

Sistem Penilaian dan Perencanaan Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

Ferry Adhitya Kurniawan¹⁾

Titik Lusiani²⁾

1) Jurusan Sistem Informasi, Sekolah Tinggi Manajemen Informatika & Teknik Komputer Surabaya
2) Jurusan Manajemen Informatika, Sekolah Tinggi Manajemen Informatika & Teknik Komputer Surabaya,
email: lusiani@stikom.edu

Abstract: Performance measurement and performance planning are method of knowing condition and recently for company achievement, and potential in the future. By the time that application using financial measurement. In the tight competition that method cannot be used as a reference. So, its required performance measurement system includes financial non-financial performance by using *Balanced Scorecard* method. Determination of performance scores Analytical Hierarchy Process and Objective Matrix. Performance and planning system of company using *Balanced Scorecards* shows performance process and performance planning can balance financial non-financial performance according vision, mission and company strategic.

Keywords: Performance Measurement, Performance Planning, *Balanced Scorecard*, Analytical Hierarchy Process, Objective Matrix

Perkembangan dunia industri yang semakin lama semakin cepat mendorong perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya supaya tetap bertahan dan berkembang. Agar dapat memenuhi persaingan perusahaan dituntut melakukan perbaikan pada tiap bagian. Perbaikan dilakukan dengan terlebih dahulu mengukur sistem yang ada, menganalisa, dan untuk memutuskan apakah sistem tersebut perlu diperbaiki atau tidak.

Penilaian kinerja merupakan bagian dalam sistem manajemen dengan membandingkan antara rencana yang dibuat dan hasil yang dicapai, menganalisa penyimpangan yang terjadi dan melakukan perbaikan. PT. IGLAS adalah salah satu perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak di bidang industri manufaktur dengan memproduksi bermacam jenis botol. Pada saat ini untuk menilai kinerja perusahaan menggunakan sistem penilaian kinerja berdasarkan Keputusan Menteri No.KEP-100/MBU/2002 mengenai penilaian tingkat kinerja Badan Usaha Milik Negara. Sistem Penilaian kinerja yang berdasarkan keputusan Menteri tersebut tidak sesuai dengan visi, misi dan strategi PT. IGLAS dikarenakan lebih mengarahkan pada dampak eksternal. Padahal setiap BUMN memiliki visi, misi dan strategi yang berbeda seharusnya menilai kinerja perusahaan dibuat sesuai dengan penjabaran visi, misi dan strategi masing- masing perusahaan.

Berdasarkan permasalahan tersebut PT. IGLAS berkeinginan untuk merancang suatu sistem penilaian dan perencanaan kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* yang merupakan penjabaran dari visi, misi dan strategi perusahaan sendiri, diharapkan nantinya dapat terbentuk indikator-indikator ukuran keberhasilan (*key performance indicators*) yang sejalan dengan visi, misi dan strategi perusahaan. Sistem Penilaian dan Perencanaan Kinerja Perusahaan ini nantinya dapat menekankan pada dampak internal perusahaan sehingga PT. IGLAS mempunyai sistem Penilaian kinerja yang menyeluruh dan Perencanaan kinerja yang bersifat taktis.

Dari uraian di atas dapat dirumuskan permasalahan penelitian yang ada yaitu “Bagaimana merancang sistem penilaian dan perencanaan kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT. IGLAS yang efektif”.

Wawasan dan rencana pemecahan pada penelitian ini yang pertama sistem dibuat dengan studi kasus di PT. IGLAS (Persero) dengan menggunakan model *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja. Untuk penentuan nilai skor dari penilaian kinerja menggunakan metode *Analytical Hierarachy Process* (AHP) dan *Objective Matrix* (OMAX).

Dalam penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard* langkah yang dilakukan adalah dengan menjabarkan setiap visi, misi dan strategi perusahaan ke masing-masing perspektif dan menentukan tujuan strategis ke dalam indikator-indikator kinerja. Indikator-indikator kinerja ini yang nantinya akan dinilai.

Proses penilaian dan penentuan skor menggunakan AHP dan OMAX. AHP digunakan untuk membobotkan tingkat kepentingan dari perspektif dan indikator-indikator kinerja. Setelah didapatkan nilai skor maka proses selanjutnya adalah menentukan kesimpulan skor tersebut. Kesimpulan dari skor tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Kesimpulan Skor

No	Range	Kesimpulan
1.	0 - 3	Kinerja dibawah target.
2.	3,1 - 7	Kinerja belum mencapai target.
3.	7,1 - 10	Kinerja telah mencapai target.

