

Perancangan Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard

Rd.Moh.Bayu P.P.A, Iyan Bachtiar, Asep Nana Rukmana

Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung, Indonesia.

bayuangawiria@gmail.com, iyanbachtiar1806@gmail.com an.rukmana@gmail.com

Abstract. Balai Besar Keramik is a technical implementation unit under the Industrial Research and Development Agency, Ministry of Industry. Balai Besar Keramik has the task of carrying out research and development activities for ceramic technology as well as providing technical services, especially for the ceramic industry and the industrial users of ceramic products. The problems at Balai Besar Keramik include the quality of service that does not meet customer expectations, the supporting equipment for technical service activities is still inadequate and the work ethic of employees is still low. This can be overcome by using the Balanced Scorecard method. To describe the vision and mission of Balai Besar Keramik, the method used is the SWOT analysis method where the SWOT analysis method determines strategies in overcoming the problems of achieving the vision and mission of the Ceramics Center. The predetermined strategy is then translated into a financial perspective, a customer perspective, an internal business process perspective and a learning and growth perspective, then the strategic objectives of the strategy are determined. After that, a performance design is made, namely a strategic map to link strategic goals between perspectives and their relationship with the vision and mission of Balai Besar Keramik and the determination of key performance indicators, formulations and Organization In Charge (OIC) from each of these perspectives to be used as a performance appraisal plan for Balai Besar Keramik. used to measure the performance of Balai Besar Keramik. After that, strategic initiatives are determined to achieve strategic goals in the form of strategic activities that are arranged and need to be implemented to achieve the target. There are strategic initiatives from a financial perspective, namely making quarterly financial reports. Meanwhile, strategic initiatives for the customer perspective are to provide special prices for customers who use technical services on certain days and provide discounts for loyal customers using technical services. Strategic initiatives for the perspective of internal business processes, namely repairing and maintaining technical service equipment and purchasing technical service support equipment with technology that is in accordance with the development of customer needs. Next is to make innovations on environmentally friendly ceramics industry training. The next strategic initiative is to make reports on customer complaints and how to deal with customer complaints every quarter. A strategic initiative from a learning and growth perspective, which is to create a database from each division that can be accessed by every employee. Next is to provide incentives to employees who excel. The next step is to provide attractive training for employees by providing consumption for employees.

Keywords: Balanced Scorecard , Performance Measurement, SWOT.

Abstrak. Balai Besar Keramik merupakan unit pelaksana teknis yang berada di bawah Badan Penelitian dan Pengembangan Industri, Kementerian Perindustrian. Balai Besar Keramik mengemban tugas untuk melaksanakan kegiatan penelitian serta pengembangan teknologi keramik dan memberikan layanan jasa teknis khususnya kepada industri keramik dan industri pengguna produk keramik. Adapun permasalahan di Balai Besar Keramik diantaranya kualitas layanan masih kurang memenuhi harapan pelanggan, peralatan pendukung untuk kegiatan layanan jasa teknis masih kurang memadai dan etos kerja pegawai yang masih rendah. Hal tersebut dapat diatasi dengan menggunakan metode Balanced Scorecard. Untuk menjabarkan visi dan misi Balai Besar Keramik metode yang digunakan adalah metode analisis SWOT dimana pada metode analisis SWOT ditentukan strategi-strategi dalam mengatasi permasalahan pencapaian visi dan misi Balai Besar Keramik. Strategi yang telah ditentukan kemudian diterjemahkan kepada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan selanjutnya di tentukan sasaran strategis dari strategi tersebut. Setelah itu dibuat perancangan kinerja yaitu peta strategis untuk menghubungkan sasaran strategis antar perspektif serta hubungannya dengan visi dan misi Balai Besar Keramik serta penentuan key performance indicator, formulasi dan Organization In Charge (OIC) dari setiap perspektif tersebut dijadikan rancangan penilaian kinerja Balai Besar Keramik dan selanjutnya digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja Balai Besar Keramik. Setelah itu ditentukan inisiatif strategis untuk mencapai sasaran strategis berupa kegiatan yang memiliki sifat strategis yang disusun serta perlu dilaksanakan untuk mencapai tujuan. Adapun inisiatif strategis dari perspektif keuangan yaitu membuat laporan keuangan setiap triwulan. Sedangkan inisiatif strategis untuk perspektif pelanggan yaitu memberikan harga khusus untuk pelanggan yang menggunakan layanan jasa teknis pada hari tertentu dan memberikan potongan harga untuk pelanggan yang loyal menggunakan layanan jasa teknis. Inisiatif strategis untuk perspektif proses bisnis internal yaitu melakukan perbaikan dan perawatan peralatan layanan jasa teknis serta membeli peralatan penunjang layanan jasa teknis dengan teknologi yang sesuai dengan perkembangan kebutuhan pelanggan. Selanjutnya yaitu membuat inovasi tentang pelatihan industri keramik yang ramah lingkungan. Inisiatif strategis selanjutnya yaitu membuat laporan mengenai keluhan pelanggan serta cara untuk mengatasi keluhan pelanggan setiap triwulan. Inisiatif strategis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu membuat database dari setiap divisi yang dapat diakses oleh setiap pegawai. Selanjutnya yaitu memberikan insentif kepada pegawai yang berprestasi. Adapun selanjutnya yaitu mengadakan pelatihan yang menarik bagi pegawai dengan menyediakan konsumsi bagi pegawai.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja, SWOT.

