

Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard* pada Departemen Ekspedisi, Gudang Barang Jadi, HRD&GA, Produksi, QA&QC dan Timbangan di PT. “X”

Jesslyn Gonardi¹, I Nyoman Sutapa²

Abstract: A strategic work performance measurement is required by corporation to observe their work performance. Work performance measurement is necessary to ensure if the corporate and departement’s work performance fits with the vision and objective of the corporation. PT.X is a box package manufacturing corporation and still not establish a structured and strategic work performance measurement system. Design of the work performance measurement is applied by using *Balanced Scorecard* and Key Performance Indicator. Design of *Balanced Scorecard* is started by creating the strategy map to represent the cause effect relationship of the corporate and department’s strategic objectives. After creating the strategy map, designing process of the Balance Scorecard is continued with describing the strategic objectives. All strategic objectives are described by setting the Key Performance Indicator and other components according to *Balanced Scorecard*’s draft. Result of the design will be implemented for 1 measurement period to review the work performance achievement.

Keywords: work performance measurement, balanced scorecard, strategy map

Pendahuluan

Sebuah perusahaan yang ingin mencapai kesuksesan dan terus mempertahankannya dalam jangka panjang perlu menerapkan strategi yang tepat dan strategis. Namun memiliki strategi tidak menjamin bahwa perusahaan akan mencapai kesuksesan, karena memiliki strategi yang baik belum tentu juga memiliki kinerja yang baik. Kinerja perusahaan dapat digolongkan menjadi kinerja yang baik atau tidak, ditentukan berdasarkan pada sistem pengukuran kinerja.

Sistem pengukuran kinerja yang terstruktur akan membantu perusahaan dalam mengevaluasi kinerja yang dilakukan sehingga dapat terus melakukan perbaikan dan pengembangan kinerja. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan sebuah metode untuk penyusunan strategi hingga pengukuran kinerja organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu *Balanced Scorecard* diperlukan bagi para pimpinan dalam perusahaan untuk tetap mempertahankan keberhasilan yang dimiliki.

Balanced Scorecard menerjemahkan visi dan strategi perusahaan menjadi uraian kinerja yang dimasukkan kedalam sebuah kerangka sistem manajemen dan pengukuran yang strategis (Kaplan dan Norton [1]).

PT. “X” merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur karton boks. Perusahaan telah melakukan dan menerapkan sistem manajemen mutu berdasarkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dan memiliki kebijakan mutu serta sasaran dan target mutu untuk perusahaan dan departemen didalamnya. Namun perusahaan ini belum memiliki sebuah sistem pengukuran kinerja dan tidak memiliki metode yang tepat untuk pengukuran kinerja yang strategis. Oleh karena itu, perancangan dan penerapan

Balanced Scorecard diharapkan dapat menjadi alat bantu dalam sistem pengukuran kinerja yang strategis untuk perusahaan. Perancangan *Balanced Scorecard* ini akan mewujudkan visi, misi, dan strategi yang dimiliki perusahaan menjadi sebuah tolak ukur pencapaian yang efektif. Sehingga sistem pengukuran kinerja yang dimiliki perusahaan akan sesuai dengan visi dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Perancangan sistem pengukuran

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: jesslyngonardi@gmail.com, mantapa@petra.ac.id

kinerja yang strategis ini diharapkan akan menjadi pemicu dalam mewujudkan kinerja perusahaan yang semakin baik.

Metode Penelitian

Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard atau yang bisa disebut sebagai BSC adalah sebuah metode pengukuran yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggabungkan aspek finansial maupun aspek non finansial kedalam sistem manajemen. Proses penilaian, pengembangan, dan pengawasan secara berkala digabungkan menjadi sebuah rencana strategis yang disusun dan kemudian dilaksanakan. (Kaplan dan Norton [2]).

