

**PERANCANGAN PENGUKURAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA PT BHAKTI
UNGGUL TEKNOVASI MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD**

**DESIGN MEASUREMENT OF PT BHAKTI UNGGUL TEKNOVASI PERFORMANCE
MANAGEMENT SYSTEM USING BALANCED SCORECARD METHOD**

Muhammad Wahyu Yusran¹, Budhi Yogaswara², Budi Sulisty³

^{1,2,3}Program Studi Teknik Industri, ^{1,2,3}Fakultas Rekayasa Industri, ^{1,2,3}Universitas Telkom

¹wahyuyusran@gmail.com ²budhiyogas@telkomuniversity.ac.id

³budisulis@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

PT. Bhakti Unggul Teknovasi (Be Tel-U) merupakan sebuah perusahaan dibawah naungan Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) yang didirikan pada tanggal 10 Juli 2009. Sejak terbentuknya hingga sekarang perusahaan bergerak dibidang: Properti, pengadaan barang/jasa dan retail, kontruksi serta konsultan IT. Berdasarkan data yang diperoleh PT. Bhakti Unggul Teknovasi selama ini mengalami fluktuasi pendapatan perusahaan dalam kurung waktu 4 tahun terakhir akibat terjadi penurunan pendapatan disetiap bidang usaha. PT Bhakti Unggul Teknovasi menggunakan penilaian kinerja dengan berfokus pada aspek keuangan. Dari situasi ini, diperlukan sebuah pengukuran kinerja yang komprehensif untuk meningkatkan perofmansi kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Pada tahap awal, ditentukan sasaran straegis berdasarkan pada analisis SWOT. Hasil analisis mendapatkan rancangan strategi yang kemudian dikelompokkan untuk menentukan *Critical Success Factor* dan *Key Performance Indicator*. Selanjutnya, dilakukan pembobotan untuk setiap indikator perspektif menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*. Hasil analisis didapatkan 18 KPI dan 17 CSF. Berdasarkan hasil pembobotan AHP, didapatkan bobot perspektif keuangan 47%, pelanggan 26%, proses bisnis internal 18% serta pertumbuhan dan pembelajaran 9%. Dari hasil analisis capaian dan target perusahaan, terdapat 5 indikator kinerja yang mencapai target dan 13 indikator kinerja yang tidak mencapai target perusahaan.

Kata kunci: Kinerja, *Balanced Scorecard*, *Critical Success Factor*, *Key Performance Indicator*, *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Abstract

PT. Bhakti Unggul Teknovasi (Be Tel-U) is a company under the Telkom Education Foundation (YPT) which was established on July 10, 2009. Since its establishment, the company is engaged in property, procurement of goods / services and retail, construction and IT consultants. Based on data obtained by PT. Bhakti Unggul Technology innovation in the company's revenue in the past 4 years has decreased in revenue in each business sector. PT Bhakti Unggul Teknovasi uses performance appraisal by focusing on financial aspects. From this situation, a comprehensive performance measurement method is needed. At the initial stage, strategic objectives were determined based on the SWOT analysis. The results of analysis found a strategy design which was then grouped into critical success factors and key performance indicators. Next, weighting for each perspective indicator using the Analytical Hierarchy Process method. The analysis results obtained 18 KPIs and 17 CSFs. Based on AHP weighting results, we obtained a financial perspective weight of 47%, 26% customers, 18% internal business processes and 9% growth and learning. From the results of the company's performance and target analysis, there are 5 performance indicators that achieve the targets and performance indicators that don't reach the company's target.

Keywords: Performance, *Balanced Scorecard*, *Critical Success Factors*, *Key Performance Indicators*, *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

1. Pendahuluan

PT. Bhakti Unggul Teknovasi (Be Tel-U) merupakan sebuah perusahaan dibawah naungan Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) yang didirikan pada tanggal 10 Juli 2009. Sejak terbentuknya hingga sekarang perusahaan bergerak dibidang: Properti, pengadaan barang/jasa dan retail, kontruksi serta konsultan IT. Berdasarkan data yang diperoleh PT. Bhakti Unggul Teknovasi selama ini mengalami fluktuasi pendapatan perusahaan dalam kurung waktu 4 tahun terakhir akibat terjadi penurunan pendapatan disetiap bidang usaha.