1. Pendahuluan

Balai Besar Keramik memiliki beberapa jasa layanan diantaranya: Layanan Litbang, Layanan Pengujian, Layanan Pelatihan, Layanan Sertifikasi, Layanan Standarisasi, Layanan Konsultasi, Layanan Kalibrasi dan Layanan Jasa Rekayasa.

Dilihat dari kinerja keuangan Balai Besar Keramik, pendapatan yang didapat pada tahun 2016 sebesar Rp.8.719.037.000. Sedangkan pendapatan pada tahun 2017 sebesar

Rp.9.995.688.869 dan pada tahun 2018 sebesar Rp.10.421.343.000.

Sedangkan jika dilihat jumlah pelanggan pada tahun 2016 jumlah pelanggan Balai Besar Keramik sebanyak 388 pelanggan. Dan pada tahun 2017 jumlah pelanggan Balai Besar Keramik sebanyak 336 pelanggan dan pada tahun 2018 sebanyak 361 pelanggan.

Dilihat dari jumlah pengadaan sarana dan prasarana teknologi keramik Balai Besar Keramik pada tahun 2016 sebesar 9 unit dan pada tahun 2017 sebesar 16 unit. Sedangkan jumlah pengadaan sarana dan prasarana teknologi keramik Balai Besar Keramik pada tahun 2018 sebesar 12 unit.

Adapun jika dilihat jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan, pada tahun 2016 sebanyak 53 pegawai dan tahun 2017 sebanyak 42 pegawai. Sedangkan jumlah pelatihan yang diadakan Balai Besar Keramik tahun 2018 sebanyak 31 pegawai.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut: “Bagaimana rancangan pengukuran kinerja, kinerja dan inisiatif strategis pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?”. Selanjutnya, tujuan dalam penelitian ini diuraikan dalam pokok-pokok sbb.

1. Membuat rancangan pengukuran kinerja yang akan diterapkan untuk perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Mengetahui kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Mengusulkan inisiatif strategis yang dapat diterapkan pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Landasan Teori

