

**PENGUKURAN TINGKAT KINERJA PERUSAHAAN
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN
*ANALYTIC NETWORK PROCESS***

Fendi Ardi Atmaja, ST¹, Ir. Irwan Soejanto, M.T.², Intan Berlianty, S.T., M.T.²

¹Alumni Prodi Teknik Industri, ²Dosen Jurusan Teknik Industri
Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri
Universitas pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta
Jl. Babarsari 2 Tambakbayan, Yogyakarta, 55281
email : irwansj@yahoo.co.id

ABSTRAK

Perkembangan dunia bisnis sekarang ini mengalami pertumbuhan yang pesat dengan diberlakukannya era perdagangan bebas dimana persaingan menjadi semakin kuat. PT. X selama ini hanya melihat segi finansial sebagai parameter kinerja perusahaan. Perusahaan saat ini mengalami kesulitan dalam menganalisa parameter apa yang dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, sehingga apabila ingin melakukan peningkatan kinerja, maka fokus perhatian perusahaan perlu ditujukan kepada peningkatan faktor kinerja non keuangan juga. Selain untuk mengukur tingkat kinerja perusahaan, perusahaan juga bisa mengetahui key performance indicator yang mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan. Pengolahan data menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan menghitung masing-masing perspektif, kemudian melakukan pembobotan menggunakan metode *Analytic Network Process* dengan langkah pertama yaitu menyusun struktur jaringan, kemudian menyusun matriks perbandingan berpasangan selanjutnya pengujian konsistensi data dan yang terakhir pembobotan supermatriks. Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh bobot masing-masing perspektif yaitu: (1) Perspektif Finansial 0.57860, Perspektif Konsumen 0.23378, Perspektif Bisnis Internal 0.04214, dan Perspektif Tumbuh Belajar 0.00365. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bobot perspektif finansial lebih besar dibandingkan dengan ketiga perspektif yang lain. Hal ini juga menunjukkan bahwa pespektif finansial adalah tujuan akhir (kulminasi) dari strategi MAP di PT. X.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, *Analytic Network Process*, Pengukuran Kinerja Perusahaan

1. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis sekarang ini mengalami pertumbuhan yang pesat dengan diberlakukannya era perdagangan bebas dimana persaingan menjadi semakin kuat. Untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kinerja, banyak perusahaan merasa bahwa sistem manajemen kinerja yang didasarkan pada sistem pengukuran finansial belum dapat mengakomodasi tuntutan persaingan pasar. Penerapan sistem tersebut masih dilakukan karena dianggap lebih mudah dibandingkan dengan mengukur kinerja-kinerja non-finansial yang dianggap sulit untuk dilakukan.

PT. X merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pengecoran dan permesinan. Produk yang dihasilkan diantaranya *velg rubber roll*, *main pulley YCF*, *engine pulley YST*, *flend*, *main plat YMM*, *main pulley YM 70*.

PENGUKURAN TINGKAT KERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS*

Saat ini PT. X hanya menganalisa kemampuan kinerja perusahaan dari aspek laporan keuangan (finansial). Sedangkan untuk menghadapi era industri sekarang aspek finansial sudah tidak lagi memadai apabila digunakan sebagai tolak ukur kinerja perusahaan. Oleh sebab itu, PT. X perlu mencoba untuk merubah tolak ukur yang digunakan sebagai pengukuran kinerja, yaitu tidak hanya pada aspek finansial.

Untuk melakukan hal tersebut perlu dilakukan penilaian kinerja perusahaan dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Metode *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif, yaitu *Financial*, *Customer*, *Internal Business Process* dan *Learning and Growth* (Kaplan dan Norton, 1996). Sistem yang ada didalam metode *Balanced Scorecard* mencerminkan adanya saling ketergantungan dan keterkaitan antar aspek kinerja yang satu dengan yang lain. Sedangkan metode *Analytic Network Process* (ANP) adalah metode untuk mempresentasikan tingkat kepentingan kinerja perusahaan yang akan diperbaiki dengan mempertimbangkan saling keterkaitan antar kriteria atau sub kriteria. Sehingga untuk melakukan pengukuran kinerja di PT. X dengan mempertimbangkan keterkaitan antar kriteria, maka digunakan metode *Balanced Scorecard*, dengan *Analytic Network Process* (ANP) sebagai pembobotnya.

