

# PERANCANGAN INDIKATOR KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS : PT. DENSO INDONESIA)

## THE DESIGN OF COMPANY PERFORMANCE INDICATOR WITH BALANCED SCORECARD METHOD (CASE STUDY: PT. DENSO INDONESIA)

<sup>1</sup>Juwita Darmayanti, <sup>2</sup>Rosad Ma'ali El Hadi <sup>3</sup>Rio Aurachman

<sup>1,2,3</sup> Program Studi Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Telkom University

<sup>1</sup>juwita.darmay@gmail.com, <sup>2</sup>rosyadmeh2014@gmail.com, <sup>3</sup>rio\_aurachman@yahoo.com

---

### Abstrak :

PT. Denso Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang komponen otomotif. Pada kondisi *existing* perusahaan melakukan pengukuran kinerja dalam aspek karyawan sebagai acuan perbaikan kinerja dengan nama *Performance Evaluation*. Akan tetapi pengukuran kinerja dalam aspek ini tidak dapat mengontrol proses operasional yang ada di perusahaan, pelanggan dan keuangan. Maka itu, diperlukan pengukuran kinerja yang mencakup lini yang lebih luas dan dapat diselaraskan dengan strategi perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menyusun indikator kinerja yang tepat sebagai ukuran kinerja untuk tiap perspektif *Balanced Scorecard* dan menentukan bobot prioritas pada empat perspektif. Tahapan penyelesaian yang dilakukan adalah menentukan strategi berdasarkan visi dan misi setelah itu mendapatkan indikator kinerja. Kemudian melakukan pembobotan untuk mengetahui indikator mana yang lebih penting. Setelah melakukan pembobotan didapatkan bahwa perspektif finansial mendapatkan nilai 35.40%, perspektif *customer* 26.50%, perspektif proses bisnis internal 17.20%, perspektif *learning and growth* 20.90%. Perspektif finansial memiliki bobot tertinggi artinya adalah bahwa perspektif finansial lebih penting dibanding perspektif lain.

**Kata kunci :** *PT. Denso Indonesia, Balanced Scorecard, Indikator Kinerja dan Pembobotan*

---

### Abstract:

PT. Denso Indonesia is a company engaged in the field of automotive components. In the existing condition of the company perform performance measurement on the aspect of employees as a benchmark performance improvement by the name of *Performance Evaluation*. However, performance measurement in this aspect can not control the operational processes that exist in the company, customers and finance. Therefore, performance measurements that cover a broader line and can be aligned with the company's strategy to achieve the company's vision and mission. This study aims to develop appropriate performance indicators as performance measures for each *Balanced Scorecard* perspective and determine priority weights in four perspectives. Stages of completion is done to determine the strategy based on vision and mission after that get the performance indicators. Then do weighting to know which indicator is more important. After weighting is obtained that financial perspective get value 35.40%, customer perspective 26.50%, internal business process perspective 17.20%, learning and growth perspective 20.90%. The financial perspective that has the highest meanings is that the financial perspective is more important than other perspectives.

**Keywords :** *PT. Denso Indonesia, Balanced Scorecard, Performance Indicator and Weighting*

---

### 1. Pendahuluan

PT. Denso Indonesia merupakan perusahaan *joint venture* antara DENSO CORPORATION dan PT. Astra International di dalam grup PT. Astra Otoparts Tbk., yang bergerak dibidang manufaktur komponen otomotif. Untuk dapat memiliki keunggulan dalam persaingan bisnis yang pesat, PT. Denso Indonesia perlu memiliki kerangka kinerja sistem pengukuran kinerja yang tepat.