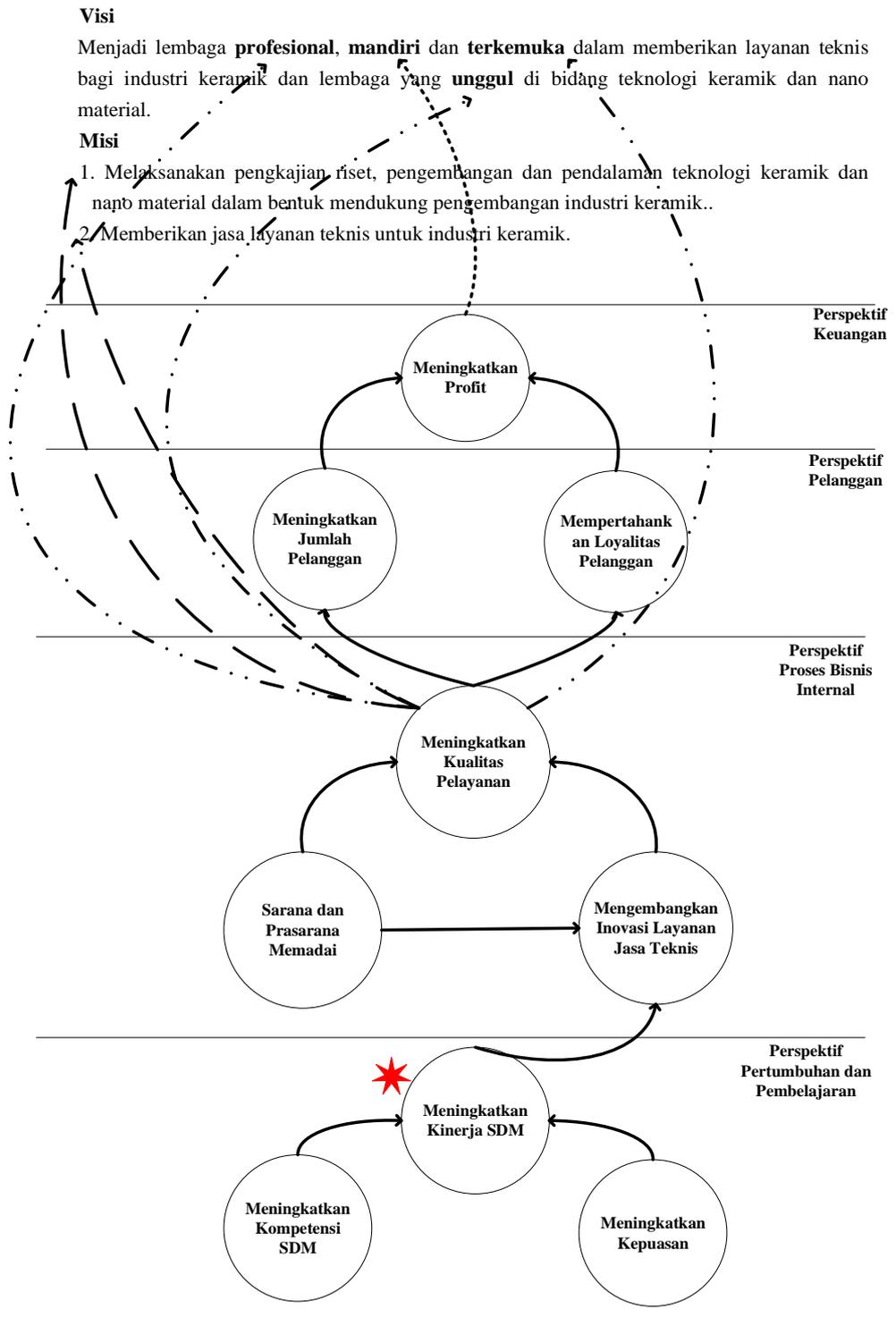
Menurut Suprihati (2014) menyatakan bahwa, “Kinerja adalah tingkat capaian dari tujuan-tujuan organisasi yang dapat dicapai dalam bentuk output kualitatif maupun kuantitatif sesuai yang diinginkan organisasi.”

Balanced Scorecard adalah konsep manajemen yang dapat membantu menjelaskan strategi ke dalam suatu tindakan. Strategi yang digunakan untuk menyiapkan nilai tambah pada pelanggan untuk mencapai visi dari organisasi. Kelebihan dari BSC yaitu dapat menghubungkan strategi dan kinerja perusahaan. BSC dapat membuat suatu perusahaan untuk menghubungkan strategi yang telah dibuat dengan proses pelaksanaannya (Fatimah, Kurdi, dan Thamrin, 2016).

Analisis SWOT merupakan bentuk analisis dengan faktor identifikasi seperti kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) sebuah organisasi serta kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) dari lingkungan selanjutnya dirumuskan strategi perusahaan (Istiqomah & Andriyanto, 2017).