Hasil yang diharapkan adalah untuk lebih meningkatkan peranan, daya saing perusahaan, serta kualitas produksi dan produknya, maka penelitian ini terkait dengan peningkatan kinerja PT. X untuk membantu perusahaan lebih berkembang, sehingga dapat meningkatkan pemasaran, dan kualitas produksi.

2. LANDASAN TEORI

2.1 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja suatu perusahaan adalah sangat penting bagi manajer, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap suatu tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya (Mahsun, 2006). Pengukuran kinerja didalamnya termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang

PENGUKURAN TINGKAT KERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS*

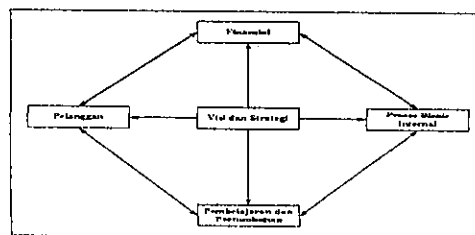
dan jasa, kualitas barang dan jasa. Hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan (Atkinson et al., 1997).

Menurut Mahsun (2006), terdapat elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain: menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi, merumuskan indikator dan ukuran kinerja, mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi, evaluasi kinerja (*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas).

2.2 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik keuangan maupun non keuangan dengan mempertimbangkan empat perspektif yang berkaitan dengan perusahaan, antara lain: perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep BSC berkembang sejalan dengan implementasi konsep tersebut. BSC terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja sesungguhnya (Mulyadi, 2005).

Tujuan dan pengukuran keuangan dalam BSC bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari proses top-down berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Visi dan strategi harus diterjemahkan oleh BSC menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata. *Balanced scorecard* sebagai suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan visi, strategi dan keempat perspektif secara seimbang ditunjukkan pada gambar dibawah ini:



Gambar 1 Desain sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*

PENGUKURAN TINGKAT KERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS*

(Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton, 1996)

Visi dan strategi diterjemahkan kedalam 4 perspektif yang kemudian oleh masing-masing perspektif visi dan strategi tersebut dinyatakan dalam bentuk tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, ukuran (*measures*) dari tujuan, target yang diharapkan dimasa yang akan datang serta inisiatif-inisiatif atau program yang harus dilaksanakan untuk memenuhi tujuan-tujuan strategis.

2.2.1 Perspektif Finansial

Perspektif finansial ditinjau dari sudut pandang keuangan berdasarkan atas konsekuensi ekonomi terdiri dari:

1. *Return on Assets* (ROA), dengan formulasi:

$$ROA = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Aset}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.1)$$

2. *Return On Investment* (ROI), dengan formulasi:

$$ROI = \frac{\text{laba usaha}}{\text{total modal}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.2)$$

3. *Profit Margin on Sales* (PMoS)

$$PMoS = \frac{\text{laba usaha}}{\text{pendapatan}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.3)$$

4. Pertumbuhan Pendapatan

$$\text{Pertumbuhan Pendapatan} = \frac{(\text{pendapatan tahun ini} - \text{pendapatan tahun sebelumnya})}{\text{pendapatan tahun sebelumnya}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.4)$$

2.2.2 Perspektif Konsumen

Kelompok tolak ukur inti :

- a. *Pertumbuhan Penjualan* : Tolak ukur seberapa besar peningkatan penjualan perusahaan dari tahun ke tahun.

$$\text{Pertumbuhan Penjualan} = \frac{(\text{penjualan tahun ini} - \text{penjualan tahun sebelumnya})}{\text{penjualan tahun sebelumnya}} \times 100\% \dots \dots (2.5)$$

- b. *Customer Retention* : Mengukur tingkat dimana perusahaan mampu mempertahankan hubungan dengan konsumen, dengan persamaan:

$$\text{Customer Retention} = \frac{\text{jumlah pelanggan yang tetap}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.6)$$

- c. *Customer Acquisition* : Mengukur tingkat dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru, dengan persamaan:

