

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD (Studi kasus: Perusahaan Telekomunikasi di Padang)

Rizki Alfi¹, Rudianto²

^{1,2}Program Studi Teknik Industri Agro, Politeknik ATI Padang
Jl. Bungo Pasang, Tabing, Padang 25171

¹email:rizki-a@kemenperin.go.id

²email:rudi_bblm@gmail.com

Abstrak

Balanced Scorecard (BSC) merupakan model penilaian kinerja organisasi yang menekankan pada pengukuran aspek finansial dan non-finansial sekaligus sebagai hasil suatu proses top-down berdasarkan misi dan strategi dari suatu organisasi. Penilaian kinerja dengan Balanced Scorecard diterjemahkan dalam empat perspektif yakni: (1) Perspektif Keuangan, (2) Perspektif Pelanggan, (3) Perspektif Bisnis Internal, dan (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Metode penelitian adalah identifikasi strategi objektif dan Key Performance Indicator (KPI), penstrukturan KPI, pembobotan KPI menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP). Metode AHP berupa kemampuan mengakomodasi keterkaitan antar kriteria atau alternatif. Dimana terdapat 7 Strategi Objektif dan 10 KPI yang diterjemahkan dalam kerangka Strategi AHP. Penelitian ini membahas tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dengan cara mengetahui bobot masing-masing perspektif, strategi objektif dan KPI. Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh bobot masing-masing perspektif yaitu: Perspektif Keuangan 0.26, Perspektif Pelanggan 0.29, Perspektif Bisnis Internal 0.20, dan Perspektif Tumbuh Belajar 0.26. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa bobot Perspektif Pelanggan lebih besar dibandingkan dengan ketiga perspektif yang lain.

Kata kunci: AHP, Balanced Scorecard, Pengukuran kinerja

PERFORMANCE MEASUREMENT ANALYSIS COMPANY WITH BALANCED SCORECARD APPROACH (Case Study: a Telecommunication Company in Padang)

Abstract

Balanced Scorecard (BSC) is an organizational performance appraisal model that emphasizes the measurement of financial and non-financial aspects as well as the result of a top-down process based on the mission and strategy of an organization. Performance appraisals with the Balanced Scorecard are translated into four perspectives: (1) Financial Perspective, (2) Customer Perspective, (3) Internal Business Perspective, and (4) Learning and Growth Perspective. The research method is identification of objective strategy and Key Performance Indicator (KPI), structuring KPI, weighting KPI using Analytical Hierarchy Process (AHP) method. The AHP method is the ability to

accommodate interconnectedness between criteria or alternatives. Where there are 7 Objective Strategies and 10 KPIs translated within the framework of the AHP Strategy. This study discusses the measurement of corporate performance with the aim to improve performance (performance) by knowing the weight of each perspective, objective strategy and KPI. Based on the results of data processing obtained weight of each perspective are: Financial Perspectives 0.26, Customer Perspective 0.29, Internal Business Perspective 0.20, and Growing Perspective 0.26. From the results of the research shows that the weight of the Perspective of the Customer is greater than the other three perspectives.

Keywords: *AHP, Balanced Scorecard, performance measurement*

PENDAHULUAN

PT. Telkom adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang semakin berkembang, setiap perusahaan tidak pernah terhindar dari yang namanya pencapaian hasil kerja, hasil kerja inilah yang memberikan suatu penilaian apakah suatu perusahaan itu mendapatkan keuntungan atau tidak. Pencapaian hasil kerja yang ditargetkan merupakan suatu keberhasilan dalam perusahaannya. Maka dari itu PT. Telkom selalu menerapkan metode-metode penilaian kinerja seseorang. Itu diperlukan supaya setiap hasil kerja seseorang mencapai target. Metode penilaian kinerja yang dipakai oleh PT. Telkom itu sendiri adalah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut antara lain dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan. Dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan, maka diperlukan suatu sistem berbasis kinerja, suatu kinerja dapat dikatakan baik haruslah mempunyai sistem pengukuran kinerja yang handal dan berkualitas, sehingga diperlukan penggunaan ukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan aspek keuangan saja tetapi juga memperhatikan aspek-aspek non keuangan. (Kaplan dan Norton, 2000).

