

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORE CARD*
BERBASIS *ANALYTIC NETWORK PROCESS* (ANP) PADA PT. MULIAOFFSET
PACKINDO**

Catur yuliantono¹, Rindra Yusianto², Tita Talitha³

Program Studi Teknik Industri Universitas Dian Nuswantoro Semarang

Email, caturyulianto@gmail.com, rindra@dsn.dinus.ac.id, titalitha@gmail.com

ABSTRAK

Perusahaan atau organisasi selalu menghadapi tantangan yang sangat mendasar yaitu bagaimana bisa bertahan (*to survive*) di masa yang akan datang dengan berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer service oriented*) serta efisien dalam biaya (*cost efficiency*). Bagi perusahaan pengukuran kinerja yang dapat digunakan dalam menilai keberhasilan perusahaan dan sebagai dasar untuk meningkatkan laba perusahaan. Berdasarkan data dari perusahaan pada tahun 2014, perusahaan mengalami penurunan jumlah penjualan dan jumlah pelatihan karyawan yang belum maksimal terhadap seluruh karyawan. Untuk mengetahui baik dan buruk kinerja perusahaan perlunya pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja memerlukan kerangka kerja dengan metode *balance score card* (BSC). BSC memerlukan pengambilan keputusan berupa KPI dengan menggunakan *Analytic Process Network*. Setelah dilakukan analisis didapatkan, pada periode I perusahaan memiliki nilai KPI 3,179, Periode II memiliki nilai KPI 3,573, Periode III Nilai KPI 3,478 dan Periode IV 4,099. Berdasarkan nilai kinerja terendah perusahaan, rekomendasi yang dapat diberikan bahwa perlu adanya perbaikan dengan meningkatkan sarana media promosi sebagai peningkat penjualan yang optimal. Sementara itu, untuk nilai kinerja perusahaan tertinggi adanya peningkatan dengan cara melakukan proses pelatihan terhadap seluruh karyawan.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balance Scorecard*, *Key Performance Indikator*

ABSTRACT

The company or organization always challenges very fundamental on how to survive (*to survive*) in the future with oriented customer satisfaction (*customer service oriented*) and efficient in cost (*cost efficiency*). For perusahaan pengukuran performance that can be used in assessing the success of companies and as a basis for increase corporate profits .Based on data from the company in 2014, companies experienced a fall in amount of sales and the number of training employee not maximum of all employees. To know good and bad the company the need for performance assessment .Performance measurement need framework with the *balance score card* (*bsc*). Bsc need decision making kpi of using *analytic process network* . After analysis was conducted was obtained , in the period i company having value kpi 3,179 , ii period having value kpi 3,573 , iii value period 3,478 kpi and iv 4,099 the period .Based on the performance of the lowest value companies , rekomendasi that can be given that need of improvement by improving facilities media promotion as peningkat optimal sales .Meanwhile , to value the company performance highest any increase by way of conducting the process of training to all employees .

Password: performance measurement , *balance scorecard* , *key performance indicators*

1. PENDAHULUAN

Perusahaan atau organisasi selalu menghadapi tantangan yang sangat mendasar yaitu bagaimana bisa bertahan (*to survive*) di masa kini dan mampu bersaing di masa yang akan datang. Alat ukur kinerja tradisional yang memfokuskan pada pengukuran keuangan tentunya harus bergeser menyesuaikan dengan tuntutan agar memberikan arah yang lebih baik bagi perusahaan [1].

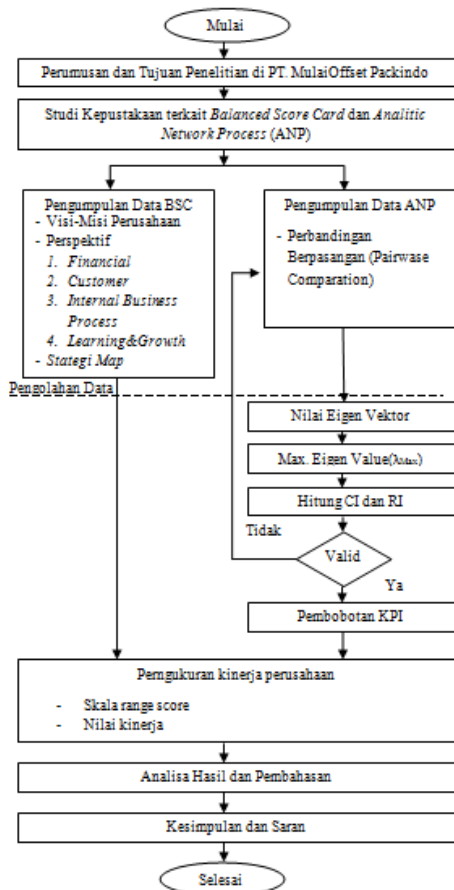
Berdasarkan data dari perusahaan, selama periode triwulan tahun 2014 terjadi penurunan penjualan yang dilihat dari *Sales Growth Ratio* (SGR). Hal tersebut menunjukkan perbedaan yang sangat jauh dari target yang ditetapkan perusahaan. Berdasar hasil wawancara dengan pihak perusahaan yaitu manajer keuangan, bahwa sampai saat ini perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan yaitu hanya dari perspektif keuangan serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan

Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian secara cepat, tepat, dan komprehensif yang dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* (BSC) juga suatu tindakan pembobotan terhadap setiap masing-masing indikator dan aspek. Perancangan strategi map dan pembobotan

merupakan langkah penting di dalam merancang strategi sistem pengukuran kinerja. Oleh sebab itu metode BSC dapat dipadukan dengan metode *Analytical Network Process* (ANP). Dimana dalam hal ini ANP mempresentasikan tingkat kepentingan berbagai pihak dengan mempertimbangkan keterkaitan antar kriteria dan sub kriteria. Perspektif pada BSC identik dengan kriteria pada ANP. Sedangkan strategy objektif dan KPI identik dengan elemen dan sub. Elemen [2]. Pengukuran kinerja memberikan rekomendasi perbaikan yang dapat digunakan sesuai dengan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan

2. METODOLOGI

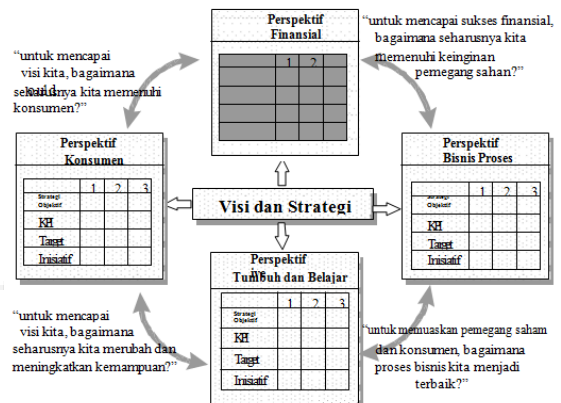
Alur penelitian ini dapat dijelaskan dengan *Flowchart* Penelitian. Dari tahap pengumpulan hingga kesimpulan.



Gambar 3. Alur Penelitian

Balanced Scorecard (BSC) adalah salah satu model sistem pengukuran kinerja dengan strategi sebagai titik awal menterjemahkan ke dalam ukuran kerjanya. Memberikan kerangka kerja dengan empat perspektif agar dapat menjabarkan kinerja suatu organisasi dengan baik yang melingkupi perspektif Finansial, Konsumen, Proses Bisnis dan Tumbuh dan Belajar[3]. Untuk melakukan penelitian pada perusahaan, perlunya kerangka kerja yang berdasarkan Balance ScoreCard. Setelah itu melakukan pengisian kerangka kerja diperlukannya kerja sama manager/(pimpinan perusahaan) yang mendukung terhadap hasil kinerja yang didapatkan. Di bawah ini merupakan kerangka kerja BSC. Kerangka kerja yang diukur

terhadap empat perspektif, antara lain *financial, customer, internal business process* dan *Learning&Growth*.



Gambar 1. Kerangka Kerja BSC

Pada kerangka kerja pada perusahaan yang akan diteliti antara lain kriteria dan sub kriteria.

Financial: *Retrun On Investement*(ROI)

Profit Margin On Sales (PMOS)

Sales Growth Ratio (SGR)

Customer: Kepuasan Pelanggan

Pelanggan Lama

Pelanggan Baru

Internal Business Process:

Keterlambatan

Cacat

Mesin Rusak

Hub. Terknisi luar

Tepat waktu

Media Promosi

Learning&Growth:

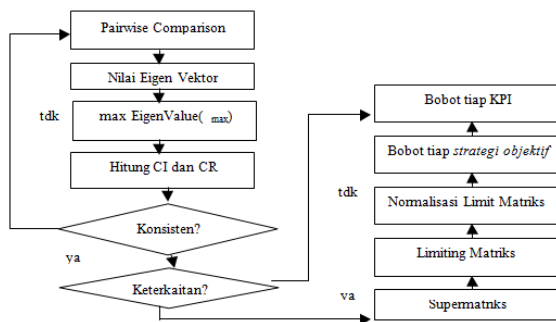
Kepuasan Karyawan

Pelatihan Karyawan

Pada kerangka kerja perlunya proses pengambilan keputusan terhadap kerangka kerja yang akan di jadikan nilai bobot KPI.