Balanced Scorecard merupakan sebuah alat bantu dalam manajemen kinerja yang berfungsi untuk menterjemahkan visi, misi, dan tujuan yang dimiliki sebuah organisasi atau perusahaan. Proses menterjemahkan ini memanfaatkan indikator finansial maupun non-finansial yang memiliki hubungan sebab-akibat didalamnya. *Balanced Scorecard* tidak digunakan hanya sampai pada tahap proses pembuatan strategi, namun hingga kontrol pada saat proses eksekusi dijalankan (Luis dan Biromo [3]).

Balanced Scorecard melengkapi pengukuran yang terbatas pada aspek finansial saja pada masa lalu dengan pengukuran pada aspek lain yang menjadi penggerak pertumbuhan kinerja di masa depan. Sasaran dan pengukuran didalam *Balanced Scorecard* berasal dari visi dan strategi yang dimiliki organisasi. Sasaran dan pengukuran ini menunjukkan kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Keempat perspektif ini menghasilkan sebuah kerangka kerja didalam *Balanced Scorecard*.

Peta Strategi

Peta strategi (*strategy map*) merupakan sebuah gambaran visual mengenai hubungan sebab akibat dari komponen-komponen didalam strategi yang dimiliki organisasi. Peta strategi menjadi alat bantu bagi pimpinan organisasi dalam merumuskan tujuan dan prioritas perusahaan dengan menciptakan sebuah gambaran mengenai hubungan antara strategi-strategi yang dimiliki organisasi. Dengan bantuan peta strategi, pimpinan perusahaan

dapat melihat strategi didalam sebuah kesatuan dari keempat perspektif, bukan sebagai strategi pada masing-masing perspektif yang terpisah satu sama lain. Hal ini juga akan membantu pimpinan perusahaan untuk mengetahui apabila terdapat hubungan yang terputus antara perancangan strategi dan pelaksanaan strategi (Kaplan dan Norton [4]).

Key Performance Indicator

Key Performance Indicator (KPI) adalah suatu metode pengukuran yang mengacu kepada aspek-aspek kinerja yang memiliki dampak yang besar terhadap terhadap kesuksesan suatu perusahaan. (Parmenter [5]). KPI merupakan alat inti dari pengukuran performa kerja perusahaan dalam bidang tertentu baik pada masa ini maupun di masa yang lalu. KPI dapat mendeskripsikan seberapa baik hasil performa kerja perusahaan apabila dibandingkan dengan target atau sasaran yang diharapkan (Bergeron [6]).

Hasil dan Pembahasan

Penelitian dimulai dengan mengidentifikasi masalah untuk mengetahui masalah apa yang terjadi pada departemen didalam perusahaan. Studi literatur yang dilakukan untuk memahami metode yang akan digunakan dalam penelitian ini. Langkah awal yang dilakukan adalah melakukan wawancara kepada pihak yang berkaitan dengan permasalahan untuk mengetahui lebih lanjut kendala yang dihadapi. Langkah berikutnya adalah mengidentifikasi kesesuaian data yang dilanjutkan dengan perancangan BSC dan KPI untuk sistem pengukuran kinerja.

Perancangan yang dilakukan ini kemudian dievaluasi dengan pihak terkait yang memiliki kewenangan dalam hal ini untuk melihat apakah perancangan BSC dan KPI dapat diterapkan dan dijalankan didalam departemen yang ada di perusahaan. Langkah terakhir adalah menarik kesimpulan apakah penelitian ini telah berhasil memberikan dampak positif yaitu sebagai pemicu dalam peningkatan kinerja departemen yang ada di perusahaan.

Departemen Perusahaan

Perancangan BSC dilakukan untuk seluruh departemen dengan menggunakan pedoman yaitu visi, misi, dan sasaran strategi yang dimiliki perusahaan lalu kemudian diturunkan kepada departemen-departemen yang ada.

Departemen-departemen yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah Departemen Ekspedisi, Departemen Gudang Barang Jadi (Gubadi), Departemen *Human Resource Development and General Affair* (HRD&GA), Departemen Produksi, Departemen *Quality Assurance and Quality Control* (QA&QC), dan Departemen Timbangan. Setiap departemen memiliki seorang kepala departemen beserta beberapa orang staf didalamnya. Tugas pokok dan tanggung jawab setiap departemen berbeda-beda bergantung pada bidang dimana departemen tersebut menjalankan fungsinya. Setiap departemen dapat berhubungan dan saling berkaitan dengan departemen lain sesuai dengan interaksi yang diperlukan dalam menjalankan tugas pokok dan tanggung jawab masing-masing.