Balanced Scorecard adalah kumpulan kinerja yang terintegrasi, diimplementasikan dari strategi perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan dalam implementasinya diperusahaan. Yaitu tidak hanya sebagai alat pengukuran namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategi dan menjadi inti dari sistem manajemen strategis. Tujuan dan ukuran itu diterjemahkan dari visi dan strategi perusahaan yang ditinjau dari empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik melakukan penelitian untuk mengetahui sejauh mana metode *Balanced Scorecard* yang digunakan oleh PT. Telkom dengan berbagai unit pekerjaannya masing-masing dalam mencapai target yang ditetapkan. Tujuan dari penelitian yang penulis lakukan ini adalah Mengidentifikasi strategi objectif *Key Performance Indikator* yang ada dalam perusahaan, mengetahui tingkat kepentingan perspektif yang diperoleh dari hasil perhitungan bobot, dengan menggunakan metode *Analisis Hierarki Proses* (AHP), dan mengetahui indeks pencapaian kinerja yang paling besar antar empat perspektif *Balanced Scorecard*.

METODE PENELITIAN

Adapun metode yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini, adalah sebagai berikut:

Metode Interview (wawancara)

Metode ini bertujuan untuk mengetahui Visi dan Misi perusahaan, sasaran-sasaran strategis yang sedang direncanakan perusahaan. Untuk mendapatkan data ini, yang menjadi responden adalah *General Manager* (GM) witel Sumatera Barat (Padang) atau yang mewakili, dan para Manager tiap Divisi; keuangan, HRD, *Acces Service Operation* (ASO).

Metode Kuesioner (angket)

Penyebaran kuesioner adalah tahap penelitian yang berkait pengolahan data untuk mendapatkan bobot prioritas pencapaian antar sasaran strategis dan antar perspektif *balanced scorecard*. Metode pembobotan yang digunakan adalah *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Tahap Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Metode *Balanced Scorecard*.

Perancangan dilakukan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang meliputi:

1. Menentukan Arsitektur Ukuran

Penentuan arsitektur ini dilakukan melalui dua tahap, yaitu :

- a) Tahap pertama didasarkan pada pemilihan unit bisnis yang mempunyai kontrol langsung dengan keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

- b) Tahap kedua unit bisnis yang dipilih kemudian diidentifikasi berdasarkan karakteristiknya, proses yang terjadi *stake holders*-nya, dan sistem pengukuran kerjanya.

2. Menentukan tujuan strategis

Merupakan tahap menentukan tujuan sebagai bahan untuk melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja, yang didasarkan hasil wawancara dan diskusi bersama manajemen perusahaan, tentang maksud yang terkandung dalam visi, misi dan strategi perusahaan. Dimana setiap atribut ukuran kinerja harus menunjukkan pola keterkaitan antar ukuran kinerja dan mewakili keempat perspektif dalam *balanced scorecard*.