Rangkuman kajian teoritik yang didapatkan yaitu sistem penilaian dan perencanaan kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* ini dapat mudah diimplementasikan dalam menjabarkan visi dan misi perusahaan ke dalam indikator-indikator kinerja.

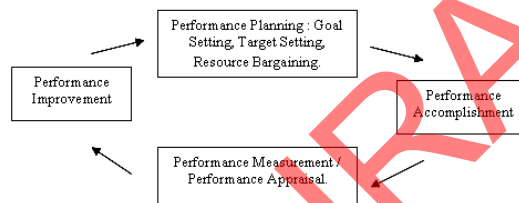
Sistem dapat diimplementasikan ke beberapa penilaian kinerja di suatu Perusahaan dengan standart dan kebijakan yang dibuat oleh Perusahaan tersebut dalam penilaian dan perencanaan kinerjanya.

Harapan yang diharapkan dengan adanya sistem penilaian dan perencanaan kinerja dengan *Balanced Scorecard* ini adalah: 1).Membantu pihak manajemen dalam merancang sistem penilaian kinerja perusahaan yang sejalan dengan visi dan misi perusahaan. 2).Perusahaan dapat mengetahui kondisi dan prestasi finansial dan non finansial yang dimilikinya saat ini beserta potensinya di masa mendatang. 3).Membantu manajemen dalam perencanaan kinerja perusahaan yang bersifat taktis.

METODE

Sistem Penilaian Kinerja

Sistem Penilaian Kinerja merupakan sistem manajemen dalam *direct business* yang merupakan bagian dari pengaturan proses. Penilaian kinerja merupakan siklus dari *performance* manajemen sistem.



Gambar 1. Siklus Sistem Kinerja Manajemen

Definisi sistem penilaian kinerja pada Gambar 1 adalah cara sistematis untuk mengevaluasi inputan, output, transformasi dan produktifitas dalam operasi manufaktur ataupun operasi non manufaktur (Globerson, 1985).

Dengan sistem Penilaian kinerja, usaha-usaha para pekerja dapat terfokus untuk mencapai tujuan perusahaan dan setiap proses-prosesnya dapat dikontrol. Objek dasar dari sistem penilaian kinerja adalah menggunakan ukuran non-finansial seperti kualitas, pengiriman, fleksibilitas, pembelajaran, dan pertumbuhan. Didasarkan pada tujuan sistem manufaktur sistem penilaian kinerja dapat mengidentifikasi indikator-indikator ukuran keberhasilan dari input, proses dan output dalam sistem manufaktur.

Sistem Penilaian kinerja dapat memformulasikan strategi perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 1996). *Balanced Scorecard* digunakan untuk memajemen implementasi dari strategi bersama dan untuk mengganti strategi lama dengan yang baru.

Perencanaan Kinerja

Perencanaan didefinisikan sebagai aktivitas dari organisasi untuk menyelesaikan tujuan akhir. Sedangkan Perencanaan kinerja adalah proses penyusunan rencana kegiatan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang. Rencana kinerja terdiri dari 3 komponen yaitu : uraian jabatan atau uraian tugas (*job description*), sasaran kerja, dan rencana tindakan kinerja. Perencanaan sendiri dibagi dalam 3 level seperti yang terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Perbandingan Perencanaan di Tiap Level.

Kriteria	Level Perencanaan		
	Level Strategis	Level Taktis	Level Operasional
Sifat	Konsep	Pengembangan	Eksekusi
Pada level	Korporat	Divisional	Operasional
Orientasi	Umum	Spesifik	Berorientasi tugas
Jangka waktu	Jangka panjang	Menengah	Jangka pendek
Waktu	2-5	18 bulan atau	Secepatnya

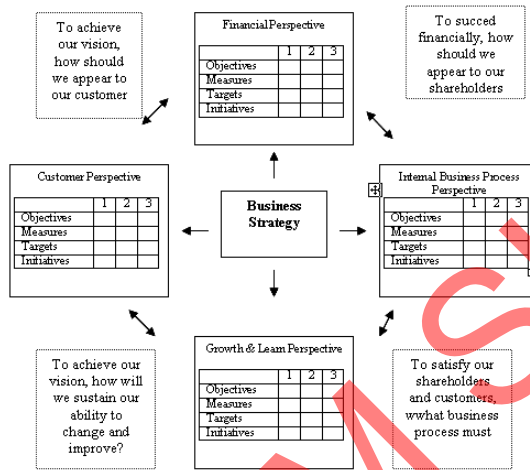
	tahun	kurang	
--	-------	--------	--

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard dikembangkan di *Harvard Business School* oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Sekarang *Balanced Scorecard* merupakan model yang sangat populer dari sistem penilaian kinerja baru. Konsep ini telah menunjukkan keberhasilan dalam perusahaan swasta dan sektor pemerintah. *Balanced Scorecard* sendiri dapat diartikan sebagai kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Widjaja, 2001). Arti dari *Balanced* (keseimbangan) sendiri adalah untuk menyeimbangkan ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan ukuran proses bisnis, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996).