Departemen Ekspedisi bertanggung jawab atas proses pengiriman produk jadi kepada pelanggan. Departemen Ekspedisi mengatur distribusi penggunaan kendaraan untuk mengirim barang sehingga proses pengiriman dapat dilakukan sesuai jadwal dan memenuhi kepuasan pelanggan. Dalam melakukan proses pengiriman, Departemen Ekspedisi juga wajib menjamin kualitas dan keamanan produk terjaga selama perjalanan hingga sampai ke tangan pelanggan. Departemen Gubadi mengelola tempat penyimpanan sementara hasil produksi sebelum produk dikirimkan kepada pelanggan.

Departemen Gubadi bertanggung jawab untuk pengelolaan stok barang dan juga proses keluar masuk barang. Tanggungjawab yang harus dijalankan oleh Departemen Gubadi juga berkaitan dalam hal menjaga kualitas barang selama masa penyimpanan.

Departemen HRD & GA mencakup bidang yang cukup luas karena berfokus pada sumber daya manusia dan sumber daya pendukung operasional perusahaan. Bagian HRD secara umum bertanggung jawab atas pengembangan sumber daya manusia, proses rekrutmen karyawan, dan pengelolaan sistem yang efektif. Bagian HRD juga bertanggung jawab perihal kedisiplinan maupun kesejahteraan tenaga kerja. Bagian GA secara umum bertanggung jawab atas pengelolaan lingkungan, perawatan fasilitas seperti gedung dan kendaraan.

Departemen Produksi bertanggung jawab atas pelaksanaan proses produksi dengan mengubah bahan baku menjadi produk jadi yang memiliki nilai jual lebih tinggi. Proses perencanaan

produksi dan pengaturan bahan baku akan menjadi tanggungjawab Departemen PPIC, namun Departemen Produksi juga bertanggungjawab dalam memenuhi target produksi yang telah ditetapkan. Departemen Produksi wajib menjamin kesesuaian produksi, yaitu dari segi kualitas, kuantitas, dan target waktu yang ditetapkan.

Departemen QA&QC berperan dalam penjaminan dan upaya peningkatan mutu yang berkaitan dengan produksi secara langsung maupun diluar kegiatan produksi seperti sistem dan administrasi. Bagian QA menjamin pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu berjalan dengan efektif beserta seluruh komponen pendukung, seperti dokumen, data, dan prosedur yang sesuai. Bagian QC menjamin kualitas, baik untuk barang jadi dan barang setengah jadi hasil proses produksi, maupun bahan baku yang digunakan untuk proses produksi.

Departemen Timbangan mengelola aktivitas penimbangan yaitu penimbangan bahan baku yang masuk, produk retur yang dikembalikan, dan penimbangan produk jadi yang akan dikirim ke pelanggan. Proses penimbangan yang dilakukan Departemen Timbangan harus sesuai dengan prosedur sehingga menghasilkan hasil penimbangan yang tepat.

Peta Strategi

Peta strategi departemen dibuat berdasarkan peta strategi perusahaan. Sasaran strategis departemen diturunkan dari sasaran strategis yang dimiliki oleh perusahaan. Peta strategis departemen juga menggambarkan hubungan yang dimiliki antara satu sasaran strategis dengan sasaran strategis lainnya. Sasaran strategis tersebut saling berhubungan diantara keempat perspektif dimulai dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth*) hingga ke perspektif keuangan (*financial*).