PENGUKURAN TINGKAT KERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS*

Customer Acquisition =

$$\frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.7)$$

- d. Kepuasan konsumen untuk mengetahui sejauh mana perusahaan dapat tanggap dan memenuhi keluhan-keluhan dari konsumen. Kepuasan konsumen dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$= \frac{\text{jumlah keluhan terlayani}}{\text{total jumlah keluhan}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.8)$$

2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Data-data yang diperlukan untuk mengukur kinerja perspektif proses bisnis *internal* adalah:

- a. Rasio untuk biaya R & D merupakan perbandingan antara jumlah investasi untuk R & D dengan Total penjualan. Rasio untuk biaya R & D dapat dirumuskan dengan rumus sebagai berikut :

$$= \frac{\text{jumlah investasi untuk R\&D}}{\text{total penjualan}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.9)$$

- b. Persentase produk rusak/cacat dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$= \frac{\text{jumlah produk cacat}}{\text{total produk yang diproduksi}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.10)$$

- c. *Quantity Index* yaitu suatu angka yang menunjukkan perubahan kuantitas volume produksi industri pengolahan pada tahun berjalan / tahun bersangkutan terhadap volume produksi industri pengolahan pada tahun sebelumnya. *Quantity Index* dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$= \frac{(\text{produksi tahun ini} - \text{produksi tahun sebelumnya})}{\text{produksi tahun sebelumnya}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.11)$$

2.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Rumus yang digunakan untuk perhitungan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah:

- a. Produktivitas Karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan kegiatan seluruh karyawan dari awal produksi sampai ke pemasaran, usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal dan kepuasan pelanggan. Tingkat Produktivitas Karyawan dapat dirumuskan dengan rumus sebagai berikut:

PENGUKURAN TINGKAT KERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS*

$$= \frac{\text{produk yang dijual}}{\text{produk yang diproduksi}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.12)$$

b. *Employee Turnover* merupakan rasio antara jumlah tenaga kerja yang keluar pada tahun tahun / jumlah tenaga kerja tahun. *Employee Turnover* dapat dirumuskan dengan rumus sebagai berikut:

$$= \frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{\text{total jumlah karyawan}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.13)$$

c. Saran yang telah diimplementasikan adalah saran – saran yang berupa keluhan dan kepuasan yang diberikan karyawan untuk perusahaan.

Saran yang diimplementasikan dapat dirumuskan dengan rumus sebagai berikut:

$$= \frac{\text{jumlah saran yang masuk}}{\text{total saran}} \times 100\% \dots \dots \dots (2.14)$$

2.2.5 Penjabaran Strategi *Balanced Scorecard*

Adapun langkah-langkah penjabaran rencana strategi organisasi berdasarkan *Balanced Scorecard*, yaitu (Kaplan dan Norton, 1996):

1. Menjabarkan strategi organisasi ke dalam *strategic objectives* yang mencakup empat perspektif.
2. Menentukan target yang akan diwujudkan dalam jangka waktu tertentu dimasa depan.

2.3 *Analytic Network Process*

Metode *Analytic Network Process* (ANP) merupakan teori yang digunakan untuk menurunkan rasio prioritas komposit dari skala rasio individu yang mencerminkan pengukuran relatif dari pengaruh elemen-elemen yang saling berinteraksi berkenaan dengan criteria control (Saaty, 1999). Metode ANP merupakan salah satu metode yang dikembangkan dari metode sebelumnya yaitu metode AHP. Metode ANP dapat memperbaiki kekurangan-kekurangan metode AHP dimana kemampuannya dapat mengakomodasi keterkaitan antar criteria atau alternative-alternatif (Saaty dan Ozdemir, 2003). Keterkaitan pada metode ANP ada dua jenis yaitu keterkaitan dalam satu set elemen (*inner dependence*) dan keterkaitan antar elemen yang berbeda (*outer dependence*). Hal ini membutuhkan klasifikasi hirarki yang dimodifikasi menjadi jaringan umpan balik.

Prinsip dasar *Analytic Network Process* yaitu struktur masalah yang berbentuk jaringan, dengan siklus hubungan dari *cluster-cluster*nya dimana model jaringan mampu

PENGUKURAN TINGKAT KERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS*

mengakomodasi ketergantungan fungsional timbal balik, yaitu hubungan saling tergantung antara komponen (level) atas dan bawah. Selain itu, terdapat penentuan bobot elemen terhadap komponen acuan, dimana penentuan bobot dilakukan dengan menggunakan matrik perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*).