Balanced Scorecard memberikan para eksekutif sebuah kerangka kerja menyeluruh yang menerjemahkan visi perusahaan dan strategi perusahaan dan strategi usaha ke dalam sejumlah ukuran. Sistem ini menterjemahkan misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan *measure*, serta mengorganisirnya menjadi 4 perspektif yang berbeda (Kaplan dan Norton, 1996) yaitu: 1).Perspektif Finansial. 2).Perspektif Pelanggan. 3).Perspektif Proses Bisnis Internal. 4).Perspektif Proses Belajar dan Pertumbuhan.

Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran diturunkan dari visi dan misi hal ini tergambar dalam *framework* atau kerangka kerja *Balanced Scorecard*, adapun penjelasannya dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Framework Balanced Scorecard

Penjelasan masing-masing perspektif adalah sebagai berikut: 1).Finansial diperlukan untuk memberikan ringkasan dari konsekuensi ekonomi akibat dari kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah diambil. Aspek finansial ini erat hubungannya dengan profitabilitas, contoh pemasukan operasional, *return on capital* dan *economic added value*. 2).Pelanggan diperlukan untuk mengidentifikasi segmen pasar dan konsumen dimana unit kerja akan saling bersaing dan tolak ukur yang akan dipakai untuk mengukur segmen yang diinginkan. 3).Bisnis Internal diperlukan untuk mengidentifikasi *internal business process* yang kritis dan harus ditingkatkan. 4).Belajar dan Pertumbuhan diperlukan untuk mengidentifikasi infrastruktur dari organisasi yang harus dibangun untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang.

Analytical Hierarchy Process

Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah model pendukung keputusan yang mampu menguraikan permasalahan yang kompleks dengan kriteria yang banyak kedalam susunan hirarki, yang mana setiap setiap level disusun oleh elemen-elemen yang spesifik. Hirarki didefinisikan sebagai suatu sistem dari level yang terstratifikasi, dimana masing-masing terdiri elemen-elemen atau faktor-faktor.

Penggunaan AHP dalam alat bantu pengambilan keputusan dengan multi kriteria sangat mudah dimengerti dan dipahami dengan efektif. Pendekatan AHP ini dikembangkan oleh T. L. Saaty *Journal of Mathematical Psychology* (Shim, 1989). AHP dalam sistem ini digunakan untuk mencari bobot setiap indikator dan perspektif dengan cara menggunakan matrik perbandingan berpasangan yang didapatkan dari konsensus berkelompok atau melalui kuesioner.

Objective Matrix

Objective Matrix (OMAX) adalah suatu metode penilaian terhadap kinerja perusahaan yang dikembangkan oleh James L. Riggs (1988), dimana penilaian dilakukan terhadap kriteria yang berhubungan

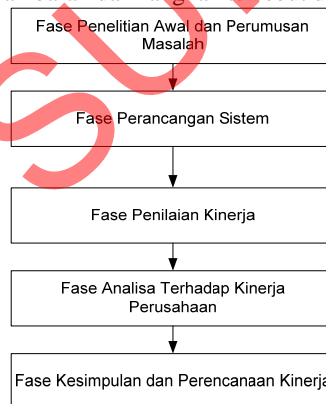
dengan kinerja perusahaan tersebut. Konsep dari penilaian ini yaitu penggabungan beberapa kriteria kinerja kelompok kerja ke dalam sebuah matrik. Setiap kriteria kinerja memiliki sasaran berupa jalur khusus untuk perbaikan serta memiliki bobot sesuai dengan tingkat kepentingannya terhadap tujuan organisasi.