PT Bhakti Unggul Teknovasi menggunakan penilaian kinerja dengan berfokus pada aspek keuangan. Pengukuran kinerja melalui aspek keuangan tidak memberikan gambaran yang nyata pada kondisi perusahaan karena tidak memperhatikan aspek selain keuangan, misalnya pada aspek pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal aspek tersebut merupakan roda penggerak perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000). Dari situasi ini, diperlukan sebuah pengukuran kinerja yang komprehensif untuk meningkatkan perofmansi kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

2. Dasar Teori dan Metodologi Penelitian

2.1 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan sebuah pendekatan secara sistematis dan terintegrasi dalam memperbaiki kinerja perusahaan dalam rangka mencapai tujuan strategi perusahaan serta untuk mewujudkan visi dan misinya (Mahmudi, 2005).

2.2 *Balanced Scorecard*

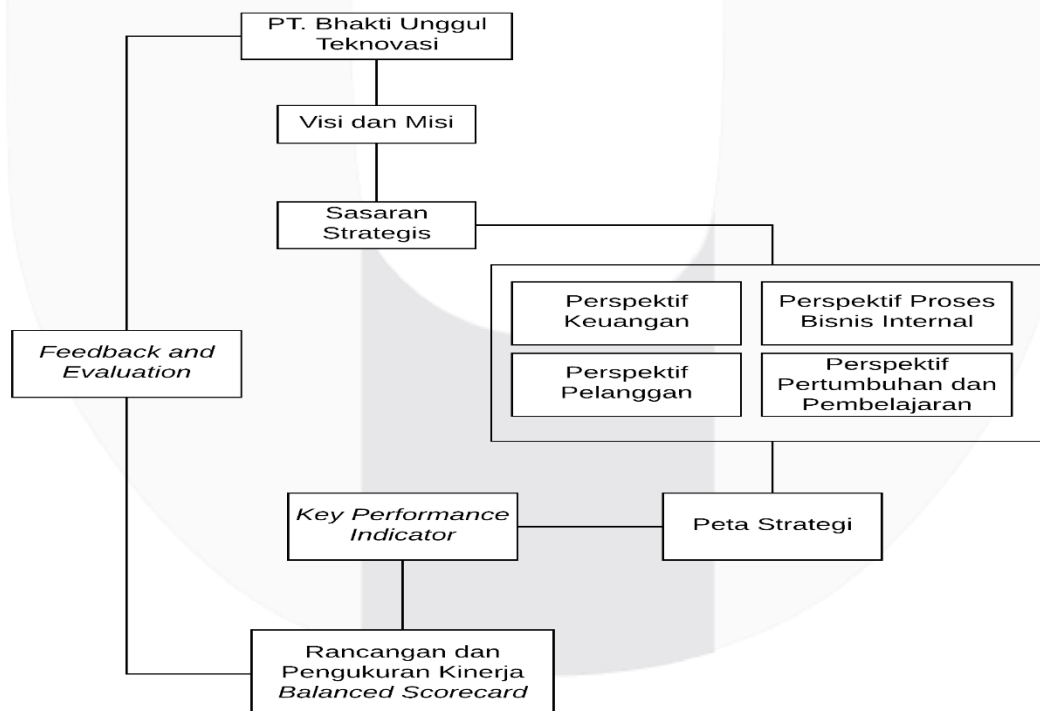
Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen penilaian dan pengendalian kinerja eksekutif yang diukur secara komprehensif untuk memberikan pemahaman kepada manajemen tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja ini memandang empat aspek unit bisnis, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000).

2.3 *Analytical Hierarchy Process*

Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah sebuah model pengambilan keputusan yang memberikan kesempatan pada perorangan atau kelompok untuk membangun gagasan-gagasan dan mendefinisikan persoalan dengan cara membuat asumsi dan memperoleh pemecahan yang diinginkan darinya. Metode AHP telah banyak digunakan untuk pengambilan keputusan dalam menyelesaikan masalah-masalah dalam hal perencanaan, penentuan alternatif, penyusunan prioritas, pemilihan kebijakan, alokasi sumber daya, penentuan kebutuhan, peramalan hasil, perencanaan hasil, perencanaan sistem, penilaian performansi, optimasi dan pemecahan konflik (Saaty, 1993).