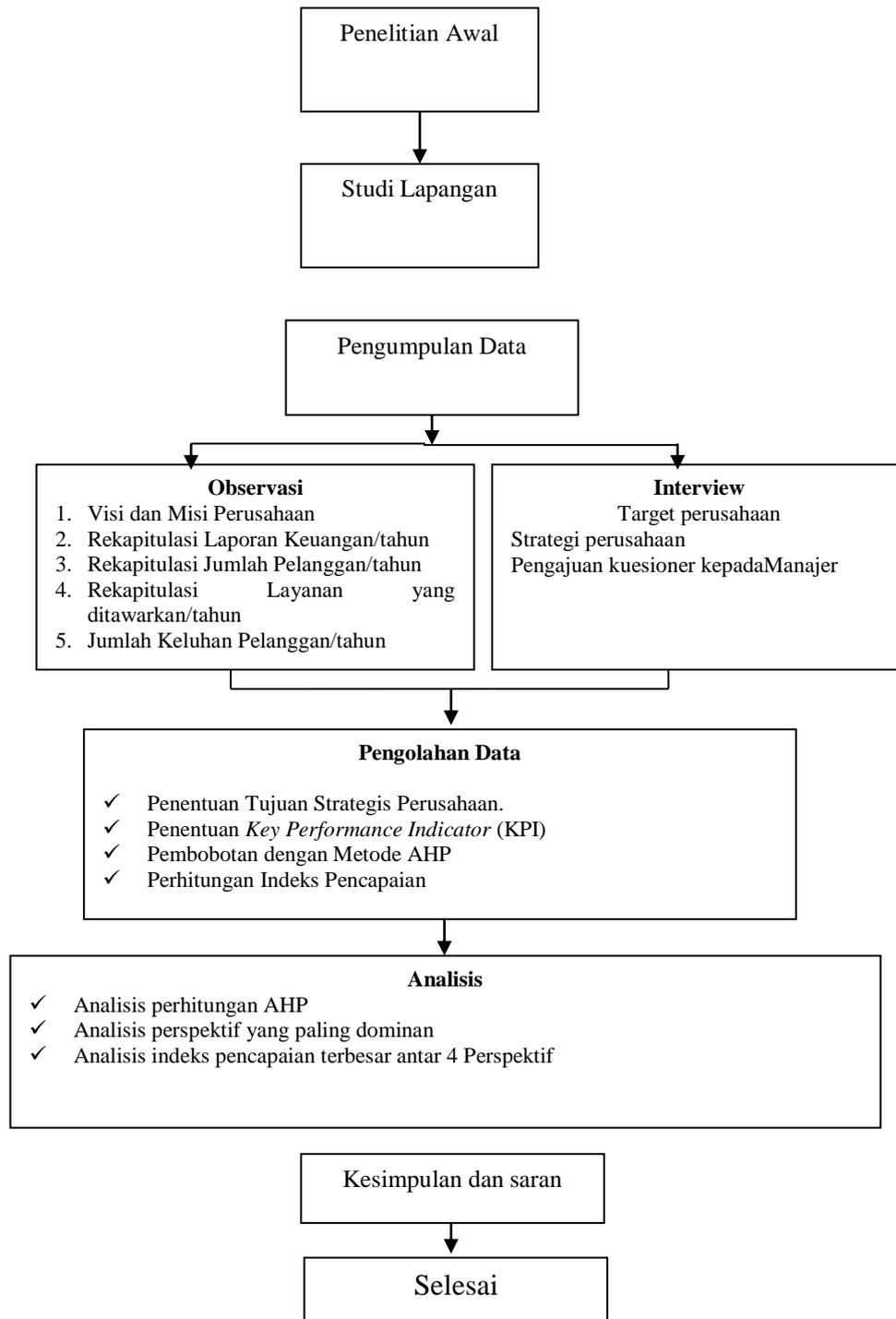
3. Memilih dan merancang ukuran

Pada tahap ini, untuk penentuan sasaran strategis perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya, *Key Performance Indicator* (KPI) ditentukan berdasarkan tujuan-tujuan awal strategis PT. Telkom Padang.

Penentuan maupun penetapan ukuran kinerja merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Oleh sebab itu, dalam penentuannya harus benar-benar merupakan penjabaran dari visi dan misi perusahaan.

4. Menentukan target

Penetapan target kinerja atas tujuan perusahaan didasarkan pada kinerja pada masa lalu dan potensi perusahaan. Target yang digunakan adalah target absolut sebagai acuan ideal dan target realistik untuk memantau pencapaian prestasi perusahaan.



Gambar 1. Tahapan Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum melakukan pengolahan data terlebih dahulu dikumpulkan semua data yang dibutuhkan. Adapun data-data yang dibutuhkan adalah data umum seperti visi misi perusahaan dan data rekapitulasi laporan keuangan, data rekapitulasi

jumlah pelanggan dan data layanan yang ditawarkan perusahaan. Untuk lebih jelasnya keseluruhan data yang dibutuhkan untuk penelitian dapat dijelaskan dibawah ini.

Visi

Menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan *Telecommunication, Information, Media* dan *Edutainment* (TIME) di kawasan regional.

Misi

1. Menyediakan layanan TIME yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif
2. Menjaga model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia.

Penentuan Tujuan Strategis

Dalam perencanaan tujuan strategis, strategi secara umum yang telah dirumuskan berdasarkan kebijakan manajemen. Visi, misi dan strategis perusahaan yang kemudian diterjemahkan ke dalam berbagai sasaran strategis (*strategic objectives*). Untuk menterjemahkan strategi ke dalam langkah-langkah tindakan (operasional) yang komprehensif dan koheren diperlukan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). Dengan kerangka BSC visi, misi dan strategi perusahaan kemudian diterjemahkan ke dalam empat perspektif sasaran strategis yaitu : finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Penentuan KPI

Sasaran strategis yang dirumuskan untuk mewujudkan visi, misi, dan strategi perusahaan melalui strategi yang telah dipilih perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Penentuan KPI merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu dalam penentuan KPI haruslah benar-benar merupakan penjabaran dari visi, misi, strategi dan tujuan-tujuan strategis PT. Telkom Padang. KPI ditentukan berdasarkan tujuan-tujuan strategis PT. Telkom Padang yang telah dirumuskan. Adapun

KPI untuk masing-masing perspektif adalah (dalam Tabel 1. lampiran). Ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis, yaitu:

- Ukuran hasil (*Outcome Measure*) sebagian *lag indicator*.
- Ukuran pemacu kinerja (*Performance Driver Measure*) sebagai *lead indicator*

Keberhasilan pencapaian sasaran strategis ditunjukkan dengan ukuran tertentu yang disebut ukuran hasil. Untuk mencapai hasil diperlukan pemacu kinerja, yaitu ukuran yang menyebabkan hasil dicapai. Berikut adalah ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja untuk setiap sasaran strategis dalam perspektif *balanced scorecard* PT. Telkom Padang

Penetapan Target

Setelah masing-masing perspektif dan KPI sudah teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah menentukan target dan inisiatif strategis (aksi) dari PT. Telkom Padang, dimana target-target ini diperoleh berdasarkan kebijakan dan kemampuan dari PT. Telkom Padang untuk tahun 2013/2014.

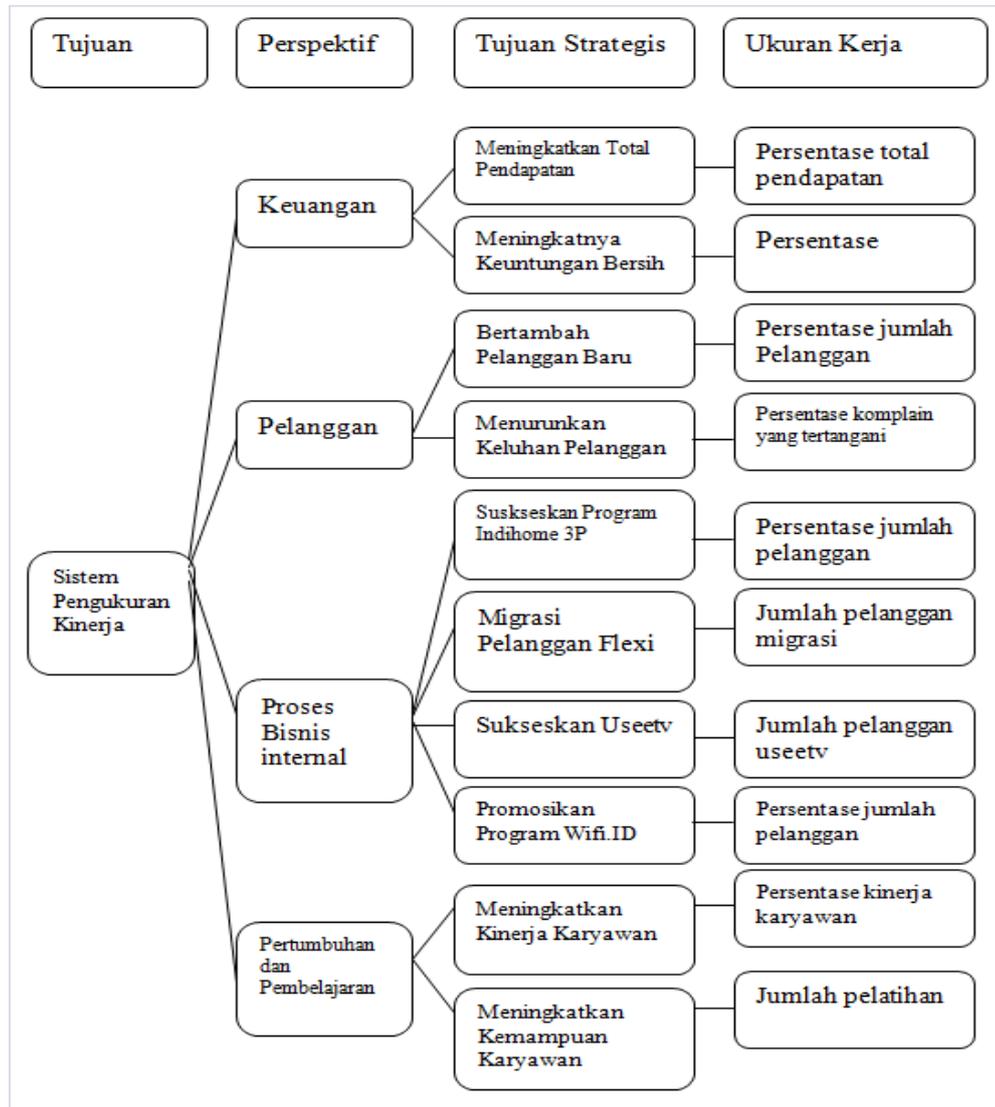
Perumusan Inisiatif Strategi

Inisiatif strategi merupakan tindakan yang memungkinkan untuk dilakukan oleh perusahaan dalam rangka mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan.