Untuk mengisi *matrix* perbandingan berpasangan, digunakan bilangan untuk menggambarkan relatif pentingnya suatu elemen atas elemen lainnya berkenaan dengan suatu sifat atau kriteria (Saaty, 1990).

Tabel 1 Skala Penilaian Relatif

Tingkat Kepentingan	Definisi	Penjelasan
1	Sama besar pengaruhnya.	Kedua faktor mempunyai pengaruh yang sama.
3	Sedikit lebih besar pengaruhnya.	Penilaian salah satu faktor sedikit lebih berpihak dibandingkan pasangannya.
5	Salah satu faktor lebih besar pengaruhnya.	Penilaian salah satu faktor lebih kuat dibandingkan faktor pasangannya.
7	Salah satu faktor sangat lebih besar pengaruhnya.	Suatu faktor lebih kuat dan dominasinya terlihat dibandingkan pasangannya.
9	Salah satu faktor mutlak sangat lebih besar pengaruhnya.	Sangat jelas bahwa suatu faktor amat sangat penting dibandingkan pasangannya.
2,4,6,8	Nilai tengah sebagai kompromi diantara dua penilaian yang lain.	Diberikan bila terdapat keraguan diantara dua penilaian yang berdekatan.

(Sumber: Saaty, 1990)

Untuk memperoleh seperangkat prioritas menyeluruh bagi suatu persoalan pengambilan keputusan, harus dilakukan penyatuan atau sintesis pertimbangan yang dibuat dalam perbandingan berpasangan. Artinya, harus dilakukan suatu komponen atau level maka nilai dari matriks perbandingan tersebut dicari nilai *eigen vector*-nya. Selanjutnya nilai *eigen vector* dimasukkan ke dalam supermatriks. Jika dari supermatriks ini dikalikan matrik itu sendiri hingga diperoleh bobot yang stabil maka akan diperoleh *matriks steady state*, dimana nilai dari masing-masing elemen tersebut menunjukkan bobot prioritas yang telah mengakomodasi semua interaksi antar komponen.

2.4 Traffic Light System

Traffic Light System merupakan indikator warna terhadap ukuran sesuatu.. Menurut Iwan Vanany., et al (2005), indikator warna hijau pada *Traffic Light System* berarti tidak perlu melakukan perbaikan terhadap ukuran tersebut, dan indikator warna kuning yang berarti perlu melakukan perbaikan terhadap ukuran tersebut, dan indikator warna merah berarti harus melakukan perhatian dan perbaikan terhadap ukuran tersebut.

PENGUKURAN TINGKAT KERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS*

3. METODOLOGI PENELITIAN

A. Pengumpulan Data

Data yang diperlukan antara lain:

1. Visi, misi dan strategi perusahaan.
2. Data keuangan, data konsumen, data proses bisnis, dan data pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan.
3. Aspek-aspek konsumen yang merupakan pelanggan dari PT X.

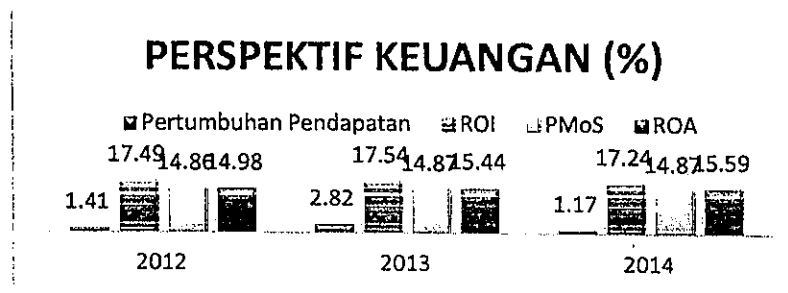
4. PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS HASIL