Peta Strategi Departemen Ekspedisi

Balanced Scorecard Departemen Ekspedisi terdiri atas 14 sasaran strategis dengan 14 buah *Key Performance Indicator* (KPI). Terdapat 4 sasaran strategi pada perspektif *financial*. Sasaran strategis pengurangan jumlah barang rusak diletakkan pada perspektif *financial* karena barang yang rusak saat pengiriman akan menimbulkan biaya bagi perusahaan. Hal ini dapat dicapai dengan

melakukan sasaran strategis pengurangan frekuensi barang rusak. Sasaran strategis kedua, yaitu keamanan barang terjamin didukung oleh sasaran strategis ketersediaan truk karena alokasi penggunaan truk yang tepat akan menghindari peluang terjadinya kehilangan barang. Sasaran strategis meningkatkan keefektifan jam kerja berada pada perspektif *financial* karena jam kerja tidak efektif akan berdampak pada ketidakmampuan menyelesaikan pekerjaan dan mengakibatkan perlunya jam kerja lembur yang menimbulkan biaya tambahan. Sasaran strategis terakhir pada perspektif *financial* adalah peningkatan pencapaian KPI yang merupakan tujuan akhir dari seluruh pencapaian kinerja yang terukur dalam *Balanced Scorecard* departemen. Seluruh sasaran strategis departemen pada akhirnya akan berujung pada sasaran strategis peningkatan pencapaian KPI.

Perspektif *customer* berisi sasaran strategis meningkatkan kepuasan internal, yaitu kepuasan departemen didalam perusahaan yang memiliki hubungan kerja dengan Departemen Ekspedisi. Hal ini dapat dicapai dengan peningkatan kecepatan waktu pengiriman, kapasitas kendaraan maksimal, menjaga kesesuaian barang saat pengiriman serta menjaga keamanan dokumen. Seluruh sasaran strategis dalam perspektif *internal business process* ini dilakukan agar proses pengiriman berjalan lancar dan tingkat kerjasama antar departemen berjalan dengan baik. Seluruh sasaran strategis pada perspektif *internal business process* akan tercapai dengan peningkatan kinerja departemen dalam melaksanakan fungsi dan tanggung jawab masing-masing.

Peta Strategi Departemen Gubadi

Balanced Scorecard Departemen Gubadi terdiri atas 9 sasaran strategis dengan 10 buah *Key Performance Indicator* (KPI). Terdapat sasaran strategis pengurangan jumlah barang rusak pada perspektif *financial* dapat dicapai dengan sasaran strategis peningkatan kinerja departemen. Hal ini disebabkan karena kerusakan barang terjadi akibat kesalahan pengawas gudang dalam mengatur peletakan barang.

Sasaran strategis meningkatkan keefektifan jam kerja berada pada perspektif *financial* karena jam kerja tidak efektif akan berdampak pada ketidakmampuan menyelesaikan

pekerjaan dan mengakibatkan perlunya jam kerja lembur yang menimbulkan biaya tambahan. Sasaran strategis terakhir pada perspektif *financial* adalah peningkatan pencapaian KPI yang merupakan tujuan akhir dari seluruh pencapaian kinerja yang terukur dalam *Balanced Scorecard* departemen. Seluruh sasaran strategis departemen pada akhirnya akan berujung pada sasaran strategis peningkatan pencapaian KPI.

Perspektif *customer* berisi sasaran strategis meningkatkan kepuasan internal, yaitu kepuasan departemen didalam perusahaan yang memiliki hubungan kerja dengan Departemen Gubadi. Hal ini dapat dicapai dengan melakukan sasaran strategis menjamin kesesuaian barang yang dikirim dan menjamin kesesuaian jumlah stok agar koordinasi dengan departemen yang berkaitan dapat berjalan dengan baik. Seluruh sasaran strategis pada perspektif *internal business process* akan tercapai dengan peningkatan kinerja departemen dalam melaksanakan fungsi dan tanggung jawab masing-masing. Kinerja departemen akan meningkat apabila seluruh anggota bekerjasama untuk memberikan kinerja yang terbaik.