Penyusunan struktur hirarki sistem pengukuran kinerja

Penyusunan struktur hierarki sistem pengukuran kinerja menjadi struktur hierarki permasalahan pada metode AHP dilakukan dengan mengacu pada model Vanany. Model Vanany menempatkan sistem pengukuran kinerja sebagai level 0, Perspektif pada level I, tujuan strategis pada level II, dan indikator kinerja pada level III. Dengan demikian struktur

hierarki permasalahan dapat disusun seperti pada gambar berikut ini:



Gambar 2. Struktur hierarki sistem pengukuran kinerja PT. Telkom Padang

Pembobotan

Pembobotan perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif, serta tingkat kepentingan dari masing masing tujuan strategis. Hal ini digunakan sebagai acuan dalam proses penilaian kinerja organisasi (perusahaan). Penentuan bobot

berdasarkan pada hasil kuesioner yang telah diisi oleh pihak manajemen. Dari hasil kuesioner tersebut selanjutnya diolah dengan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Pembobotan antar perspektif kuosioner diisi oleh Manajer perusahaan selaku pengambil keputusan pada perusahaan.

2. Pembobotan tingkat tujuan strategis

Pada pembobotan antar tingkat tujuan strategis kuosioner diisi oleh pada bagian keuangan, responden yang dipandang memiliki kapabilitas untuk membuat penilaian terhadap permasalahan yang sedang dibahas. Pada pembobotan antar tingkat tujuan strategis pada perspektif pelanggan, kuosioner diisi oleh bagian Pemasaran & pelanggan. Pada pembobotan antar tingkat tujuan strategis pada perspektif proses bisnis internal, kuisioner diisi oleh bagian Pemasaran. Sedangkan pada pembobotan antar tingkat tujuan strategis pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kuisioner diisi oleh bagian HRD.

Analisa Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode (AHP)

Berdasarkan visi, misi, tujuan dan strategi PT. Telkom Padang telah ditentukan sasaran-sasaran strategis (*strategic objectives*) untuk masing-masing perspektif tersebut. Selanjutnya adalah pengolahan data dengan metode AHP. Metode ini digunakan untuk memberi bobot prioritas (memprioritaskan) antar persepektif, antar tujuan strategis yang merupakan bagian indikator-indikator kinerja yang sudah dikumpulkan. Penghitungan konsistensi logis dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Mengalikan matriks dengan proritas bersesuaian.
- b) Menjumlahkan hasil perkalian per baris.
- c) Hasil penjumlahan tiap baris dibagi prioritas bersangkutan dan hasilnya dijumlahkan.
- d) Hasil c dibagi jumlah elemen, akan didapat λ_{maks} .
- e) Indeks Konsistensi (CI) = $(\lambda_{maks} - n) / (n - 1)$
- f) Rasio Konsistensi = CI / RI , di mana RI adalah indeks random konsistensi. Jika rasio konsistensi ≤ 0.1 , hasil perhitungan data dapat dibenarkan.

Pada perspektif pelanggan merupakan perspektif terpenting dari perspektif-perspektif yang lain, hal ini ditunjukkan dengan perspektif keuangan mempunyai bobot terbesar yaitu sebesar 0,29. PT. Telkom Padang, lebih memfokuskan pada meningkatkan jumlah pelanggan perusahaan, meningkatkan layanan dan kualitas produk, untuk menghasilkan peningkatan serta pertumbuhan penjualan.

Pada perspektif keuangan dengan bobot 0,26 perusahaan sama-sama memfokuskan pada meningkatkan pendapatan serta meningkatkan keuntungan kedua tujuan strategis ini sama pentingnya. Pada perspektif proses bisnis internal yang merupakan perspektif dengan bobot terkecil yaitu sebesar 0,2 akan memfokuskan pada meningkatkan kualitas produk indihome, memperkenalkan produk usestv, dan layanan wifi.id dan juga memigrasikan pelanggan flexi dan telkomsel. Sedang pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bobotnya adalah 0,26 sama dengan perspektif keuangan. Disini perusahaan fokus pada peningkatan keuangan beserta peningkan kinerja karyawan dan pelatihan karyawan. Sedangkan hasil pembobotan pada tingkat tujuan strategis pada perspektif keuangan bobot antara meningkatnya pendapatan dan peningkatan keuntungan bersih sama bobot nya dengan 0,5 dengan nilai ini perusahaan menganggap kedua tujuan strategis ini sama-sama penting keduanya.