4.1 Pengolahan Data

4.1.1 Metode *Balanced Scorecard*

a. Perspektif keuangan

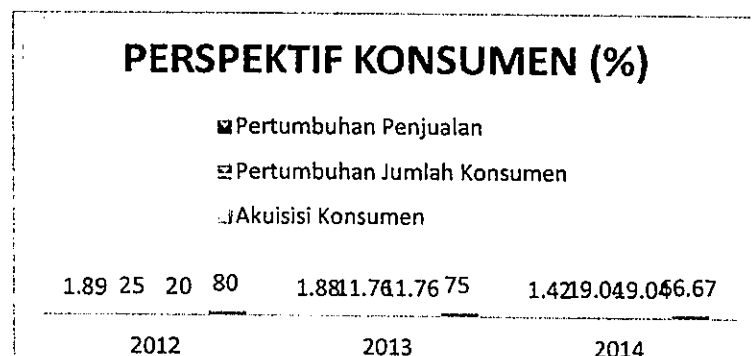
Pengolahan perspektif keuangan terdiri dari pertumbuhan pendapatan, *ROI*, *PMoS*, dan *ROA*.



Gambar 2 Grafik perspektif keuangan

b. Perspektif konsumen

Pengolahan perspektif konsumen terdiri dari pertumbuhan penjualan, pertumbuhan jumlah konsumen, dan kepuasan konsumen

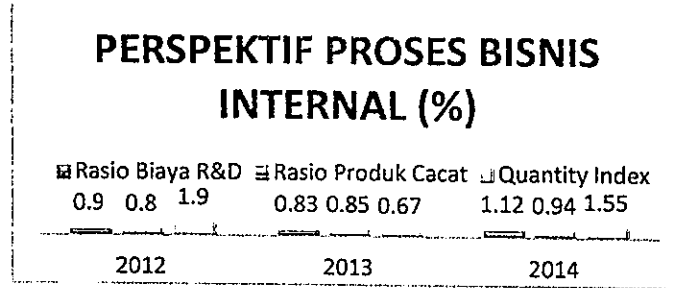


Gambar 3 Grafik perspektif konsumen

PENGUKURAN TINGKAT KERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS*

c. Perspektif bisnis *internal*

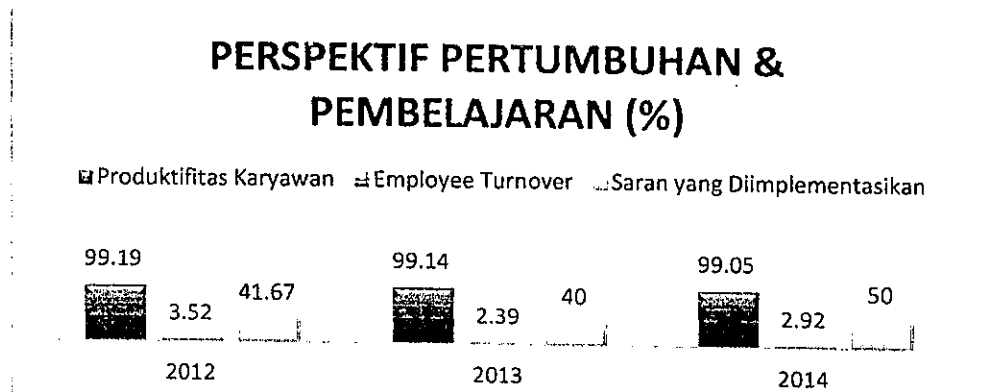
Pengolahan perspektif konsumenterdiri dari rasio produk cacat,rasio biaya R & D dan *Quantity index*.



Gambar 4 Grafik perspektif proses bisnis internal

d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Pengolahan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari *employee turnover*, dan saran yang diimplementasikan



Gambar 5 Grafik Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

e. Tahap Peyusunan Strategi dan Penentuan Ukuran Performansi

Tabel 2 penyusunan strategi dan penentuan ukuran performansi

PERSPEKTIF	Strategy Objective	Key Performance Indicator
KEUANGAN	Meningkatkan pertumbuhan pendapatan, Meningkatkan pengembalian investasi, meningkatkan asset perusahaan,	1. Pertumbuhan pendapatan 2. ROI 3. PMoS 4. ROA
PELANGGAN	Meningkatkan jumlah pelanggan, meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, meningkatkan kepuasan pelanggan.	1. Pertumbuhan penjualan 2. Pertumbuhan jumlah pelanggan 3. Akuisisi pelanggan 4. Kepuasan pelanggan
PROSES BISNIS	Meningkatkan daya saing	1. Rasio biaya R&D