Peta Strategi Departemen HRD&GA

Balanced Scorecard Departemen HRD&GA terdiri atas 10 sasaran strategis dengan 11 buah *Key Performance Indicator* (KPI). Perspektif *financial* berisi sasaran strategis keamanan lingkungan kerja terjamin yang didukung oleh kinerja departemen yang baik dalam menjaga keamanan didalam seluruh lingkungan perusahaan. Sasaran strategis meningkatkan keefektifan jam kerja berada pada perspektif *financial* karena jam kerja tidak efektif akan berdampak pada ketidakmampuan menyelesaikan pekerjaan dan mengakibatkan perlunya jam kerja lembur yang menimbulkan biaya tambahan. Sasaran strategis terakhir pada perspektif *financial* adalah peningkatan pencapaian KPI yang merupakan tujuan akhir dari seluruh pencapaian kinerja yang terukur dalam *Balanced Scorecard* departemen. Seluruh sasaran strategis departemen pada akhirnya akan berujung pada sasaran strategis peningkatan pencapaian KPI.

Perspektif *customer* berisi sasaran strategis meningkatkan kepuasan internal, yaitu kepuasan departemen didalam perusahaan yang memiliki hubungan kerja dengan

Departemen HRD & GA. Hal ini dapat dicapai dengan, meningkatkan kedisiplinan dan kompetensi karyawan serta meningkatkan realisasi permintaan yang diajukan kepada Departemen HRD & GA. Pemenuhan kebutuhan departemen lain yang dilakukan oleh Departemen HRD & GA akan mendukung kinerja departemen yang berkaitan menjadi lebih baik. Seluruh sasaran strategis diatas akan dapat dilakukan dengan baik apabila kinerja secara keseluruhan didalam departemen juga semakin ditingkatkan.

Peta Strategi Departemen Produksi

Balanced Scorecard Departemen Produksi terdiri atas 12 sasaran strategis dengan 19 buah *Key Performance Indicator* (KPI). Gambar 4 menunjukkan pada perspektif *financial* terdapat sasaran strategis pengurangan *waste* mesin yang menimbulkan biaya kerugian *waste*. Sasaran strategis ini dapat dicapai dengan sasaran strategis mengurangi gangguan produksi sehingga mesin dapat terus beroperasi dan tidak menimbulkan banyak *waste*.

Sasaran strategis meningkatkan keefektifan jam kerja berada pada perspektif *financial* karena jam kerja tidak efektif akan berdampak pada ketidakmampuan menyelesaikan pekerjaan dan mengakibatkan perlunya jam kerja lembur yang menimbulkan biaya tambahan. Sasaran strategis terakhir pada perspektif *financial* adalah peningkatan pencapaian KPI yang merupakan tujuan akhir dari seluruh pencapaian kinerja yang terukur dalam *Balanced Scorecard* departemen. Seluruh sasaran strategis departemen pada akhirnya akan berujung pada sasaran strategis peningkatan pencapaian KPI.

Perspektif *customer* berisi sasaran strategis meningkatkan kepuasan internal, yaitu kepuasan departemen didalam perusahaan yang memiliki hubungan kerja dengan Departemen Produksi. Hal ini dapat dicapai dengan meminimasi waktu set up mesin, meningkatkan kesesuaian produksi, mengurangi frekuensi terjadinya kerusakan mesin dan meningkatkan efisiensi pemakaian glue. Pelaksanaan strategis ini akan berdampak pada menghasilkan keberhasilan pencapaian atas target departemen yang juga berhubungan dengan Departemen Produksi. Oleh karena itu keberhasilan pencapaian ini juga akan meningkatkan kepuasan internal departemen. Seluruh sasaran strategis pada perspektif *internal business process* akan tercapai dengan

peningkatan kinerja departemen. Peningkatan kinerja Departemen Produksi berarti bahwa seluruh anggota didalam Departemen Produksi akan melakukan kinerja yang terbaik dalam melaksanakan fungsi dan tanggung jawab.