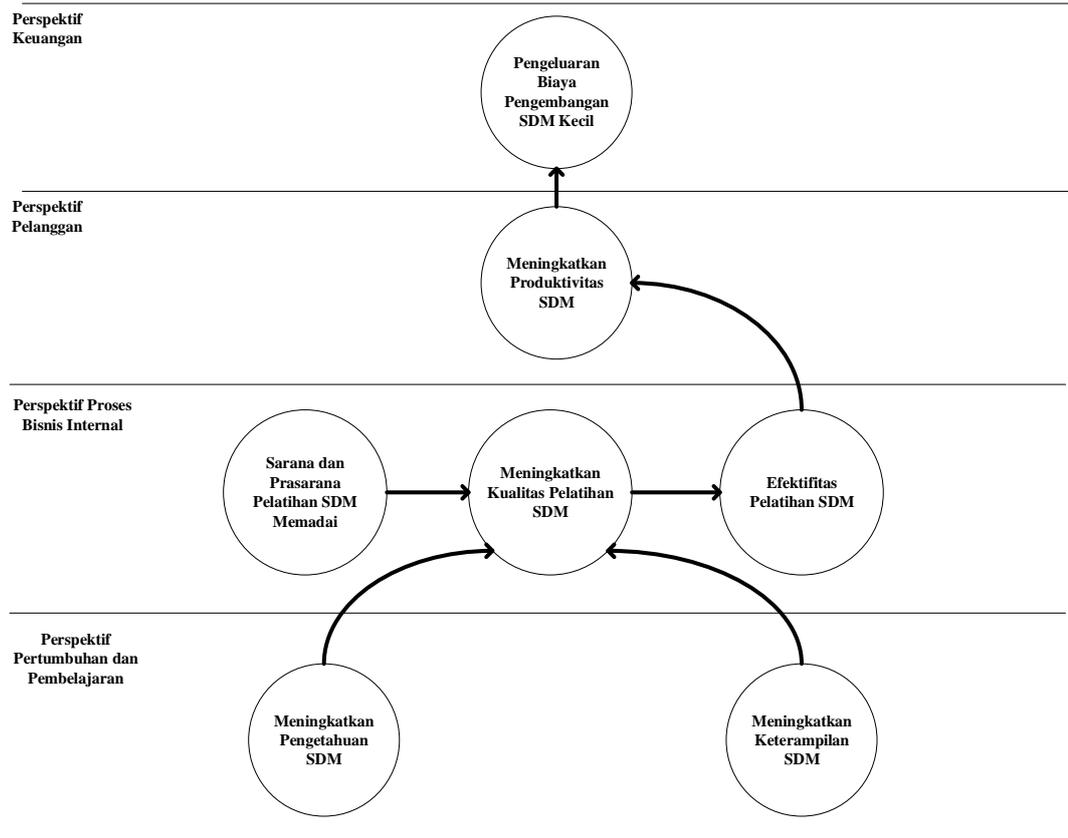
3. Hasil Penelitian dan Pembahasan Perancangan Kinerja Balai Besar Keramik

Perancangan pengukuran kinerja dengan metode BSC perlu dibuat peta strategis. Fungsi peta strategis pada metode BSC yaitu dapat memperlihatkan hubungan antar sasaran strategis tiap. Adapun peta strategis Balai Besar Keramik dapat dilihat pada Gambar 1. sebagai berikut:



Gambar 1. Peta Strategis Balai Besar Keramik

Adapun peta strategis bagian SDM Balai Besar Keramik yang dapat dilihat pada gambar 2. sebagai berikut:



Gambar 2. Peta Strategis Bagian SDM Balai Besar Keramik

Dari Gambar diatas Balai Besar Keramik dapat melihat hubungan antar sasaran strategis dari setiap perspektif untuk mencapai visi dan misi Balai Besar Keramik melalui peta strategis sehingga dapat diketahui pencapaian sasaran strategis tiap perspektif yang dapat berpengaruh ke sasaran strategis di perspektif lainnya. Adapun selanjutnya adalah penentuan KPI, formulasi dan OIC Balai Besar Keramik yang dapat dilihat pada tabel 1. sebagai berikut:

Tabel 1. Sasaran Strategis, KPI, Formulasi dan OIC *Balanced Scorecard*

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	Formulasi	OIC
Keuangan	Meningkatkan Profit	<i>Return of Asset</i>	$\frac{\text{earnings after tax}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$	Sub Bagian Keuangan
Pelanggan	Meningkatkan Jumlah Pelanggan	Indeks Kepuasan Pelanggan	Indeks Kepuasan Pelanggan (Skala 1-5)	Bidang Sarana Riset dan Standarisasi
				Bidang Pengujian, Sertifikasi dan Kalibrasi
				Bidang Pengembangan Kompetensi dan Alih Teknologi
	Meningkatkan Loyalitas Pelanggan	% Retensi Pelanggan	(Pelanggan Keluar/Jumlah Pelanggan) x 100 %	Bidang Sarana Riset dan Standarisasi
				Bidang Pengujian, Sertifikasi dan Kalibrasi
				Bidang Pengembangan Kompetensi dan Alih Teknologi

Tabel 1. Sasaran Strategis, KPI, Formulasi dan OIC *Balanced Scorecard* (Lanjutan)

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI	Formulasi	OIC
Proses Bisnis Internal	Sarana dan Prasarana Memadai	Jumlah Pengadaan Sarana dan Prasarana Teknologi Keramik	Jumlah Pengadaan Sarana dan Prasarana Teknologi Keramik	Bidang Sarana Riset dan Standarisasi
				Bidang Pengujian, Sertifikasi dan Kalibrasi
				Bidang Pengembangan Kompetensi dan Alih Teknologi
	Mengembangkan Inovasi Layanan Jasa Teknis	Jumlah Litbang Teknologi Keramik yang Dikembangkan	Jumlah Litbang Teknologi Keramik yang Dikembangkan	Bidang Sarana Riset dan Standarisasi
				Bidang Pengujian, Sertifikasi dan Kalibrasi
				Bidang Pengembangan Kompetensi dan Alih Teknologi
Meningkatkan Kualitas Pelayanan	% Keluhan Pelanggan	(Jumlah Keluhan Pelanggan / Jumlah Pelanggan) x 100%	Bidang Sarana Riset dan Standarisasi	
			Bidang Pengujian, Sertifikasi dan Kalibrasi	
			Bidang Pengembangan Kompetensi dan Alih Teknologi	
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan Kinerja SDM	Tingkat Produktivitas Karyawan	$\frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}}$	Sub Bagian Kepegawaian
	Meningkatkan Kepuasan SDM	Indeks Kepuasan Karyawan	Indeks Kepuasan Karyawan (Skala 1-5)	Sub Bagian Kepegawaian
	Meningkatkan Kompetensi SDM	% Pegawai yang Mengikuti Pelatihan	$\frac{\text{Jumlah Pegawai Mengikuti Pelatihan}}{\text{Jumlah Pegawai}} \times 100\%$	Sub Bagian Kepegawaian

Dari penentuan KPI di Balai Besar Keramik dapat dijadikan indikator dari sasaran strategis mengenai tiap perspektif untuk mengetahui sejauh mana pencapaian perusahaan pada tiap perspektif. Sedangkan untuk penentuan formulasi di Balai Besar Keramik dilakukan untuk mengetahui apakah kinerja yang berhubungan dengan KPI pada tiap perspektif dinilai baik atau buruk. Selanjutnya untuk OIC adalah divisi penanggung jawab pada setiap kegiatan yang berhubungan dengan KPI.

Penilaian Kinerja Balai Besar Keramik

Adapun kinerja dari perspektif keuangan Balai Besar Keramik jika dilihat dari *Return of Asset* kurang dari 7% maka nilai ROA tersebut dikatakan buruk. Dilihat dari perspektif pelanggan Balai Besar Keramik mengenai persentase pelanggan baru pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2017 terjadi penurunan sehingga dapat dinilai buruk. Sedangkan pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2018 mengalami peningkatan sehingga dapat dinilai baik. Adapun dilihat dari persentase retensi pelanggan pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2017 terjadi peningkatan sehingga dapat dinilai buruk. Sedangkan pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2018 mengalami penurunan sehingga dapat dinilai baik. Apabila dilihat dari perspektif proses bisnis internal mengenai sarana dan prasarana teknologi keramik bahwa Balai Besar Keramik pada tahun 2016 sampai dengan tahun