2.4 *Model konseptual*

Model konseptual merupakan sebuah model yang menggambarkan kerangka konsep suatu penelitian yang dapat menyusun keterkaitan sehingga peneliti dapat menunjukkan lingkup permasalahan dalam mencapai tujuan penelitian. Berikut merupakan model konseptual untuk perancangan sistem pengukuran kinerja PT. Bhakti Unggul Teknovasi:



Gambar 2.1 Model Konseptual

3. Pembahasan

3.1 Visi dan Misi Perusahaan

Visi perusahaan:

Menjadi perusahaan jasa konstruksi dan properti, general trading, konsultan IT solution yang berkualitas, mandiri, terpercaya dan menjamin kepuasan pengguna jasa serta memberikan kebermanfaatn berkelanjutan kepada stake holder dan lingkungan sekitar.

Misi perusahaan:

1. Memastikan kepuasan pengguna jasa
2. Perbaiki pelayanan secara berkelanjutan
3. Ketepatan dalam pengerjaan
4. Patuh terhadap peraturan perundang-undangan dan persyaratan pengguna jasa
5. Edukasi untuk peningkatan kompetensi karyawan.

3.2 Analisis SWOT

Identifikasi perusahaan dalam kondisi internal dan eksternal dibutuhkan untuk menentukan inisiatif strategi yang tepat, oleh karena itu dilakukan terlebih dahulu wawancara terhadap *Senior General Manager Affair* perusahaan. Berikut merupakan hasil dari wawancara yang telah diidentifikasi berdasarkan aspek kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Tabel 3.1. SWOT

Strength	Weakness
Segmentasi pasar berada pada satu lingkup perusahaan	Kompetensi karyawan yang kurang memadai
Penjualan pada bidang usaha perdagangan umum selalu laku dipasar	Masih sering terjadi keterlambatan target perusahaan
Produk bidang pengerjaan proyek adalah sumber pendapatan terbesar	Tingkat kehadiran karyawan belum memenuhi target perusahaan
Dalam waktu empat tahun laba bersih perusahaan selalu memuaskan	Belum mampu bersaing diluar lingkup PT. Telekomunikasi Indonesia
Lokasi yang berdekatan dengan salah satu segmentasi pasar	Kekurangan modal dan finansial perusahaan yang terbatas
Opportunity	Threat
Permintaan pasar yang besar pada bidang konstruksi	Memiliki banyak kompetitor pada lingkup PT. Telekomunikasi Indonesia yang memiliki produk sama
Permintaan pasar yang besar pada bidang konsultan IT	Semakin sedikit sumber pendapatan dari Yayasan Pendidikan Telkom
Pertumbuhan retail di Indonesia	Perusahaan pesaing memiliki finansial dan modal yang lebih banyak
Pertumbuhan teknologi yang semakin pesat	
Salah satu anak perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia	

3.3 Penentuan Strategi

Penyusunan sasaran strategi perusahaan berdasarkan pada analisis SWOT dan matriks SWOT yang telah menghasilkan sasaran strategis berdasarkan pengelompokan empat tipe strategi. Perancangan sasaran strategi juga disusun berdasarkan *brainstorming* bersama pihak perusahaan pada sasaran strategi yang akan dirumuskan. Terdapat 5 strategi SO, 3 strategi WO, 3 strategi ST, dan 4 strategi WT. Berikut merupakan strategi alternatif untuk digunakan perusahaan, antara lain:

Tabel 3.2. Sasaran Strategis

Perspektif	Strategi
Keuangan	Efisiensi biaya operasi perusahaan
	Meningkatkan pendapatan perusahaan
Pelanggan	Meningkatkan loyalitas pelanggan
	Meningkatkan mutu pelayanan terhadap pelanggan

Perspektif	Strategi
	Memperluas pangsa pasar perusahaan
	Meningkatkan kemampuan perusahaan menguasai pasar
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan pengembangan produk baru
	Meningkatkan ketepatan waktu penyelesaian pengerjaan proyek
	Mengurangi tingkat kerusakan barang dan layanan
	Meningkatkan keseimbangan persediaan dengan permintaan barang dan layanan
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan penjualan pada bidang pengadaan dan ritel
	Meningkatkan produktivitas karyawan
	Mengembangkan skill dan keahlian karyawan
	Memaksimalkan stabilitas karyawan di perusahaan
	Meningkatkan tingkat kehadiran karyawan

