluhan}} \times 100\%$
3	Proses Bisnis Internal	Proses operasional produk	Rasio produk cacat	$\frac{\text{Jumlah Produk Cacat/Gagal}}{\text{Total Produk Yang Diproduksi}} \times 100\%$
			Rasio Biaya R&D	$\frac{\text{Jumlah Investasi Untuk R\&D}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\%$
		Efektivitas Waktu Kerja	MCE	$\frac{\text{Processing Time}}{\text{Jumlah Hari Kerja Normal x Waktu Kerja Perhari}} \times 100\%$
4	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Tingkat produktivitas karyawan	Produktivitas Perusahaan	$\frac{\text{Output}}{\text{Input}} \times 100\%$
		Jumlah tenaga kerja yang masuk & keluar	Employee Turnover	$\frac{\text{Jumlah karyawan dari karyawan lama tahun}_t}{\text{Total jumlah karyawan tahun}_t} \times 100\%$
		Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan	Persentase saran karyawan yang diimplementasikan	$\frac{\text{Jumlah Saran Yang Masuk}}{\text{Total Saran}} \times 100\%$

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Data sekunder yang dikumpulkan terdiri dari empat perspektif, yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran. Adapun data yang dikumpulkan 4(empat) periode yang lalu, yaitu dari tahun 2008 s/d 2011.

#### 3.1. Perspektif Keuangan

Indikator perspektif keuangan meliputi : pertumbuhan, pendapatan, ROI, ROCE, dan peningkatan laba operasi . Secara keseluruhan lihat tabel 2.

**Table 2. Tabel Perspektif Keuangan**

Indikator	Tahun			
	2008 (Rp)	2009 (Rp)	2010 (Rp)	2011 (Rp)
Pertumbuhan Pendapatan	2.292.065.603.055	2.546.739.558.950	2.996.164.187.000	3.433.362.087.000
Laba (Rugi) Usaha	439.308.538.320	693.982.494.215	1.143.407.122.265	1.170.666.406.260
Total Modal	1.852.757.064.735	1.952.757.038.635	1.842.757.065.120	2.262.695.680.740
Laba (Rugi) sebelum Pajak	136.562.767.700	157.598.328.768	357.660.923.483	279.875.563.260
Laba Setelah PPH	95.593.935.990	110.318.930.138	250.362.646.438	195.912.894.282
Beban Usaha	302.745.772.620	536.384.165.447	785.746.198.782	890.790.843.000

**3.2. Perspektif Pelanggan**

Indikator perspektif pelanggan meliputi : pangsa pasar, tingkat pertumbuhan jumlah pelanggan, tingkat kualitas pelayanan, dan kepuasan pelanggan. Secara keseluruhan lihat tabel 3.

**Table 3. Tabel Perspektif Pelanggan**

Indikator	Tahun			
	2008	2009	2010	2011
Produk Kulkas yang dijual Domestik PT.XYZ (unit)	907.216	783.429	952.691	905.526
Produk Kulkas yang dijual Industri Elektronik di Jakarta (unit)	381.0307	325.1230	3.763.129	3.893.762
Jumlah Pelanggan	453.608	391.715	476.346	452.763
Jumlah keluhan yang masuk	26.321	68.016	66.776	59.338
Jumlah keluhan yang dilayani	7	29.434	42.017	41.474

**IV. PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL**

Indikator perspektif proses bisnis internal meliputi: rasio produk cacat, rasio biaya R&D, dan MCE. Secara keseluruhan lihat tabel 4.

**Table 4. Tabel Perspektif Proses Bisnis Internal**

Indikator	Tahun			
	2008	2009	2010	2011
Produk cacat (unit)	16.286	19.122	29.859	30.989
Produk yang dipasarkan (unit)	907.216	783.429	952.691	905.526
Jumlah investasi R&D (Rp)	53.558.327.000	75.753.726.000	47.938.26.992	84.613.296.000
Penjualan (Rp)	2.292.065.603.055	2.546.739.558.950	2.996.164.187.000	3.433.362.087.000

Processing Time (Jam)	284,90	247,7	260,75	286,2
Movement + Inspection Time (Jam)	244,40	220,2	224,15	250,7
Waiting Time (Jam)	40,50	27,5	36,6	35,5

## V. PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN

Indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran meliputi : labour turnover, produktifitas tenaga kerja, kepuasan karyawan. Secara keseluruhan lihat tabel 5.

**Table 5. Tabel Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Indikator	Tahun			
	2008	2009	2010	2011
Jumlah tenaga kerja total (orang)	532	488	526	528
Jumlah tenaga kerja lama (orang)	531	488	526	528
Saran yang masuk	50	60	65	75
Saran yang diimplementasikan	28	33	35	38

Berikut disajikan hasil rekapitulasi 4 (empat) perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran, yang telah diolah berdasarkan rumus-rumus pada kerangka sistem pengukuran kerja pada tabel 1.

## VI. PERSPEKTIF KEUANGAN

Hasil pengolahan data perspektif keuangan terdiri dari pertumbuhan pendapatan, ROI, ROCE, dan peningkatan laba bersih. Secara keseluruhan lihat tabel 6.

**Table 6. Tabel Perspektif Keuangan**

Indikator	Tahun			
	2008 ( % )	2009 ( % )	2010 ( % )	2011 ( % )
Pertumbuh. Pendapatan	-	11,11	17,65	14,59
ROI	23,71	35,54	62,05	51,74
ROCE	1,49	1,55	3,34	2,82
Rasio laba dana operasi	31,58	20,57	31,86	21,99

Pada perspektif financial mengalami penurunan pada tahun terakhir (2011), baik itu pertumbuhan pendapatan, ROI, ROCE dan laba atas dana operasi, sehingga untuk pertumbuhan pendapatan perlu ditingkatkan menjadi 16, ROI ditingkatkan menjadi 63%, ROCE ditingkatkan menjadi 4%, dan rasio laba dana operasi menjadi 30% sebagai target

tahun berikutnya. Hal itu semua dapat terjadi dengan peningkatan penjualan, efisiensi dan efektifitas dalam pengelolaan sumber daya keuangan.