Hasil akhir dari penilaian ini adalah nilai tunggal untuk suatu kelompok kerja. Suatu organisasi yang besar membutuhkan jumlah faktor kinerja yang lebih besar bila dibandingkan dengan suatu organisasi yang lebih kecil. Dengan menggunakan OMAX, pihak manajemen dapat dengan mudah menentukan kriteria apa yang akan dijadikan ukuran produktivitas. Pada akhirnya pihak manajemen dapat mengetahui produktivitas unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya berdasarkan bobot dan skor untuk setiap kriteria Kerangka OMAX terdiri dari skor (1-10), skor akhir, bobot dan nilai akhir yang dapat dilihat pada Gambar 3.

Personnel Sub-Matrix			
1.1 Percent Staffing level	1.2 Percent With Appropriate Qualifications	1.3 Percent Receiving Required Training	Performance
90			
100	100	100	10
95	95	95	9
90	90	90	8
85	85	85	7
80	80	80	6
75	75	75	5
70	70	70	4
65	65	65	3
60	60	60	2
55	55	55	1
50	50	50	0
81			Score
50	25	25	Weight
400	0	0	Value Index 400

Gambar 3. Kerangka *Objective Matrix*

Langkah penelitian yang dilakukan adalah penelitian awal dan perumusan masalah, perancangan sistem, penilaian kinerja, analisa dan kesimpulan. Gambaran dari langkah tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Langkah dalam Penelitian

Langkah pertama yaitu penelitian awal dan perumusan masalah meliputi identifikasi perusahaan seperti profil, visi dan misi perusahaan, sistem penilaian kinerja yang dilakukan selama ini dengan pengamatan langsung, wawancara dan penelusuran sumber data perusahaan. Pada fase ini dilakukan juga studi pustaka dengan menelusuri buku-buku, penelitian mengenai sistem penilaian kinerja.

Langkah kedua perancangan sistem meliputi proses perancangan sistem penilaian kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* yaitu proses penjabaran visi, misi, strategi menjadi tujuan strategis dan berbagai macam indikator kinerja atau KPI yang dapat memberikan sinyal strategis terhadap segala macam kejadian yang terjadi dalam pencapaian visi misi perusahaan. Dalam fase ini data yang didapatkan adalah dari hasil penelitian yaitu melalui survei, wawancara atau hasil diskusi rapat (pengambilan keputusan secara berkelompok melalui konsensus) dengan para responden yang mengetahui secara jelas perusahaan dan memegang penting dalam pengambilan keputusan dalam hal ini dewan direksi, departemen finansial, pemasaran, produksi dan sumber daya manusia. Data yang telah didapatkan tersebut akan dimasukkan sebagai masukan terhadap aplikasi sistem penilaian dan perencanaan kinerja perusahaan.

Langkah ketiga yaitu penilaian kinerja yang meliputi proses penilaian kinerja yang dimulai dari pembobotan perspektif dengan metode *Analytical Hierarchy Process* untuk mengetahui bobot kepentingannya kemudian penjabaran tujuan strategis kedalam indikator kinerja. Indikator kinerja ini juga dibobotkan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* untuk mengetahui bobot kepentingannya. Dalam proses penilaian skor kinerja digunakan metode *Objective Matrix* yang memberikan skor terhadap kinerja perusahaan, perspektif,

departemen dan indikator kinerja. Data perbandingan kepentingan didapatkan dari hasil diskusi rapat (pengambilan keputusan secara berkelompok melalui konsensus) para responden yang mengetahui secara jelas perusahaan dan memegang penting dalam pengambilan keputusan dalam hal ini dewan direksi, departemen finansial, pemasaran, produksi dan sumber daya manusia.

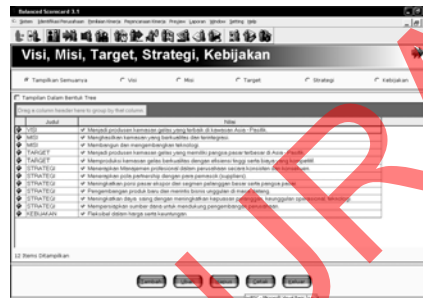
Langkah keempat yaitu analisa terhadap penilaian kinerja meliputi analisa terhadap kinerja yang telah dicapai dan menentukan suatu kesimpulan atas hasil kinerja tersebut.

Langkah kelima dan yang terakhir yaitu kesimpulan meliputi pengambilan kesimpulan dan saran-saran atas hasil kinerja yang tercapai ada kemudian dapat dijadikan dasar dalam menentukan perencanaan kinerja perusahaan.