3.4 Pengolahan data

Berikut merupakan rancangan sasaran strategis, *critical success factor* dan *key performance indicator*:

Tabel 3.3 Sasaran Strategis, CSF dan KPI

Perspektif	Sasaran Strategi	CSF	KPI
Keuangan	Meningkatkan Pendapatan Perusahaan	Pertumbuhan Pendapatan	Revenue Growth Rate
		Profitabilitas	Return of Equity
	Efisiensi Biaya Operasi Perusahaan	Biaya Operasi	Net Profit Margin
Pelanggan	Meningkatkan Loyalitas Pelanggan	Loyalitas Pelanggan	Presentase Retensi Pelanggan
		Kepuasan Pelanggan	Costumer Satisfaction Rate
	Meningkatkan Mutu Pelayanan Terhadap Pelanggan	Tingkat Keluhan Pelanggan	Costumer Complaints
	Memperluas Pangsa Pasar Perusahaan	Pertumbuhan Pelanggan Baru	Costumer Acquisition rate
	Meningkatkan Kemampuan Perusahaan Menguasai Pasar	Peningkatan Market Share	Market Share
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan Pengembangan Penjualan Produk Baru	Produk baru	Jumlah Produk Baru
	Meningkatkan Ketepatan Waktu Penyelesaian Pengerjaan Proyek	Jumlah Produk Selesai Sesuai Target	Presentase Jumlah Produk yang Memenuhi Target
	Mengurangi Tingkat Kerusakan Produk	<i>Defect Rate</i>	<i>Presentase Defect Rate</i>
	Meningkatkan Keseimbangan Persediaan dengan Permintaan Barang dan Layanan	Persediaan Barang dan Layanan	<i>Ready Stock</i>

Perspektif	Sasaran Strategi	CSF	KPI
	Meningkatkan Penjualan pada Bidang Pengadaan dan <i>Ritel</i>	Penjualan pada Bidang Pengadaan dan <i>Ritel</i>	Jumlah Penjualan Tahunan
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Meningkatkan Produktivitas Karyawan	Produktivitas Karyawan	Jumlah Karyawan Mencapai Target
	Mengembangkan Skill dan Keahlian Karyawan	Pelatihan Karyawan	Jumlah Pelatihan Karyawan
	Memaksimalkan Stabilitas Karyawan di Perusahaan	<i>Turnover</i> Karyawan	Jumlah <i>Turnover</i> Karyawan
	Meningkatkan Tingkat Kehadiran Karyawan	Kehadiran Karyawan	Presentase Kehadiran Karyawan

3.5 Pembobotan

Perhitungan dilakukan untuk menghitung pembobotan dalam menentukan kepentingan pada empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Pembobotan didapatkan dari kuisisioner yang telah disebar pada PT. Bhakti Unggul Teknovasi. Kuisisioner disebar pada tingkat manajemen yang berjumlah 6 orang. Hasil pembobotan yang dilakukan mengacu kepada masing-masing perspektif untuk mengetahui pengaruh dan kepentingan setiap variabel