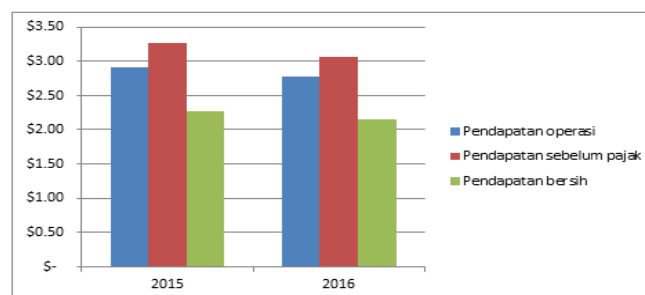
Berdasarkan wawancara dengan HRD, PT. Denso Indonesia telah menerapkan pengukuran aspek karyawan sebagai acuan perbaikan kinerja perusahaan dengan nama pengukuran kinerja yaitu *Performance Evaluation*. Diperlihatkan pada Tabel 1.1 pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT Denso Indonesia.

Tabel I.1 Pengukuran *Eksisting* Perusahaan

Nama Pengukuran	Target	Waktu	Cara Pengukuran	Apabila Tidak Tercapai
Performance Evaluation	Peningkatan tingkat kehadiran karyawan	Bulanan	Memantau absensi karyawan setiap bulan oleh atasan masing-masing perdirektorat	Memberikan teguran lisan kepada karyawan
	Peningkatan produktivitas karyawan	Tahunan	Melakukan evaluasi hasil kerja karyawan setiap tahun oleh atasan masing-masing perdirektorat	Memberikan <i>training</i> dan motivasi kepada karyawan

Pada kondisi *eksisting* perusahaan pengukuran kinerja yang dilakukan hanya melihat karyawan saja sebagai acuan perbaikan kinerja perusahaan. Akan tetapi pengukuran kinerja dalam aspek ini tidak dapat mengontrol proses operasional yang ada di perusahaan, pelanggan dan keuangan. Maka itu, diperlukan pengukuran kinerja yang mencakup lini yang lebih luas dan dapat diselaraskan dengan strategi perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Pada pengukuran *eksisting* juga tidak terdapat tindak lanjut dalam menentukan target di masa yang akan datang.

Berdasarkan data sekunder yang diperoleh oleh peneliti, terlihat bahwa terjadi penurunan pendapatan PT. Denso Indonesia pada tahun 2015 ke 2016. Berikut adalah data pendapatan tahun 2015 dan 2016 dari PT. Denso Indonesia.



Gambar I.1 Grafik Pendapatan PT. Denso Indonesia

Pada gambar I.1 dapat dilihat bahwa terjadi penurunan pendapatan yang meliputi pendapatan operasi, pendapatan sebelum pajak dan pendapatan bersih pada tahun 2015 ke 2016. Hal ini akan berdampak pada penurunan laba PT. Denso Indonesia yang mempengaruhi profitabilitas perusahaan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap pihak HRD perusahaan masih terdapat *human error* pada proses operasional yang mencakup proses produksi dan pengiriman sehingga menyebabkan perusahaan harus melakukan ganti rugi terhadap pelanggan selain itu juga masih terdapat keluhan pelanggan terhadap perusahaan.

Berdasarkan fakta tersebut maka perlu dilakukannya perancangan indikator kinerja yang lebih komprehensif dan tidak terbatas hanya pada aspek karyawan saja. Sehingga, nantinya perusahaan dapat menetapkan sasaran strategis yang lebih tetap untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Oleh karena itu, dengan melihat kendala yang dialami oleh PT. Denso Indonesia yang hanya berpegang pada penilaian kinerja karyawan saja, maka diperlukan metode yang tepat dalam mengukur kinerja perusahaan agar dapat sukses dan bersaing di masa yang akan datang. Sistem pengukuran kinerja *eksisting* tidak dapat menjawab kebutuhan perusahaan dalam pencapaian visi misi perusahaan.

Menurut (Mulyadi, 2014) dari segi keunggulan *Balanced Scorecard* yaitu bersifat komprehensif sehingga mampu menjangkau perspektif yang lebih luas dan tidak hanya terbatas pada perspektif finansial melainkan juga nonfinansial seperti perspektif *customer*, proses bisnis internal serta *learning and growth*. Kekohherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat di antara berbagai sasaran strategik perencanaan strategik. Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan. Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Maka penelitian yang akan dilakukan adalah merancang indikator kinerja PT. Denso Indonesia dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan menilai empat perspektif yaitu finansial, *customer*, proses bisnis internal dan *learning and growth*. Setelah merancang pengukuran kinerja pada PT. Denso Indonesia maka manajemen perusahaan dapat mengurangi masalah perusahaan serta melakukan pengembangan sesuai dengan sasaran strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. (Helfert, 1996)

### 2.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. (Wibowo, 2007)

### 2.3 Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. (Kaplan Robert S dan David Norton, 2001) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balance*).