2017 mengalami peningkatan jumlah sarana dan prasarana teknologi keramik sehingga dapat dinilai baik. Sedangkan pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2018 mengalami penurunan sehingga dapat dinilai buruk. Adapun jika dilihat dari jumlah litbang teknologi keramik yang dikembangkan terjadi peningkatan jumlah litbang teknologi keramik yang dikembangkan pada tahun 2016 sampai dengan 2017 sehingga dapat dinilai baik. Akan tetapi terjadi penurunan pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2018 sehingga dapat dinilai buruk. Selanjutnya dilihat dari persentase keluhan pelanggan bahwa pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2017 terjadi peningkatan persentase keluhan pelanggan sehingga dapat dinilai buruk. Adapun pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2018 terjadi penurunan persentase keluhan pelanggan sehingga dapat dinilai baik. Dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengenai tingkat produktivitas karyawan tingkat produktivitas karyawan di Balai Besar Keramik dapat dinilai baik karena pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 tingkat produktivitas karyawan Balai Besar Keramik mengalami peningkatan. Selanjutnya mengenai indeks kepuasan karyawan dapat disimpulkan bahwa indeks kepuasan karyawan Balai Besar Keramik pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2017 mengalami peningkatan sehingga dapat dinilai baik. Sedangkan pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2018 mengalami sehingga dapat dinilai buruk. Adapun mengenai persentase pegawai yang mengikuti pelatihan dinilai buruk karena mengalami penurunan pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2018.

Pembuatan Inisiatif Strategis

Inisiatif strategis sesuai pada tabel 4.17 dari perspektif keuangan yaitu membuat laporan keuangan dengan memperhatikan keuntungan perusahaan. Sedangkan inisiatif strategis untuk perspektif pelanggan yaitu memberikan harga khusus untuk pelanggan yang baru dalam menggunakan layanan jasa teknis dan memberikan potongan harga untuk pelanggan yang loyal menggunakan layanan jasa teknis. Inisiatif strategis untuk perspektif proses bisnis internal yaitu melakukan perbaikan dan perawatan peralatan layanan jasa teknis serta membeli peralatan penunjang layanan jasa teknis dengan teknologi yang sesuai dengan perkembangan kebutuhan pelanggan. Selanjutnya yaitu membuat inovasi tentang pelatihan industri keramik yang ramah lingkungan. Inisiatif strategis selanjutnya yaitu membuat laporan mengenai keluhan pelanggan serta cara untuk mengatasi keluhan pelanggan setiap triwulan. Inisiatif strategis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu membuat *database* dari setiap divisi yang dapat diakses oleh setiap pegawai. Selanjutnya yaitu memberikan insentif kepada pegawai yang berprestasi. Adapun selanjutnya yaitu mengadakan pelatihan yang menarik bagi pegawai dengan menyediakan konsumsi bagi pegawai.

4. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan beberapa hasil penelitian sebagai berikut:

1. Perancangan kinerja Balai Besar Keramik dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dilakukan dengan dengan pembuatan peta strategis dimana pada peta strategis dapat terlihat hubungan antar sasaran strategis perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tahap selanjutnya adalah penentuan *key performance indicator*, formulasi dan OIC.
2. Adapun kinerja dari perspektif keuangan dilihat dari *Return of Asset* kurang dari 7% maka nilai ROA tersebut dikatakan buruk. Dilihat dari perspektif pelanggan mengenai persentase pelanggan baru tahun 2016 sampai tahun 2017 terjadi penurunan sehingga dinilai buruk. Pada tahun 2017 sampai tahun 2018 mengalami peningkatan sehingga dapat dinilai baik. Dilihat dari persentase retensi pelanggan tahun 2016 sampai tahun 2017 terjadi peningkatan sehingga dinilai buruk. Pada tahun 2017 sampai tahun 2018 mengalami penurunan sehingga dinilai baik. Dilihat dari perspektif proses bisnis internal mengenai sarana dan prasarana teknologi keramik pada tahun 2016 sampai tahun 2017 mengalami peningkatan jumlah sarana dan prasarana teknologi keramik sehingga dinilai