Pada pengambilan keputusan ini perlunya tool berupa *Analytic Network Process*(ANP). Pada

proses pembobotan ANP Perlunya langkah Algoritma perhitungannya ANP.



Gambar 2. Algoritma perhitungan pembobotan ANP

Dengan teridentifikasi model *Strategy Map* dan modelnya dalam konteks ANP, maka dilakukan pembobotan menggunakan metode ANP. Dasar-dasar dari metode ANP [4] Algoritma perhitungan pembobotan yang dilakukan dimulai dari data dengan bentuk *pairwise comparison* sampai dihasilkan bobot tiap indikator kinerjanya.

Berdasarkan algoritma perlunya kuesioner perbandingan berpasangan.

Dibawah ini merupakan perbandingan berpasangan.

Tabel 1. Perbandingan Berpasangan

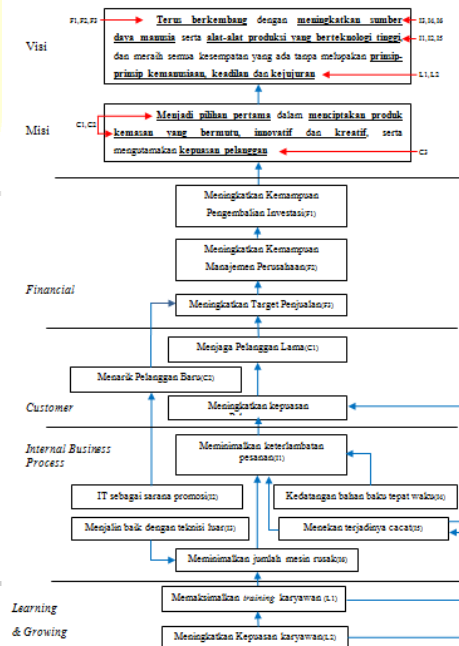
Skala	Artinya	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya (<i>equal importance</i>)	Kedua elemen yang diperbandingkan memberikan kontribusi yang sama besar untuk mencapai tujuan.
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari elemen yang lainnya (<i>moderate importance</i>)	Pengalaman dan penilaian agak sedikit menyukai sebuah elemen daripada elemen lainnya.
5	Elemen yang satu lebih penting dari elemen yang lainnya (<i>essential/ strong importance</i>)	Pengalaman dan penilaian lebih kuat menyukai sebuah elemen daripada elemen lainnya.
7	Elemen yang satu sangat lebih penting dari elemen yang lainnya (<i>very strong importance</i>)	Sebuah elemen sangat lebih disukai daripada elemen yang lainnya, dominasinya terlihat nyata dalam keadaan yang sebenarnya.
9	Elemen yang satu mutlak lebih penting dari elemen yang lainnya (<i>extreme importance</i>)	Sebuah elemen mutlak lebih kuat disukai dari yang lainnya dan berada pada tingkat tertinggi.
2,4,6,8	Merupakan angka kompromi diantara penilaian diatas	Bila kompromi diperlukan diantara dua pertimbangan/penilaian.

Dalam metode pengambilan keputusan dengan ANP, perbandingan berpasangan merupakan salah satu pendekatan yang dikemukakan [5] untuk menentukan kepentingan relatif antara alternatif-alternatif dan kriteria-kriteria yang ada satu sama lain.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan dari kerangka kerja dihasilkan berupa *strategy map*. Pada *strategy map* merupakan susunan dari visi dan misi perusahaan. Saling mempengaruhi antara visi dan misi perusahaan terhadap kerangka kerja perusahaan.

Strategy Map ditunjukkan pada gambar dibawah ini:



Gambar 3. *Strategy Map* Perusahaan

Dari *strategy map* diatas akan dihitung pengambilan keputusan menggunakan ANP. Data ANP berupa perbandingan berpasangan.

Setelah itu. Lakukan perhitungan algoritma dari matrik awal kriteria dan sub kriteria, matrik Normalisasi kriteria dan sub. Kriteria, hasil akhir yaitu bobot kriteria dan sub. Kriteria berdasarkan perhitungan bobot kriteria di hasilkan Bobot kriteria dan sub kriteria. Dan bobot global dari bobot KPI dikali dengan bobot perspektif. Berikut tabel rekapitulasi pembobotan.