Peta Strategi Departemen QA&QC

Balanced Scorecard Departemen QA&QC terdiri atas 11 sasaran strategis dengan 11 buah *Key Performance Indicator* (KPI). Gambar 5 menunjukkan sasaran strategis meminimasi produk reject pada perspektif *financial* dapat dicapai dengan sasaran strategis pengurangan frekuensi reject. Sasaran strategis meningkatkan keefektifan jam kerja berada pada perspektif *financial* karena jam kerja tidak efektif akan berdampak pada ketidakmampuan menyelesaikan pekerjaan dan mengakibatkan perlunya jam kerja lembur yang menimbulkan biaya tambahan. Sasaran strategis terakhir pada perspektif *financial* adalah peningkatan pencapaian KPI yang merupakan tujuan akhir dari seluruh pencapaian kinerja yang terukur dalam *Balanced Scorecard* departemen. Seluruh sasaran strategis departemen pada akhirnya akan berujung pada sasaran strategis peningkatan pencapaian KPI.

Peningkatan kepuasan internal pada perspektif *customer* dapat dicapai dengan meminimasi kesalahan pemeriksaan, mengurangi keluhan pelanggan, kualitas material terjamin sehingga departemen lain yang menerima hasil kinerja Departemen QA&QC dapat melaksanakan fungsinya dengan tepat. Seluruh sasaran strategis pada perspektif *internal business process* akan tercapai apabila didukung dengan peningkatan kinerja departemen.

Peta Strategi Departemen Timbangan

Balanced Scorecard Departemen Timbangan terdiri atas 8 sasaran strategis dengan 9 buah *Key Performance Indicator* (KPI). Gambar 6 menunjukkan perspektif *financial* berisi sasaran strategis menjamin ketepatan penimbangan yang akan menghasilkan biaya kerugian yang dikeluarkan perusahaan apabila terjadi selisih hasil penimbangan. Perspektif *customer* berisi sasaran strategis meningkatkan kepuasan internal, yaitu kepuasan departemen didalam perusahaan yang memiliki hubungan kerja dengan Departemen Timbangan. Hal ini dapat dicapai dengan menjamin ketepatan pembuatan dokumen agar koordinasi dengan departemen yang berkaitan dapat berjalan

dengan baik. Seluruh sasaran strategis pada perspektif *internal business process* dan perspektif *financial* akan tercapai dengan sasaran strategis peningkatan kinerja secara keseluruhan didalam departemen pada perspektif *learning and growth*.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard digambarkan dalam sebuah tabel dengan baris yang terbagi menjadi empat perspektif didalam *Balanced Scorecard* dan kolom yang terbagi berdasarkan aspek atau isi dari *Balanced Scorecard*. Masing-masing kolom *Balanced Scorecard* memiliki judul kolom yang menjadi panduan dalam mengisi kolom-kolom tersebut. Judul kolom didalam tabel *Balanced Scorecard* adalah perspektif, sasaran strategis, *Key Performance Indicator* (KPI), nilai target, *unit of measurement* (uom), pencapaian, bobot, pencapaian per KPI, rata-rata per perspektif, total per perspektif, rencana tindak, PIC, waktu, data yang dibutuhkan, departemen, dan perhitungan. Penjelasan setiap aspek diatas yang terdapat didalam *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut.

Perspektif adalah sudut pandang atau aspek dalam penerapan *Balanced Scorecard*. Sasaran Strategis adalah pernyataan penjelasan mengenai apa yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk melaksanakan eksekusi strategi. *Key Performance Indicator* (KPI) adalah indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja, tolak ukur pencapaian dari sasaran strategis. Nilai Target adalah nilai yang menjadi standar / acuan pencapaian KPI. Uom (*unit of measurement*) adalah satuan dari nilai target. Pencapaian adalah nilai aktual yang berhasil dicapai untuk masing-masing KPI. Bobot adalah nilai bobot untuk masing-masing perspektif.