PENGUKURAN TINGKAT KERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BAIANCED SCORECARD* DAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS*

INTERNAL	produk, Meningkatkan kualitas produk	2. % produk cacat 3. Quantity Index
PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN	Meningkatkan produktifitas karyawan, Meningkatkan dukungan karyawan terhadap perusahaan	1. produktivitas karyawan 2. <i>Employee turnover</i> 3. Saran yang diimplementasikan

4.1.2 Metode *Analytic Neetwork Process*

a. *Strategy Map* dengan pembobotan *Analytic Network Process*

Dengan model *Strategy Map* yang telah dibuat, maka dilakukan pembobotan *Analytic Network Process*. Algoritma perhitungan pembobotan dilakukan mulai dari pembobotan dalam bentuk *pairwise comparison* hingga dihasilkan bobot tiap indikator kinerjanya.

b. *Pairwise Comparison*

Pairwise Comparison merupakan perbandingan berpasangan dengan membandingkan elemen satu dengan yang lain secara berpasangan sehingga diperoleh nilai kepentingan masing-masing elemen. *Pairwise Comparison* dilakukan pada level 2 dan level 3. Pada level 2 dilakukan perbandingan antara empat perspektif, kemudian pada level 3 dilakukan perbandingan antara KPI didalam perspektif maupun KPI antar perspektif yang saling berkaitan. Pada *Analytic Network Process* terdapat dua macam perbandingan pembobotan, yaitu perbandingan *cluster* (perbandingan antar *cluster* yang saling berkaitan) dan perbandingan *node*(perbandingan antara *node* masing-masing perspektif). Data yang digunakan merupakan hasil kuesioner dalam bentuk *Pairwise Comparison*.

c. Nilai *Eigen Vector*, *Eigen Value* (λ max), *Consistency Index* (CI), *Consistency Ratio* (CR)

Penentuan nilai *Eigen Vector*, *Eigen Value* (λ max), *Consistency Index* (CI), *Consistency Ratio* (CR) penting dilakukan dalam pembobotan *Analytic Network Process*. *Eigen Vector* merupakan bobot prioritas suatu matrik yang kemudian digunakan dalam penyusunan supermatrik. *Eigen Value* merupakan suatu nilai yang menunjukkan seberapa besar pengaruh suatu variable terhadap pembentukan karakteristik sebuah vektor atau matriks. *Consistency Index* (CI) adalah untuk mengukur tingkat inkonsistensi dalam perbandingan berpasangan. *Consistency Ratio* memberikan suatu penilaian numerik mengenai bagaimana ketidakkonsistenan suatu evaluasi. Tujuan dari menghitung *Consistency Ratio* adalah untuk melihat apakah

PENGUKURAN TINGKAT KERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS*

nilai rasio konsistensi sampai kadar tertentu, yaitu 10% atau kurang masih diperbolehkan

d. Penyusunan *Unweighted Supermatrix*

Penyusunan *unweighted supermatrix* menggunakan *software super decision*

e. Penyusunan *Weighted Supermatrix*

Penyusunan *weighted supermatrix* menggunakan *software super decision*

f. Penyusunan *Limiting Supermatrix*

Penyusunan *limiting supermatrix* menggunakan *software super decision*. Nilai bobot dinyatakan stabil apabila dominasi antar elemen telah terdistribusi pada keseluruhan matriks.

4.1.3 Penilaian Kinerja Perusahaan

Penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan kartu skor berimbang. Skor diberikan sesuai dengan pencapaian target perusahaan, Dimana kriteria penilaian skor yaitu sebagai berikut

Skor 7-10 : Kinerja perusahaan memiliki penilaian yang baik.

Skor 4-6 : Kinerja perusahaan memiliki penilaian yang sedang.

Skor 0-3 : Kinerja perusahaan memiliki penilaian yang rendah atau kurang baik.

Dalam penelitian ini juga menggunakan *Traffic Light System* sebagai indikator warna terhadap *Key Performance Indicator*. Terhadap tiga indikator warna pada *Traffic Light System* yaitu merah, kuning, dan hijau. Apabila skor hasil pencapaian ≥ 7 , maka diberi warna hijau artinya KPI sudah berhasil mencapai target. Apabila skor hasil pencapaian berada diantara 4-6, maka diberi warna kuning yang berarti KPI perlu melakukan perbaikan. Apabila skor hasil pencapaian ≤ 3 , maka diberi warna merah yang berarti KPI perlu melakukan perbaikan.