#### 2.3.1 *Balanced Scorecard* sebagai suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis

Ada empat proses manajemen baru yang diperkenalkan *Balanced Scorecard* yang mana terbagi dan terkombinasi antara tujuan strategis jangka panjang dengan peristiwa-peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut adalah (Kaplan Robert S dan David Norton, 2001) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, merencanakan dan menetapkan sasaran, mengomunikasikan dan menghubungkan dan umpan balik dan pembelajaran strategis.

### 2.4 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang harus diperhatikan dalam pengukuran kinerja. Selain perspektif keuangan, paling tidak ada tiga perspektif lain yang juga harus mendapatkan perhatian yakni pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk menjamin keterpaduan di antara perspektif ini, maka ukuran-ukuran yang dikembangkan untuk masing-masing perspektif ini mengandung hubungan sebab akibat baik secara langsung maupun tidak langsung. (Kaplan Robert S dan David Norton, 2001)

#### 2.4.1 Perspektif Finansial

Tujuan finansial dalam tahap bertahan akan bertumpu pada ukuran finansial tradisional, seperti ROCE, laba operasi, dan margin kotor. Dan tujuan finansial perusahaan pada tahap menuai panen akan sangat menekankan pada arus kas. (Kaplan Robert S dan David Norton, 2001)

### 2.4.2 Perspektif Pelanggan

Perusahaan biasanya memilih dua kelompok ukuran untuk perspektif pelanggan. Kelompok ukuran pertama merupakan ukuran generik yang digunakan oleh hampir semua perusahaan. Kelompok ini meliputi : (1) pangsa pasar, (2) akuisisi pelanggan, (3) kepuasan pelanggan, (4) profitabilitas pelanggan dan (5) retensi pelanggan. Kelompok ukuran kedua merupakan faktor pendorong kinerja – pembeda (*differentiator*) – hasil pelanggan. (Kaplan Robert S dan David Norton, 2001)

### 2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif internal (operasional) dapat mengevaluasi ekspektasi yang diharapkan pelanggan dapat terpenuhi. Melalui perbaikan proses di internal organisasi tersebut. Di sini juga kita dapat mengukur tingkat keahlian dan produktivitas karyawan, kualitas yang dihasilkan oleh organisasi tersebut, dan atau sistem informasi yang baik yang berjalan dalam organisasi. (Kaplan Robert S dan David Norton, 2001)

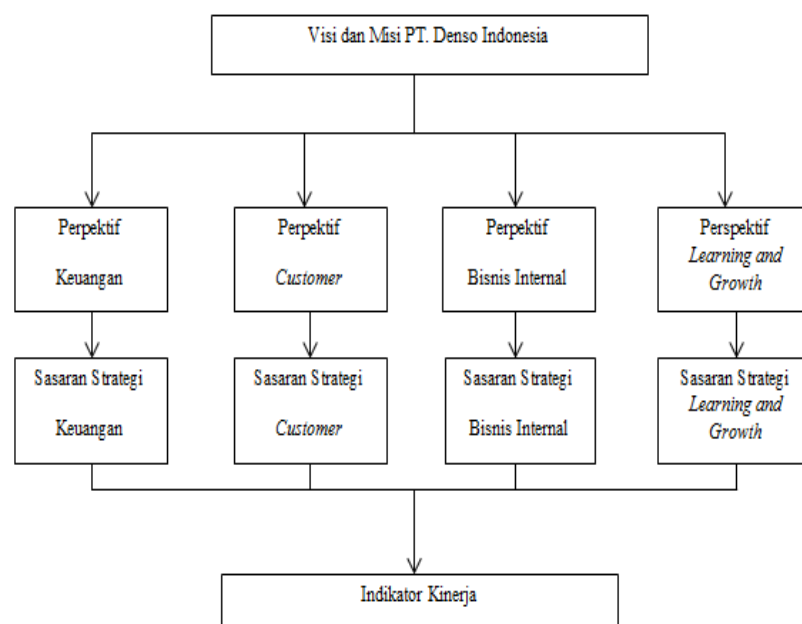
### 2.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Petumbuhan

Sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan pekerja yang ditarik dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum. Ketiga ukuran ini kemudian ditambah juga dengan faktor pendorong yang dapat disesuaikan dengan situasi tertentu. Tiga pengukuran tersebut adalah Kepuasan pekerja, Retensi pekerja dan Produktivitas pekerja. perusahaan selanjutnya mengidentifikasi faktor pendorong khusus untuk situasi tertentu dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Faktor pendorong tersebut cenderung diambil dari tiga faktor enabler penting, melatih kembali tenaga kerja, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan. (Kaplan Robert S dan David Norton, 2001)

### 2.5 Analytical Hierachy Proccess (AHP)

AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan mengurangi masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki (Saaty, 1993)

### 2.6 Metodologi Penelitian



Gambar II.1 Model Konseptual

### 3. Pembahasan

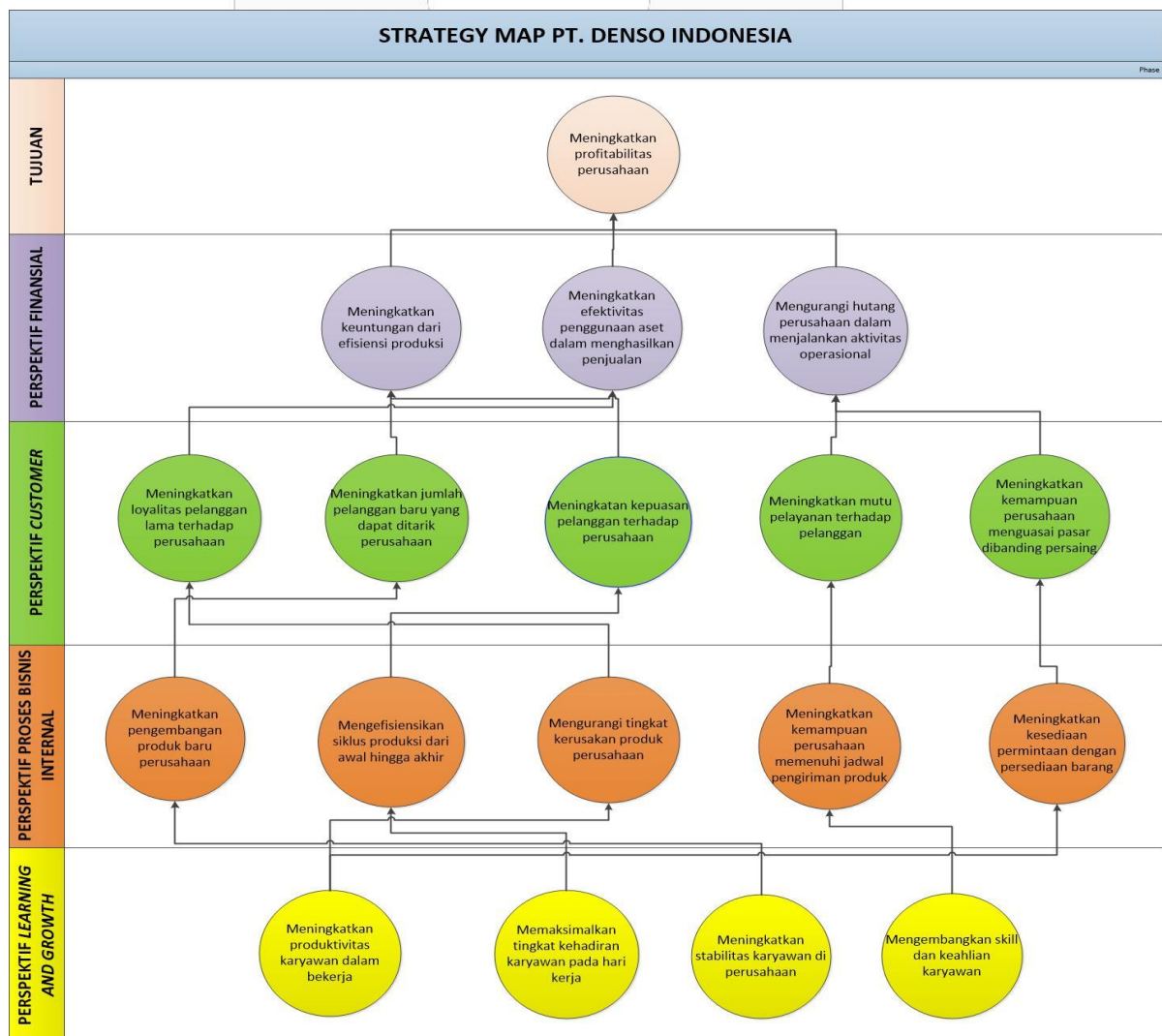
#### 3.1 Visi dan Misi

Visi : Masa depan yang lebih aman dan ramah lingkungan dengan tingkat kecelakaan yang semakin rendah.

Misi : Turut mewujudkan dunia yang lebih baik dengan menciptakan nilai guna disertai visi ke masa depan.

1. Kepuasan pelanggan melalui produk dan layanan berkualitas
2. Pertumbuhan global melalui kecermatan
3. Pelestarian lingkungan dan keharmonisan dengan masyarakat
4. Penghargaan perusahaan akan pentingnya peran individu
5. Kreatif dalam pikiran dan matang dalam tindakan
6. Koorporatif dan menjadi perintis
7. Menjadi kepercayaan dan memperbaiki diri