Tabel 2 . Rekapitulasi Bobot ANP

Perpektif	Bobot	Pengukuran Kinerja		
		Objectives	Bobot	Bobot Global
Financial	0,244	ROI	0,305	0,074
		PMOS	0,413	0,101
		SGR	0,282	0,069
Customer	0,194	NC	0,246	0,048
		KP	0,222	0,043
		PK	0,533	0,104
Internal Business Process	0,395	KT	0,256	0,101
		CC	0,266	0,105
		MR	0,201	0,080
		PR	0,109	0,043
		TW	0,060	0,024
		RC	0,107	0,042
		ET	0,078	0,031
Learning & Growth	0,166			

Setelah perhitungan bobot dengan metode ANP maka selanjutnya pengukuran kinerja perusahaan.

Perusahaan menentukan ukuran dan pemicu kinerja. Antara lain yaitu :

Financial:

ROI = $\geq 25\%$, PMOS = $\geq 30\%$ dan $\geq 20\%$.

Customer:

KP = $\geq 80\%$, NC = $\geq 5\%$, PL = 40% .

Internal Business Process:

KT = 10% , CC = 10% , MR = $< 5\%$, SP = $\geq 50\%$, TW = $\leq 90\%$, RC = ≤ 6 jam

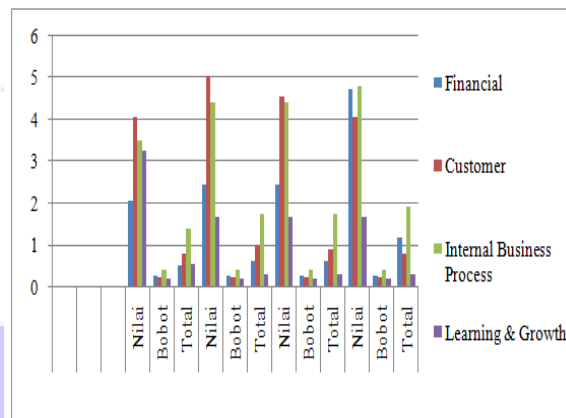
Learning & Growth:

KK = $\geq 80\%$, PK = ≥ 3 Kali

dari penentuan dan ukuran kinerja. Didapatkan hasil berupa bobot tiap kriteria dan sub kriteria. Pada akhirnya didapatkan nilai kinerja

perusahaan secara menyeluruh dan selama 1 tahun yang dilakukan pada empat periode dalam satu tahun 2014.

Dibawah ini grafik total dan tiap perspektif yang terdiri dari *Financial, Customer, Internal business Process dan Learning & Growth* pada tahun 2014.



Gambar 4. Grafik Pengukuran kinerja Tahun 2014

Pada tahun 2014 periode I memiliki periode terendah karena nilai KPI 3,179 dengan arti cukup baik. Pada periode IV memiliki nilai KPI yang tertinggi dengan nilai 4,099 yang berarti baik. Dengan ditunjukkan pada tabel hasil pengukuran kinerja pada tahun 2014 di PT. MuliaOffset Pakindo ditunjukkan dibawah ini:

Tabel 3. Pengukuran Kinerja Pada Tahun 2014

2014			
Periode I	Periode II	Periode III	Periode IV
3,179	3,573	3,478	4,099

4. KESIMPULAN

1. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* berbasis ANP.

Bobot nilai PT. MuliaOffset Packindo pada tahun 2014. Untuk Kriteria *Financial* yaitu 0,244 yang artinya 24,4% dari total 100%, *Customer* yaitu 0,194 yang artinya 19,4% , *Internal Business Process* yaitu 0,395 yang artinya 39,5% dan nilai bobot *Learning & Growth* yaitu 0,166 yang berarti 16,6%, jika ditotal secara keseluruhan maka hasilnya 100%.

2. Pengukuran kinerja pada tahun 2014

Periode I: perusahaan memiliki Nilai KPI 3,179 dimana dikatakan cukup baik

Periode II perusahaan memiliki Nilai KPI 3,573 yang berarti nilai kinerja baik

Periode III perusahaan mengalami penurunan yang cukup, dimana nilai KPI 3,478.

Periode IV perusahaan mengalami peningkatan yang baik dengan nilai KPI 4,099

lingkungan persaingan yang semakin kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Kaplan, Robert s., And David P. Norton, 1996. *Translating Strategy into Action The Balance Scorecard*, Boston, Harvad.
- [2] Vanany, Iwan. (2003) Analytic Network Process. Jurnal teknik industri. Universita kriteren petra.
- [3] Kaplan, R. and D. Norton, 2001. *Strategy-focused Organization : How BalancedScorecard Companies Thrive in The New Business Enviroment*, Harvard BusinessSchool Press.
- [4] Saaty, TL, 1999. *Fundamentals of the Analytic Network Process*, www.isahp2003.net, ISAHp 1999; Kobe, Japan, August 12 – 14.
- [5] Saaty, TL, 1996. *Decision Making with Dependence And Feedback The Analytic NetworkProcess*, RWS Publications, Pittsburgh.