Pada pembobotan tingkat tujuan strategis pada perspektif pelanggan bobot antara kedua tujuan strategis sama dengan bobot 0,5 perusahaan sama-sama mementingkan antara pertumbuhan pelanggan dan juga penurunan keluhan pada pelanggan, jika keluhan pelanggan teratasi maka pertumbuhan pelanggan akan meningkat pula. Hasil pembobotan pada tingkat tujuan strategis pada perspektif proses bisnis internal bobot terbesar pada pelanggan yang menggunakan indihome dengan bobot 0,32 pada tujuan migrasi pelanggan flexi ke telkomsel bobot nya juga 0,32 disini perusahaan menganggap kedua tujuan ini sama-sama pentingnya sedangkan bobot

terkecil adalah terget pemasangan modem wifi.id dengan bobot hanya 0,13.

Pada pembobotan tingkat tujuan strategi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tingkat bobot terbesar pada peningkatan kinerja karyawan dalam perbaikan perangkat dengan bobot 0,6 dan bobot yang terkecil yaitu pelatihan karyawan dengan bobot 0,4 dilihat dari bobotnya perusahaan lebih penting peningkatan kinerja karyawan.

Dilihat pada *Consistency Ratio* jika nilai nya >10% maka perhitungannya dapat dibenarkan atau konsisten jika lebih dari 10% maka tidak konsisten dilihat dari semuanya dibawah 10% maka perhitungannya dapat dibenarkan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan, maka penulis dalam hal ini dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut, terdapat 7 Strategi objektif, diantaranya tercapainya profitabilitas, tercapainya *market share*, menurunkan keluhan pelanggan, mensukseskan produk indihome, peningkatan layanan produk, menjadi raja digital, tercapainya produktivitas karyawan. Dimana terdapat 10 KPI secara keseluruhan, diantaranya peningkatan total pendapatan, meningkatnya keuntungan bersih perusahaan, peningkatan jumlah pelanggan, tingkat penanganan terhadap keluhan pelanggan, mesukseskan program indihome pada pelanggan, migrasi pelanggan flexi ke telkomsel, target pelanggan use tv 700, target pemasangan modem wifi.id, kinerja karyawan dan jumlah pelatihan karyawan. Hasil bobot antara perspektif dari yang tertinggi yang terendah sebagai berikut : pada perspektif pelanggan dengan nilai bobot 0,29, pada bobot perspektif keuangan 0,26, perspektif belajar dan pertumbuhan bobotnya 0,26, sedangkan perspektif yang terendah terdapat pada proses bisnis internal dengan bobot 0,20. Pada indeks pencapaian kinerja nilai terbesar terdapat pada perspektif pelanggan dengan nilai 0,13 indeks kinerja terbesar dibanding dengan yang lain lalu pada perspektif keuangan dengan nilai 0,12 dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

0,11 dan indeks kinerja terkecil pada proses internal bisnis dengan nilai 0,04. Indeks kinerja terendah karena kurangnya promosi pada layanan yang ditawarkan.

Perusahaan harus terus berusaha mempertahankan hubungan baik dengan customer bahkan lebih meningkatkan hubungan baik tersebut. Dengan cara lebih memperhatikan poin-poin yang dianggap kurang oleh customer. Dengan memperbaiki aspek-aspek yang dianggap kurang oleh customer maka diharapkan customer akan lebih puas dan indeks kepuasan customer akan meningkat, ini tentunya akan meningkatkan pendapatan perusahaan. Untuk mensukseskan program indihome perusahaan sebaiknya melakukan promosi terhadap pelanggan. Sebaiknya produk flexi memberi himbauan kepada para pelanggan bahwa produk flexi berpindah ke telkomsel, maka pihak flexi mengadakan promosi supaya pelanggan tahu akan perubahan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, Robert S, Norton, David P. 2001. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan* Edisi 1 Perusahaan. Edisi 1 Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Jhony Setyawan. 1999. *Sistem perencanaan dan pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat ganda Kinerja Perusahaan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Sri Handoko, Hendro. 2008. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Aneka Adilogam Karya Klaten*. Tugas Akhir Teknik Industri Fakultas Teknik UMS. Surakarta.
- Widjaya, Amien, 2001. *Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif pada PT. Arotamas*. Skripsi Penelitian Mahasiswa tidak dipublikasikan, FE UNDIP, Semarang