4.2 Analisa Pengukuran Kinerja Perusahaan

Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard* dimaksudkan agar perusahaan dapat mengetahui tingkat kepentingan dari empat perspektif yang ada. Penentuan strategi yang hendak dipilih oleh perusahaan didasarkan atas prioritas tertinggi kepada salah satu perspektif sebagai kunci keberhasilan Perusahaan. Adapun hasil peringkat keempat perspektif ditunjukkan pada Tabel 3 berikut:

PENGUKURAN TINGKAT KERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS*

Tabel 3 Peringkat bobot perspektif BSC

PERSPEKTIF	RANGKING BOBOT	BOBOT PERSPEKTIF
KEUANGAN	1	0.57860
PELANGGAN	2	0.23378
PROSES BISNIS INTERNAL	3	0.04214
PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN	4	0.00365

Untuk pembahasan dan analisa hasil pengukuran kinerja PT. Mitra Rekatam Mandiri dilakukan berdasarkan masing-masing perspektif, adapun kinerja dari masing-masing perspektif yaitu :

1. Perspektif keuangan

Tabel 4 Rangkaing KPI perspektif keuangan

KEUANGAN	RANGKING	BOBOT KPI
PERTUMBUHAN PENDAPATAN	1	0.54252
ROI	2	0.11695
PmoS	2	0.11695
ROA	3	0.22359

2. Perspektif pelanggan

Tabel 5 Rangkaing KPI perspektif konsumen

PELANGGAN	RANGKING	BOBOT KPI
PERTUMBUHAN PENJUALAN	1	0.27817
PERTUMBUHAN JUMLAH KONSUMEN	1	0.27817
AKUISISI KONSUMEN	2	0.22551
KEPUASAN KONSUMEN	3	0.21815

3. Perspektif proses bisnis *internal*

Tabel 6 Rangkaing KPI perspektif proses bisnis *internal*

PROSES BISNIS <i>INTERNAL</i>	RANGKING	BOBOT KPI
RASIO BIAYA R & D	1	0.23042
QUANTITY INDEX	1	0.23042
RASIO PRODUK CACAT	2	0.53916

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Tabel 7 Rangkaing KPI perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN	RANGKING	BOBOT KPI
PRODUKTIVITAS KARYAWAN	1	0.55890
<i>EMPLOYEE TURNOVER</i>	2	0.22055
SARAN YANG DIMPLEMENTASIKAN	2	0.22055

PENGUKURAN TINGKAT KERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS*

4.3 Analisa *Consistency Ratio*

Perhitungan *Consistency Ratio* dilakukan untuk mengetahui apakah kuisisioner sudah konsisten atau belum. Penerimaan ini ditunjukkan dengan hasil nilai dari $CR > 0,10$. Adapun hasil perhitungannya adalah sebagai berikut: Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa kuisisioner telah konsisten atau diterima.

4.4 Analisa *Supermatrix*

Setelah dilakukan pembobotan kemudian diketahui nilai kinerja perusahaan yang perlu diperbaiki. Adapun urutan perspektif dari nilai terendah sampai tertinggi adalah sebagai berikut :

1. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran nilai kinerjanya sebesar 0.026035.
Pada perspektif ini ada KPI yang kinerjanya buruk, yaitu saran yang diimplementasikan karena menunjukkan indikator warna merah pada *Traffic Light System*.
2. Perspektif Proses Bisnis Internal nilai kinerjanya sebesar 0.31770.
Pada perspektif ini kinerjanya tergolong baik karena menunjukkan indikator warna hijau pada *Traffic Light System*.
3. Perspektif Konsumen nilai kinerjanya sebesar 0.93512.
Pada perspektif ini kinerjanya tergolong sedang karena menunjukkan indikator warna kuning pada *Traffic Light System*.
4. Perspektif Finansial nilai kinerjanya sebesar 3.64421.
Pada perspektif ini kinerjanya tergolong baik karena menunjukkan indikator warna hijau dan kuning berimbang pada *Traffic Light System*.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan pengolahan data dan analisa yang telah dilakukan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

1. Posisi kinerja PT. Mitra Rekatama Mandiri berada pada kondisi yang baik, namun harus melakukan perbaikan dan peningkatan terhadap beberapa *key performance indicator* yaitu, *Return On Investment*, *Profit Margin on Sales*, Pertumbuhan Penjualan, Pertumbuhan Jumlah Konsumen, Akuisisi Konsumen,

PENGUKURAN TINGKAT KERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS*

Kepuasan Konsumen, *Employee Turnover*, khususnya perbaikan pada Saran yang Diimplementasikan.