Pencapaian per KPI adalah nilai hasil konversi dari nilai pencapaian. Rata-rata per perspektif adalah nilai rata-rata dari seluruh nilai pencapaian per KPI dalam perspektif yang bersangkutan. Total per perspektif adalah hasil dari nilai C x E yaitu perkalian nilai bobot dengan nilai rata-rata per perspektif. Rencana tindak adalah pernyataan tindakan yang dilakukan apabila KPI tidak tercapai. *Person in charge* atau PIC adalah orang atau bagian yang bertanggungjawab melakukan rencana tindak. Waktu adalah batas jangka waktu melakukan tindakan perbaikan. Data yang dibutuhkan adalah dokumen atau catatan yang dimiliki departemen atau perusahaan yang menjadi

sumber data. Departemen adalah departemen yang memiliki dokumen atau catatan sumber data. Perhitungan adalah rumusan dan cara menghitung nilai pencapaian dan nilai Pencapaian per KPI.

Judul kolom tertentu yang merupakan isi pada *Balanced Scorecard* yaitu target, pencapaian, bobot, nilai pencapaian per KPI, rata-rata perspektif, dan total per perspektif diberikan simbol yang berbeda-beda sebagai tanda pengenal untuk masing-masing aspek. Pemberian simbol ini adalah untuk membantu dalam penjelasan hubungan dan kaitan antara poin isi tersebut. Simbol ini digunakan dalam penjelasan perhitungan setiap KPI dalam *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard departemen berisi sasaran strategis masing-masing departemen beserta *Key Performance Indicator* sebagai tolak ukur pencapaian sasaran strategis tersebut. Masing-masing *Key Performance Indicator* memiliki nilai target beserta unit pengukurannya. Setiap KPI akan dilihat pencapaiannya, lalu dihitung persentase nilai pencapaiannya. Nilai pencapaian dari seluruh KPI didalam perspektif tersebut akan dirata-rata kemudian dikalikan dengan bobot perspektif. Hasil perkalian adalah berupa nilai perspektif yang kemudian akan dijumlahkan sehingga mendapatkan total nilai *Balanced Scorecard* masing-masing departemen.

Masing-masing KPI memiliki tindakan perbaikan yang akan dilakukan apabila KPI tersebut tidak tercapai. Tindakan perbaikan ini memiliki *person in charge* (PIC) yaitu orang atau bagian yang bertanggungjawab untuk melakukan tindakan perbaikan tersebut. Tindakan perbaikan ini juga diberikan keterangan waktu yaitu dalam periode berapa lama tindakan tersebut harus dilakukan. Setiap poin KPI juga memiliki keterangan sumber data, yaitu data apa saja yang dibutuhkan untuk melakukan perhitungan poin KPI tersebut. Keterangan mengenai sumber data juga berisi departemen yang menjadi sumber mendapatkan data tersebut, dan cara perhitungan data tersebut untuk mendapatkan nilai KPI.

KPI yang memiliki target nilai sebesar nol akan diberikan keterangan range untuk nilai pencapaian. Keterangan ini bertujuan untuk memberikan range untuk mengkonversi nilai pencapaian aktual menjadi nilai pencapaian KPI. Sehingga nilai pencapaian aktual dapat

dibuat satuannya hingga menjadi sama dengan satuan nilai pencapaian dalam tabel BSC.

Perancangan *Balanced Scorecard* untuk seluruh departemen ini kemudian diimplementasi untuk melihat bagaimana pencapaian kinerja masing-masing departemen. Implementasi ini dilakukan untuk periode 1 bulan sesuai dengan jangka waktu yang ditetapkan perusahaan untuk pengukuran kinerja. Proses implementasi dilakukan dengan menggunakan data dari hasil pencapaian aktual departemen. Proses implementasi dilakukan dengan menghitung berapa besar nilai pencapaian KPI dari masing-masing departemen. Nilai pencapaian KPI kemudian dikelompokkan menjadi kategori-kategori pencapaian yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Penggolongan Kategori Pencapaian KPI

Range Pencapaian	Tingkat Warna	Keterangan
$90 \geq x \leq 100$	Biru	Sangat Baik
$80 \geq x < 90$	Hijau	Baik
$65 \geq x < 80$	Kuning	Rata-rata
$50 \geq x < 65$	Merah	Kurang
$x < 50$	Hitam	Sangat Kurang

Pencapaian nilai KPI dirumuskan oleh manajemen perusahaan sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan. Pencapaian nilai KPI kemudian digolongkan menjadi lima kategori. Pencapaian KPI pada range 90 hingga 100 tergolong dalam kategori pencapaian sangat baik dengan keterangan warna biru. Pencapaian KPI pada range 80 hingga 90 tergolong dalam kategori pencapaian baik dengan keterangan warna hijau.