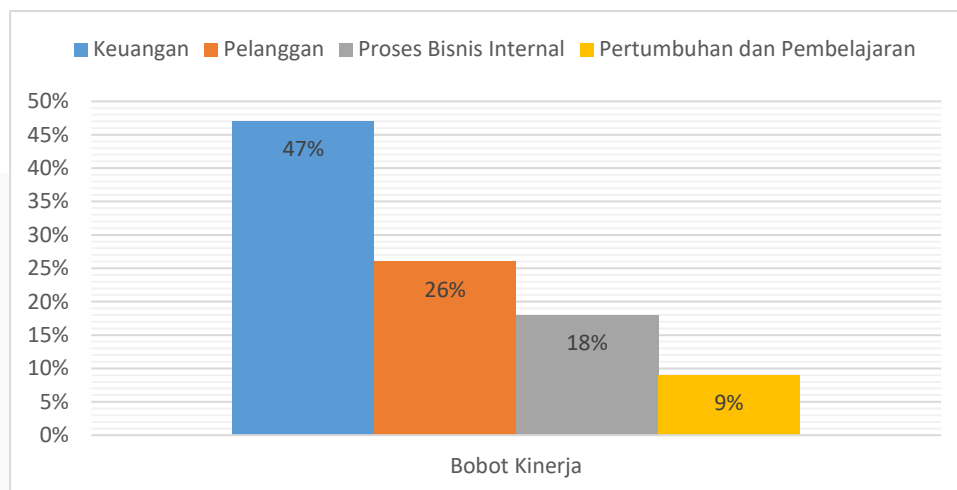
Tabel 3.4. Pembobotan Perspektif

NORMALISASI BOBOT							
Perspektif		Sasaran Strategi		Critical Succes Factor		Key Performance Indicator	
Nama	Bobot	Nama	Bobot	Nama	Bobot	Nama	Bobot
Keuangan	47%	Meningkatkan Pendapatan Perusahaan	36%	Pertumbuhan Pendapatan	12%	<i>Revenue Growth Rate</i>	9%
				Profitabilitas	28%	<i>Return of Equity</i>	8%
						<i>Net Profit Margin</i>	26%
		Efisiensi Operasi Perusahaan	11%	Biaya Operasi	6%	Biaya Operasi Tahunan	3%
Pelanggan	26%	Meningkatkan Loyalitas Pelanggan	7%	Loyalitas Pelanggan	6%	Presentase Retensi Pelanggan	7%
				Kepuasan Pelanggan	9%	<i>Costumer Satisfaction Rate</i>	8%
		Meningkatkan Mutu Pelayanan Terhadap Pelanggan	6%	Tingkat Keluhan Pelanggan	4%	<i>Costumer Complaints</i>	4%
		Memperluas Pangsa Pasar Perusahaan	7%	Pertumbuhan Pelanggan Baru	4%	<i>Costumer Acquisition rate</i>	4%
		Meningkatkan Kemampuan Perusahaan Menguasai Pasar	6%	Peningkatan <i>Market Share</i>	3%	<i>Market Share</i>	3%
Proses Bisnis Internal	18%	Meningkatkan Pengembangan Penjualan Produk dan Layanan Baru	2%	Produk baru	2%	Jumlah Produk Baru	1%
		Meningkatkan Ketepatan Waktu Penyelesaian Pengerjaan Proyek	6%	Jumlah Produk Selesai Sesuai Target	6%	Presentase Jumlah Produk yang Memenuhi Target	6%
		Mengurangi Tingkat Kerusakan Produk dan Layanan	3%	<i>Defect Rate</i>	2%	<i>Presentase Defect Rate</i>	2%
		Meningkatkan Keseimbangan persediaan dengan Permintaan Persediaan Barang dan Layanan	2%	Persediaan Barang dan Layanan	2%	<i>Ready Stock</i>	2%

NORMALISASI BOBOT							
Perspektif		Sasaran Strategi		Critical Succes Factor		Key Performance Indicator	
Nama	Bobot	Nama	Bobot	Nama	Bobot	Nama	Bobot
		Meningkatkan Penjualan pada Bidang Pengadaan dan <i>Ritel</i>	5%	Penjualan pada Bidang Pengadaan dan <i>Ritel</i>	4%	Jumlah Penjualan Tahunan	6%
Pertumbuhan dan Pembelajaran	9%	Meningkatkan Produktivitas Karyawan	5%	Produktivitas Karyawan	4%	Jumlah Karyawan Mencapai Target	5%
		Mengembangkan Skill dan Keahlian Karyawan	1%	Pelatihan Karyawan	1%	Jumlah Pelatihan Karyawan	1%
		Memaksimalkan Stabilitas Karyawan di Perusahaan	1%	<i>Turnover</i> Karyawan	2%	Jumlah <i>Turnover</i> Karyawan	2%
		Meningkatkan Tingkat Kehadiran Karyawan	2%	Kehadiran Karyawan	2%	Presentase Kehadiran Karyawan	2%

3.6 Analisis Empat Perspektif

Perhitungan empat perspektif dengan menggunakan metode AHP didapatkan hasil penilaian kinerja perusahaan keseluruhan untuk setiap perspektif. Hasil penilaian kinerja untuk setiap perspektif dapat disimpulkan pada diagram sebagai berikut:



Gambar 3.1. Bobot setiap perspektif

Pembobotan pada perspektif keuangan memiliki nilai kinerja dengan yaitu 47%, perspektif pelanggan 26%, perspektif proses bisnis internal 18% serta pertumbuhan dan pembelajaran 9%.