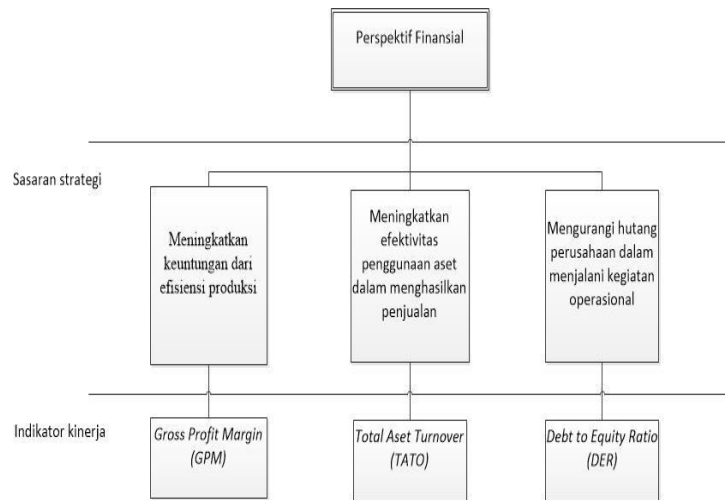
#### 3.2 Strategy Map



Gambar III.1 Strategy Map PT. Denso Indonesia

### 3.3 Perancangan Model *Balanced Scorecard*

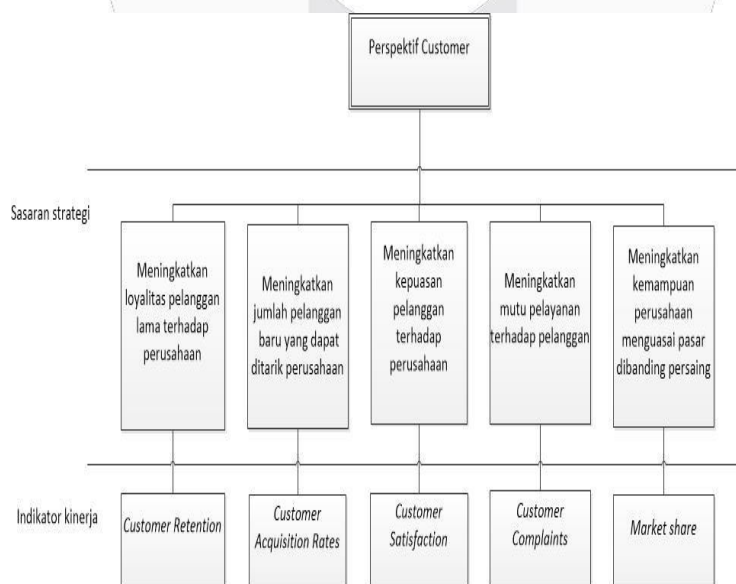
#### 3.3.1 Perspektif Finansial



Gambar III.2 Perspektif Finansial

Perspektif finansial memberikan gambaran strategi yang dilaksanakan memberi pengaruh terhadap peningkatan keuntungan dari efisiensi produksi, peningkatan efektivitas penggunaan aset dalam menghasilkan penjualan dan pengurangan hutang perusahaan dalam menjalani kegiatan operasional sehingga tujuan utama PT. Denso Indonesia yaitu peningkatan profitabilitas perusahaan dapat tercapai.

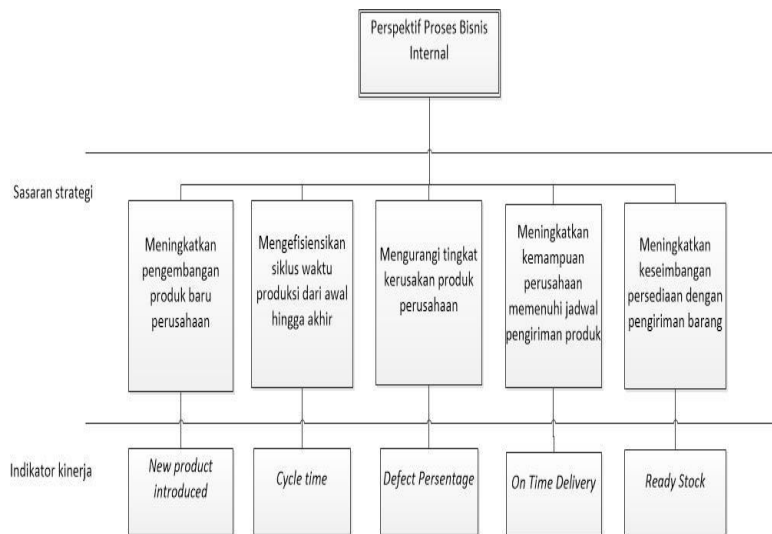