baik. Pada tahun 2017 sampai tahun 2018 mengalami penurunan sehingga dinilai buruk. Dilihat dari jumlah litbang teknologi keramik yang dikembangkan terjadi peningkatan pada tahun 2016 sampai 2017 sehingga dinilai baik. Pada tahun 2017 sampai tahun 2018 mengalami penurunan sehingga dinilai buruk. Dilihat dari persentase keluhan pelanggan pada tahun 2016 sampai tahun 2017 terjadi peningkatan sehingga dapat dinilai buruk. Pada tahun 2017 sampai tahun 2018 terjadi penurunan sehingga dinilai baik. Dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengenai tingkat produktivitas karyawan tingkat produktivitas karyawan dinilai baik karena pada tahun 2016 sampai tahun 2018 tingkat mengalami peningkatan. Adapun mengenai indeks kepuasan karyawan dapat pada tahun 2016 sampai tahun 2017 mengalami peningkatan sehingga dinilai baik. Pada tahun 2017 sampai tahun 2018 mengalami sehingga dinilai buruk. Adapun mengenai persentase pegawai yang mengikuti pelatihan dinilai buruk karena mengalami penurunan pada tahun 2016 sampai tahun 2018.

3. Inisiatif strategis dari perspektif keuangan yaitu membuat laporan keuangan dengan memperhatikan keuntungan perusahaan. Untuk perspektif pelanggan yaitu memberikan harga khusus untuk pelanggan yang baru dalam menggunakan layanan jasa teknis dan memberikan potongan harga untuk pelanggan yang loyal menggunakan layanan jasa teknis. Untuk perspektif proses bisnis internal yaitu melakukan perbaikan dan perawatan peralatan layanan jasa teknis serta membeli peralatan penunjang layanan jasa teknis dengan teknologi yang sesuai dengan perkembangan kebutuhan pelanggan. Selanjutnya membuat inovasi tentang pelatihan industri keramik yang ramah lingkungan. Selanjutnya membuat laporan mengenai keluhan pelanggan serta cara untuk mengatasi keluhan pelanggan setiap triwulan. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu membuat *database* dari setiap divisi yang dapat diakses oleh setiap pegawai. Selanjutnya memberikan insentif kepada pegawai yang berprestasi. Selanjutnya mengadakan pelatihan yang menarik bagi pegawai dengan menyediakan konsumsi bagi pegawai.

5. Saran

Penelitian ini berfokus kepada kinerja perusahaan sesuai perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menghasilkan rancangan pengukuran kinerja serta inisiatif strategis untuk dijadikan saran kegiatan peningkatan kinerja. Diharapkan inisiatif strategis yang disarankan pada penelitian ini dapat meningkatkan kinerja serta dapat mewujudkan visi dan misi Balai Besar Keramik. Diharapkan penelitian-penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini agar dapat mengimplementasikan serta memperhatikan faktor biaya untuk mewujudkan inisiatif strategis yang disarankan.

Daftar Pustaka

- [1] Andriani, F, 2016. Manajemen Sarana dan Prasarana. [online] Portal-Ilmu. Tersedia pada:<https://portal-ilmu.com/manajemen-sarana-dan-prasarana/> [Diakses 17 Agustus 2020].
- [2] Elola, L. N., Tejedor, J. P., & Tejedor, A. C. (2016). Analysis of the causal relationships in the balanced scorecard in public and private Spanish Universities through structural equation modelling. *The Business and Management Review*, 18-29.
- [3] Fatimah , S., Kurdi, N.K., dan Thamrin, M.H., 2016, Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ogan Ilir. *Jurnal Kedokteran dan Kesehatan*, 3(1), h.351-359.
- [4] Istiqomah, dan Andriyanto, I., 2017, Analisis SWOT Dalam Pengembangan Bisnis (Studi pada Sentra Jenang di Desa Wisata Kaliputu Kudus). *Bisns*, 5(2), h.363-382.
- [5] Suprihati, 2014, Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Perusahaan Sari Jati di Sragen. *Jurnal Paradigma*, 12(1), h.93-112