3.7 Analisis pembobotan KPI

Pembobotan dilakukan untuk setiap indikator kinerja perspektif, berikut merupakan hasil perhitungan KPI untuk setiap perspektif:

Tabel 3.5 Pembobotan KPI

Perspektif	Bobot	KPI	Kode	Bobot	Prioritas
Keuangan	47%	<i>Revenue Growth Rate</i>	K01	8.81%	2
		<i>Return of Equity</i>	K02	8.28%	3
		<i>Net Profit Margin</i>	K03	26.44%	1
		Biaya Operasi Tahunan	K04	3.23%	12
Pelanggan	26%	Presentase Retensi Pelanggan	P01	6.74%	5
		<i>Costumer Satisfaction Rate</i>	P02	8.22%	4

Perspektif	Bobot	KPI	Kode	Bobot	Prioritas
		<i>Costumer Complaints</i>	P03	4.15%	9
		<i>Costumer Acqusition rate</i>	P04	3.70%	10
		<i>Market Share</i>	P05	3.27%	11
Proses Bisnis Internal	18%	Jumlah Produk Baru	PB01	1.35%	18
		Presentase Jumlah Produk yang Memenuhi Target	PB02	6.31%	6
		<i>Presentase Defect Rate</i>	PB03	2.47%	13
		<i>Ready Stock</i>	PB04	1.53%	15
		Jumlah Penjualan Tahunan	PB05	6.14%	7
Pertumbuhan dan Pembelajaran	9%	Jumlah Karyawan Mencapai Target	PP01	4.62%	8
		Jumlah Pelatihan Karyawan	PP02	1.36%	17
		Jumlah <i>Turnover</i> Karyawan	PP03	1.51%	16
		Presentase Kehadiran Karyawan	PP04	1.87%	14

4. Kesimpulan

- Hasil penelitian dihasilkan 18 KPI untuk setiap perspektif *Balanced Scorecard*. Pada perspektif keuangan yaitu *Revenue Growth Rate*, *Return of Equity*, *Net Profit Margin* dan biaya operasi tahunan. Untuk perspektif pelanggan yaitu presentasi retensi pelanggan, *Costumer Satisfaction Rate*, *Costumer Complaints*, *Costumer Acquisition Rate*, dan *Market Share*. Untuk perspektif proses bisnis internal yaitu jumlah produk baru, presentase jumlah produk yang memenuhi target, *Presentase Defect Rate*, *Ready Stock* dan jumlah penjualan tahunan. Untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu jumlah karyawan mencapai target, jumlah pelatihan karyawan, jumlah *turnover* karyawan dan presentase kehadiran karyawan.
- Berdasarkan hasil pengukuran pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan memiliki nilai kinerja tertinggi yaitu sebesar 47%, perspektif pelanggan urutan kedua dengan nilai kinerja sebesar 26%, perspektif proses bisnis internal urutan ketiga dengan nilai kinerja sebesar 18% serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan nilai kinerja sebesar 9%.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2018). *Data Perumbuhan Perusahaan Industri Nonmigas 2018*. BPS
- Gaspersz, V. 2002. *Balanced Scorecard Dengan Six Sigma*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Helfert. (1996). *Teknik Analisis Keuangan (Petunjuk Praktis Untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan)*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R. S., & David, P. N. (2000). *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kotler, P. (2002). *Manajemen Pemasaran, Edisi Millenium, Jilid 2*. Jakarta: PT Prenhalindo.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mulyadi dan J. Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Mulyadi. 2005. *System Manajemen Strategic Berbasis Balance Scorecard*. UPP AMP YKPN.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-By-Step*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Rangkuti, Freddy. (1997). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. (2002). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Saaty, T. L. (1993). *The Analytican Hierarchy Process: Planning, Priority, Resource Allocation*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Pers.
- Tunggal, Amin Widjaja. (2001). *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvindo.
- Tunggal, Amin Widjaja. (2002). *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvinda.
- Yuwono, Sony., Sukarno, Edy., & Ichsan, Muhammad. (2003). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang berfokus pada Strategi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.