#### 3.3.2 Perspektif Customer



Gambar III.3 Perspektif Customer

Perspektif pelanggan memberikan gambaran strategi yang dilaksanakan memberi pengaruh terhadap peningkatan loyalitas pelanggan lama terhadap perusahaan, peningkatan jumlah pelanggan baru yang dapat ditarik perusahaan, peningkatan kepuasan pelanggan terhadap produk perusahaan, peningkatan mutu pelayanan terhadap pelanggan dan peningkatan kemampuan perusahaan menguasai pasar dibanding pesaing sehingga tujuan utama PT. Denso Indonesia yaitu peningkatan profitabilitas perusahaan dapat tercapai.

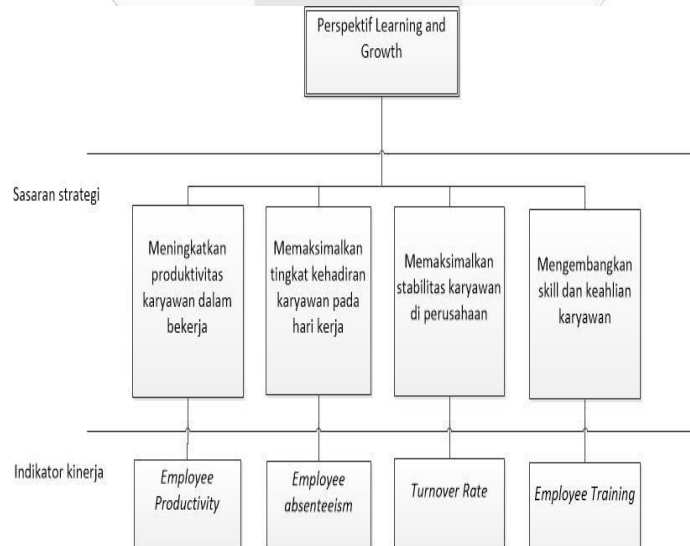
### 3.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal



Gambar III.4 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal memberikan gambaran strategi yang dilaksanakan memberi pengaruh terhadap peningkatan pengembangan produk baru perusahaan, pengefisiensian siklus waktu produksi dari awal hingga akhir, pengurangan tingkat kerusakan produk perusahaan, peningkatan kemampuan perusahaan memenuhi jadwal pengiriman produk dan peningkatan keseimbangan persediaan dengan pengiriman barang sehingga tujuan utama PT. Denso Indonesia yaitu peningkatan profitabilitas perusahaan dapat tercapai.

### 3.3.4 Perspektif Learning and Growth



Gambar III.5 Perspektif Learning and Growth

Perspektif *learning and growth* memberikan gambaran strategi yang dilaksanakan memberi pengaruh terhadap peningkatan produktivitas karyawan dalam bekerja, peningkatan loyalitas karyawan pada perusahaan, pemaksimalan tingkat kehadiran karyawan pada hari kerja, pemaksimalan stabilitas karyawan di perusahaan, pengembangan *skill* dan keahlian karyawan sehingga tujuan utama PT. Denso Indonesia yaitu peningkatan profitabilitas perusahaan dapat tercapai.

### 3.4 Hasil AHP

Tabel III.1 Hasil Pembobotan Indikator Kinerja tiap Perspektif

Perspektif		Sasaran Strategi	
perspektif finansial	35.40%	Meningkatkan keuntungan dari efisiensi produksi	41.00%
		Meningkatkan efektivitas penggunaan aset dalam menghasilkan penjualan	16.20%
		Mengurangi hutang perusahaan dalam menjalani kegiatan operasional	42.80%
perspektif customer	26.50%	Meningkatkan loyalitas pelanggan lama terhadap perusahaan	21.30%
		Meningkatkan jumlah pelanggan baru yang dapat ditarik perusahaan	9.50%
		Meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap perusahaan	27.30%
		Meningkatkan mutu pelayanan terhadap pelanggan	23.90%
		Meningkatkan kemampuan perusahaan menguasai pasar dibanding pesaing	18.00%
perspektif proses bisnis internal	17.20%	Meningkatkan pengembangan produk baru perusahaan	24.00%
		Mengefisienkan siklus waktu produksi dari awal hingga akhir	13.50%
		Mengurangi tingkat kerusakan produk perusahaan	10.70%
		Meningkatkan kemampuan perusahaan memenuhi jadwal pengiriman produk	35.40%
		Meningkatkan keseimbangan persediaan dengan pengiriman barang	16.40%
perspektif learning and growth	20.90%	Meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja	28.60%
		Memaksimalkan tingkat kehadiran karyawan pada hari kerja	18.90%
		Memaksimalkan stabilitas karyawan di perusahaan	13.40%
		Mengembangkan skill dan keahlian karyawan	39.10%

Tabel III.2 Tingkat Prioritas Indikator Kinerja Berdasarkan Bobot Keseluruhan

Indikator kinerja	Bobot keseluruhan	Prioritas
<i>Debt to equity ratio</i>	15.15%	1
<i>Gross profit margin</i>	14.51%	2
<i>Employee training</i>	8.17%	3
<i>Customer satisfaction</i>	7.23%	4
<i>Customer complaints</i>	6.33%	5
<i>On time delivery</i>	6.09%	6
<i>Employee productivity</i>	5.98%	7
<i>Total aset turnover</i>	5.73%	8
<i>Customer retention</i>	5.64%	9
<i>Market share</i>	4.77%	10
<i>New product introduced</i>	4.13%	11
<i>Employee absenteeism</i>	3.95%	12
<i>Ready stock</i>	2.82%	13
<i>Turnover rate</i>	2.80%	14
<i>Customer acquisition rates</i>	2.52%	15
<i>Cycle time</i>	2.32%	16
<i>Defect percentage</i>	1.84%	17