2. *Key performance indicator* yang mempengaruhi tingkat kinerja perusahaan dan perlu diperbaiki sesuai dengan *Traffic Light System* adalah sebagai berikut:
- *Return on Investment* (Indikator warna kuning)
 - *Profit Margin on Sales* (Indikator warna kuning)
 - Pertumbuhan Penjualan (Indikator warna kuning)
 - Pertumbuhan Jumlah Konsumen (Indikator warna kuning)
 - Akuisisi Konsumen (Indikator warna kuning)
 - Kepuasan Konsumen (Indikator warna kuning)
 - *Employee Turnover* (Indikator warna kuning)
 - Saran yang diimplementasikan (Indikator warna merah)

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, J., King, J., Braddick, O., Nokes, L., Anker, S., & Braddick, F. (1997). "A Specific Deficit of Dorsal Stream Function in Williams' Syndrome", *NeuroReport*, 8, 1919-1922.
- Campbell, Dennis, Datar, Srikant, Kulp, Cohen, Susan dan Narayana, V. G. 2002. "Corporate Strategy", *Havard NON Working Paper*. 45 no. 02-35.
- Ciptani, Monika K., 2000. *Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*, "Jurnal Akuntansi & Keuangan", 2 no 01, 21-35.
- Helfert, E., 1996. *Analisa Laporan Keuangan*, Jakarta: terj., Erlangga.
- Imelda, R H N., 2004. *Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Public*. "Jurnal Akuntansi", Petra. 06 no.2, 106-122.
- Kaplan, Robert. S., and Norton, David. P., 1996. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* (1996), Erlangga. Jakarta.
- Kaplan, Robert. S., and Norton, David. P., 2000. "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It". *Havard Bussines Review*. 78 no.5, 167-176.
- Mahsun, M., 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Mejia, Luis. G., Balkin, David B., and Cardy, Robert. L., 2004. *Managing Human Resources*. Prentice Hall, Inc.
- Mulyadi., dan Setiawan, Johny., 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen: System Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Mulyadi., 2005. *Sistem Manajemen Strategic Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mutasowifin, ali., 2002. *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Penilaian pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi*. "Jurnal Universitas Paramadina". 01 no 3, 245-264.
- Saaty, Thomas L., 1990. How to Make A Decision: the analytic hierarchy process.
- Saaty, Thomas L., 1999. "Fundamentals of The Analytic Network Process". *ISAHP, Kobe*, 12-14
- Saaty, Thomas L., and Ozdemir, M. S., 2003. "Why the magic number seven plus or minus two". *Mathematical and Computer Modelling*, 38, 233-244.
- Saaty, Thomas L., 2005. *The Analytic Hierarchy and Analytic Network Process for The Measurement of Intangible Criteria and for Decision Making*. Boston: Springer Verlag.
- Siagian, P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Singgih, Moses L., Damayanti, Kristiana A., Octavia, Renny., 2001. *Pengukuran dan Analisa Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di PT. X*. "Jurnal Teknik Industri", Petra, 03 no.2, 48-56.

PENGUKURAN TINGKAT KERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS*

- Srimindari, Ceacillia, 2004. "Balanced Scorecard sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja". *Fokus Ekonomi*. 03 no.1
- Ulum, Ihyaul., 2004. *Akuntansi Sektor Publik: Sebuah Pengantar*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Vanany, I., 2003. *Aplikasi Analytic Network Process pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja*. "Jurnal Teknik Industri", ITS,5 no.01, 50-62.
- Yuwono, S., Sukarno, E., dan Ichsan, M., 2003. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Berfokus pada Strategi*. Jakarta: Gramedia.