## VII. PERSPEKTIF PELANGGAN

Hasil pengolahan data perspektif pelanggan meliputi: pangsa pasar, tingkat pertumbuhan jumlah pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan kepuasan pelanggan. Secara keseluruhan lihat tabel 7.

**Table 7. Tabel Perspektif Pelanggan**

Indikator	Tahun			
	2008 ( % )	2009 ( % )	2010 ( % )	2011 ( % )
Pangsa pasar	23,81	20,82	25,32	23,26
Pertumbuhan jumlah pelanggan	-	-13,64	21,61	-4,65
Profitabilitas pelanggan (Rp./pelanggan)	210.741	281.631	525.590	432.705
Kepuasan pelanggan	0,03	43,28	62,92	69,89

Pada perspektif pelanggan perlu adanya peningkatan jumlah pelanggan untuk tahun-tahun berikutnya dengan cara peningkatan pelayanan/service yaitu melalui metode "one day service system in 365 day" dan "service after sales", sehingga diharapkan target peningkatan jumlah pelanggan akan tercapai sekitar 7% dari jumlah pelanggan di tahun sebelumnya.

## VIII. PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

Hasil pengolahan data perspektif proses bisnis internal meliputi: rasio produk cacat, rasio biaya R&D, dan MCE. Secara keseluruhan lihat tabel 8.

**Table 8. Tabel Perspektif Proses Bisnis Internal**

Indikator	Tahun			
	2008 ( % )	2009 ( % )	2010 ( % )	2011 ( % )
Rasio produk cacat	1,80	2,44	3,13	3,42
Rasio biaya R&D	2,34	2,97	1,60	2,46
MCE	50	50	50	50

Pada perspektif proses bisnis internal tidak ada hal yang perlu dkuatirkan karena baik dari pengukuran kinerja rasio produk cacat, rasio biaya R&D, dan MCE (waktu efektifitas kerja).

## IX. PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN

Hasil pengolahan data perspektif pertumbuhan dan pembelajaran meliputi: labour turn over, produktivitas perusahaan, kepuasan karyawan. Secara keseluruhan lihat tabel 9.

**Table 9. Tabel Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Indikator	Tahun			
	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)	2011 (%)
Labour turn over	99,81	100	100	100
Produktivitas perusahaan	123,71	130,42	162,59	162,59
Saran karyawan yang diimplementasikan	56,00	55,00	53,85	50,67

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran semua indikator menunjukkan kenaikan, hanya pada saran karyawan yang diimplementasikan perlu ditingkatkan agar tercipta kondisi yang stabil diperusahaan.

## X. KESIMPULAN

Sistem pengukuran kinerja manajemen sebagai hasil dari penelitian ini, berbasiskan pada metode Balanced Scorecard untuk tujuan pengukuran kinerja perusahaan disesuaikan dengan karakteristik PT. X sebagai sebuah perusahaan elektronik. Ada 14 atribut (indikator) yang menjadi pengukuran kinerja manajemen dikelompokkan dalam 4 sudut pandang atau perspektif, yaitu perspektif financial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan & pembelajaran.

Pada perspektif keuangan/finansial mengalami penurunan di tahun terakhir (2011), baik itu pertumbuhan pendapatan, ROI, ROCE dan laba atas dana operasi. Sehingga perlu ditingkatkan pertumbuhan pendapatan, ROI, ROCE, dan rasio laba dana operasi sebagai target tahun berikutnya. Perspektif pelanggan perlu adanya peningkatan jumlah pelanggan untuk di tahun-tahun berikutnya dengan cara meningkatkan pelayanan service. Perspektif proses bisnis internal tidak ada hal yang perlu dkuatirkan karena baik dari pengukuran kinerja rasio produk cacat, rasio biaya R&D dan waktu efektifitas kerja mengalami kenaikan pada tahun terakhir. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran saran bawahan yang di implementasikan harus ditingkatkan sampai lebih dari 50% agar tercipta kondisi yang stabil dalam perusahaan.

## XI. DAFTAR PUSTAKA

1. Anthony, N Robert and Govindrajan, vijay., *Management Control System*, Eight EDITION, Richard D. Irwin Inc, 1995.
2. Erich. A. Helfert., *"Teknik Analisis Keuangan"* Petunjuk Praktis Untuk Mengelola & Mengukur Kinerja Perusahaan.
3. Fahma laila, *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen*, Media Akuntansi, 1996.
4. Mulyadi, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta : Salemba Empat, 2001.
5. Robert S. Kaplan & David P. Norton., *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Penerbit Erlangga
6. Rudi Indra Hermawan, *Analisis Strategi Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard*, Skripsi Program Teknik Industri IST AKPRIND, Yogyakarta, 2004.
7. Sony Yuwono, Edy Sukarno, M. Ichsan., *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2004.
8. Supranto, J., *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan : Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*, Rineka Cipta : Jakarta, 1997.
9. Tjahjono, Heru Kurnianto, *Budaya Organisasi dan Balanced Scorecard Dimensi dan teoritik*, Yogyakarta: UPFE – UMY, 2004.
10. Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhamad Ichsan, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecad*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002.
11. <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/balanced-scorecard-definisi-konsep-dan.html>
12. <http://isjd.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/91098095.pdf>