#### 4. Kesimpulan

Untuk menggambarkan kinerja PT. Denso Indonesia secara komprehensif dibutuhkan 17 indikator kinerja yang diturunkan dari sasaran strategi dari empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu *gross profit margin (GPM)*, *total asset turnover (TATO)*, *debt to equity ratio (DER)*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction rates*, *customer complaints*, *market share*, *new product introduced*, *cycle time*, *defect percentage*, *on time delivery*, *ready stock*, *employee productivity*, *employee absenteeism*, *turnover rate* dan *employee training*.

Bobot prioritas perspektif finansial memiliki bobot 35.40%. Bobot prioritas perspektif *customer* memiliki bobot 26.50%. Bobot prioritas perspektif proses bisnis internal memiliki bobot 17.20%. Bobot prioritas perspektif *learning and growth* memiliki bobot 20.90%. Bobot tertinggi adalah perspektif finansial sehingga perspektif finansial akan berdampak pada perspektif *customer*, proses bisnis internal serta *learning and growth*. Bobot prioritas masing-masing indikator kinerja yaitu *gross profit margin (GPM)* 14.51%, *total asset turnover (TATO)* 5.73%, *debt to equity ratio (DER)* 15.15%, *customer retention* 5.64%, *customer acquisition* 2.52%, *customer satisfaction rates* 7.23%, *customer complaints* 6.33% *market share* 4.77%, *new product introduced* 4.13%, *cycle time* 2.32%, *defect percentage* 1.84%, *on time delivery* 6.09%, *ready stock* 2.82%, *employee productivity* 5.98%, *employee absenteeism* 3.95%, *turnover rate* 2.80% dan *employee training* 8.17%.

#### 5. Daftar Pustaka

- Defani, V. (2016). *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*, 85-88.
- Denso Corp Pendapatan. (n.d.). Retrieved Oktober 25, 2017, from <https://www.msn.com/id-id/ekonomi/detailsaham/financials/fi-22.1.DNZOY.PINX>
- Eric, G. H. (2000). *Managerial Accounting*. Mc-Graw Hill: Irwin.
- Febriana. (2012). *Perancangan Balanced Scorecard sebagai Alat Untuk Review Strategi Perusahaan (Studi kasus : PT. SBP Surabaya)*, 98-99.
- Fisher. (1994). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Helfert. (1996). *Teknik Analisis Keuangan (Petunjuk Praktis Untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan)*. Jakarta: Erlangga.
- Johnson and Robert S. Kaplan. (1987). *The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan Robert S dan David Norton. (2001). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Mahsina. (2016). *Analisis Perancangan Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard untuk Industri Manufaktur Jawa Timur (Studi kasus : PT. Pencu Metal Abadi)*, 5-17.
- Maryanne, H. R. (1999). *Cost Management, Accounting and Control*. South Western: Thomson.
- Mulyadi. (2014). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-By-Step*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Profil Denso. (n.d.). Retrieved Februari 24, 2017, from <http://www.denso.co.id/hrdenso/>
- Ramdhani, K. S. (1998). *Sistem Pendukung Keputusan : Suatu Wacana Struktural Idealisasi dan Implementasi Konsep Pengambilan Keputusan*. Bandung: Rosdakarya.
- Saaty, T. L. (1993). *The Analytical Hierarchy Process: Planning, Priority, Resource Allocation*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Pers.
- Sejarah Denso. (n.d.). Retrieved February 30, 2017, from <http://www.denso.co.id>
- Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zairi. (1994). *Measuring Performance for Business Results*. Newyork: Springer Science & Business Media.