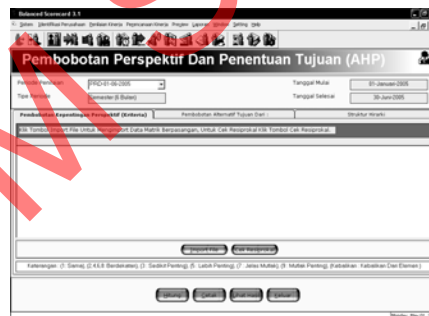
HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada tahap ini diuraikan hasil dan pembahasan penelitian terhadap perangkat lunak dimulai dari inputan ke proses penilaian dan perencanaan kinerja perusahaan.

Dari hasil hasil survey, wawancara dan diskusi pada saat penelitian terhadap PT. IGLAS (Persero) Surabaya didapatkan data untuk penilaian dan perencanaan kinerja yang kemudian dijadikan inputan dalam perangkat lunak sistem ini. Berikut ini contoh gambar hasil dari penilaian kinerja perusahaan PT. IGLAS (Persero) pada periode bulan Januari sampai dengan bulan Juni tahun 2005.



Gambar 5. Data Visi dan Misi Perusahaan



Gambar 6. Pembobotan Perspektif dengan AHP

PT. IGLAS (Persero)
Jl. Ngajel 152 Telp : 5017386 Surabaya

BOBOT KEPENTINGAN MASI-MASI TUJUAN STRATEGIS

Periode : Semester (6 Bulan)
Tanggal Periode : 01-Januari-2005 s/d 30-Juni-2005 Halaman : 1

NO	TUJUAN STRATEGIS	BOBOT
1	Strategi = Meningkatkan Manpower dan yang terampil	0,750
2	Strategi = Meningkatkan Struktur Perusahaan yang efektif	0,150
3	Customer = Meningkatkan nilai yang tinggi dan inovatif	0,050
4	Customer = Meningkatkan dan dukungan pelanggan yang tinggi	0,050
5	Customer = Meningkatkan pelayanan yang tinggi	0,050
6	Customer = Meningkatkan pelayanan yang tinggi	0,050
7	Customer = Meningkatkan pelayanan yang tinggi	0,050
8	Customer = Meningkatkan pelayanan yang tinggi dan global yang tinggi	0,050
9		

Gambar 7. Tujuan Strategis Perusahaan

Dari hasil penilaian dan perencanaan kinerja melalui perangkat lunak sistem ini didapatkan skor kinerja keseluruhan PT. IGLAS periode bulan januari sampai dengan juni 2005 yaitu 6,368 yang artinya kinerja belum mencapai target. Untuk masing-masing perspektif adalah: 1).Finansial dengan nilai skor 6,593. 2).Pelanggan dengan nilai skor 5,168. 3).Bisnis Internal dengan nilai skor 7,112. 4).Belajar dan Pertumbuhan dengan nilai skor 5,569.

Dalam hal perencanaan kinerja perusahaan PT. IGLAS pada periode berikutnya menitikberatkan pada perspektif pelanggan yang skornya paling kurang diantara yang lain. Melalui perangkat lunak sistem ini juga dapat menangani perencanaan kinerja perusahaan.

SIMPULAN

Beberapa kesimpulan yang didapatkan dari sistem ini adalah: 1). Kinerja PT. IGLAS (Persero) pada periode bulan Januari sampai dengan Juni 2005 adalah baik dengan skor nilai 6,368. 2).PT. Iglas menetapkan 14 tujuan strategis dan 23 indikator kinerja dalam menilai kinerjanya. 3).Titik berat perencanaan kinerja PT. Iglas difokuskan pada perspektif pelanggan.

DAFTAR RUJUKAN

- Adams, C., & Roberts, P. 1993. *You Are What You Measure*. Washington: Sterling Publications Ltd, United States of America.
- Bernard, W. T. 1999. *Introduction to Management Science*. New Jersey: Prentice Hall International Inc, United States of America.
- Kadarsah, S., & Ramdhani, M.A. 1998. *Sistem Pendukung Keputusan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1992. *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Boston: Harvard Business Review Jan – Feb, United States of America.
- Kaplan, R.S., & Norton D.P. 1996. *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, United States of America.
- Permadi, B. 1992. *AHP*. Jakarta: Pusat Antar Universitas – Studi Ekonomi Universitas Indonesia.
- Pamungkas. 2000. *Tip & Trik Microsoft Visual Basic 6.0*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Riggs, J. L. 1986. *Production System : Planning, Analysis and Control 4th Edition*. New York: John Willey and Sons.
- Roger, S. P. 1993. *A Manager 's Guide to Software Engineering*. New York: McGraw-Hill, United States of America.
- Saaty, T. L. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.