Pencapaian KPI pada range 65 hingga 80 tergolong dalam kategori pencapaian rata-rata dengan keterangan warna kuning. Pencapaian KPI pada range 50 hingga 65 tergolong dalam kategori pencapaian kurang dengan keterangan warna merah. Pencapaian KPI dengan nilai dibawah 50 tergolong dalam kategori pencapaian sangat kurang dengan keterangan warna hitam.

Pemberian kategori pencapaian dan keterangan warna pada pencapaian KPI ini ditujukan untuk memudahkan dalam melakukan pengawasan terhadap hasil nilai KPI. Perancangan *Balanced Scorecard* yang

dilakukan untuk setiap departemen dilengkapi dengan perumusan. Perumusan ini berfungsi dalam memberikan keterangan pencapaian dan warna sesuai dengan hasil nilai KPI yang berhasil dicapai. Keterangan pencapaian dan warna akan diberikan berdasarkan hasil nilai pencapaian KPI berdasarkan ketentuan pemberian range yang telah dijelaskan sebelumnya.

Simpulan

Sistem pengukuran kinerja yang tepat untuk diterapkan pada PT.X adalah dengan penggunaan metode *Balanced Scorecard*. Perancangan *Balanced Scorecard* dilakukan untuk 6 departemen yang menjadi objek dalam penelitian ini. Departemen tersebut adalah Departemen Ekspedisi, Departemen Gudang Barang Jadi (Gubadi), Departemen Human Resource Development and General Affair (HRD&GA), Departemen Produksi, Departemen Quality Assurance and Quality Control (QA&QC), dan Departemen Timbangan.

Perancangan *Balanced Scorecard* dilakukan dengan menyusun peta strategi dan tabel isi *Balanced Scorecard*. Peta strategi menggambarkan hubungan antara sasaran strategis dari keempat perspektif yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Tabel isi *Balanced Scorecard* berisi sasaran strategis, *Key Performance Indicator*, nilai target, nilai bobot, nilai pencapaian, tindakan perbaikan, sumber data, dan perhitungan. Setiap sasaran strategis memiliki paling sedikit 1 buah *Key Performance Indicator*.

Departemen Ekspedisi memiliki 14 sasaran strategis dengan 14 buah *Key Performance Indicator* (KPI). Departemen HRD & GA memiliki 10 sasaran strategis dengan 11 buah *Key Performance Indicator* (KPI). Departemen Gubadi terdiri atas 9 sasaran strategis dengan 10 buah *Key Performance Indicator* (KPI). Departemen Produksi terdiri atas 12 sasaran strategis dengan 19 buah *Key Performance Indicator* (KPI). Departemen QA & QC terdiri atas 11 sasaran strategis dengan 11 buah *Key Performance Indicator* (KPI). Departemen Timbangan terdiri atas 8 sasaran strategis dengan 9 buah *Key Performance Indicator* (KPI). Sasaran strategis dan KPI yang dirancang dan disusun pada masing-masing departemen disesuaikan dengan fungsi dan tugas utama setiap departemen tersebut.

Daftar Pustaka

1. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
2. Kaplan, R.S., and Norton, D.P., *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, 1992, (January-February), pp. 71-79.
3. Luis, S., and Biromo, P.A., *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2007.
4. Kaplan, R.S., and Norton, D.P., *Strategy maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.
5. Parmenter, D., *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, 2007.
6. Bergeron, B.P., *Performance Management in Healthcare: From Key Performance Indicators to Balanced Scorecard*, 2nd ed., Taylor and Francis, Abingdon, 2017.