

Pengukuran Kinerja PT Nitto Alam Indonesia (NAI) Menggunakan Metode Balanced Scorecard

Rifanisa Azzahra¹ Budi Sulisty² Nanang Suryana³

Teknik Industri, Universitas Telkom^{1,2,3}

azzahrarifanisa3@gmail.com¹ budisulis@telkomuniversity.ac.id²

nanangsuryana@telkomuniversity.ac.id³

ABSTRACT.

A company engaged in manufacturing to produce bolts and screws located in Tangerang Regency, Banten called PT Nitto Alam Indonesia. The company still depends on the number of product sales in measuring its performance. There is a fluctuating level of sales from year to year. However, there are problems in the product sales process caused by the pandemic in 2020, resulting in a decrease in product sales compared to previous years. In order to improve the quality of competitiveness in terms of financial and non-financial aspects, it is necessary to design a company performance measurement tool that takes into account the company's internal and external factors. This allows for the development of a Key Performance Indicator (KPI) using the Balanced Scorecard (BSC) method. Through interviews and questionnaires with management, a SWOT evaluation was conducted. Evaluation in terms of strengths, weaknesses, opportunities, and threats that exist in the company is used to determine strategies and strategic goals using four balanced scorecard perspectives. The goal is to realize the company's vision and mission from the measurement of key performance indicators. Furthermore, using the Analytical Hierarchy Process (AHP), a comparison is made to determine which components have the highest priority level.

Keywords: Performance Measurement; SWOT Analysis; Key Performance Indicator (KPI); Balanced Scorecard (BSC); Analytical Hierarchy Process (AHP).

ABSTRAK.

Sebuah perusahaan bergerak di bidang manufaktur untuk memproduksi baut dan sekrup yang terletak di Kabupaten Tangerang, Banten bernama PT Nitto Alam Indonesia. Perusahaan ini masih bergantung pada banyaknya penjualan produk dalam pengukuran kinerjanya. Terdapat tingkat penjualan yang fluktuatif dari tahun ke tahun. Namun, terdapat permasalahan dalam proses penjualan produk yang disebabkan oleh pandemi tahun 2020 lalu, sehingga mengakibatkan menurunnya tingkat penjualan produk dibanding tahun-tahun sebelumnya. Dalam rangka meningkatkan kualitas daya saing dari segi finansial dan non finansial, perlu dirancang suatu alat ukur kinerja perusahaan yang memperhatikan faktor internal dan eksternal perusahaan. Hal ini memungkinkan untuk disusunnya *Key Performance Indicator* (KPI) menggunakan metode *Balaced Scorecard* (BSC). Dengan melalui kegiatan wawancara dan kuesioner bersama pihak manajemen, maka dilakukan evaluasi SWOT. Evaluasi yang ditinjau dari

segi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada dalam perusahaan digunakan untuk menentukan strategi dan sasaran strategi menggunakan empat perspektif balanced scorecard. Tujuannya untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan dari pengukuran key performance indicator. Selanjutnya dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), dilakukan perbandingan untuk menentukan komponen mana yang memiliki tingkat prioritas tertinggi.

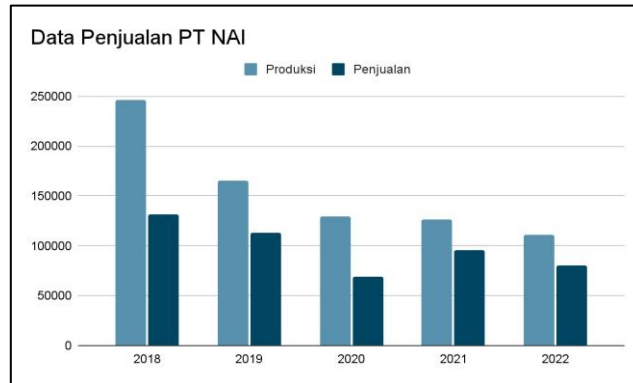
Kata kunci: Pengukuran Kinerja; *SWOT Analysis*; *Key Performance Indicator (KPI)*; *Balanced Scorecard (BSC)*; *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

PENDAHULUAN

Persaingan antar perusahaan yang semakin ketat mengharuskan perusahaan berlomba-lomba dalam memperkuat strateginya supaya mampu bertahan di era pasar yang terus berkembang pesat. Keberlangsungan suatu organisasi dapat dijaga melalui evaluasi terhadap kinerjanya. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk membuat sebuah perusahaan dinilai dapat terus tumbuh dan berkembang melalui manajemen kinerja organisasi. Dalam jurnal yang disusun oleh Ihza dkk., (2020) menyatakan bahwa manajemen pengukuran kinerja dapat dikatakan sebagai salah satu proses dalam berkomunikasi secara berkesinambungan yang dilakukan antara atasan dan karyawannya [2]. Proses ini mampu membangun harapan yang jelas terkait tujuan perusahaan serta pemahaman terkait tanggung jawab yang harus dilakukan (Bacal, 1998).

Manajemen dalam pengukuran kinerja diperlukan oleh setiap perusahaan supaya dapat melakukan evaluasi dan perbaikan atas sistem yang telah berjalan telah sesuai dengan indikator yang ditetapkan. Adapun satu cara untuk melakukan pengukuran kinerja secara tepat dan cermat dapat menggunakan metode *Balanced Scorecard (BSC)* yang dibantu dengan *key performance indicator (KPI)*. Hal tersebut bertujuan supaya menyampaikan visi dan misi, strategi, nilai, serta tujuan perusahaan dalam indikator kinerja yang telah ditetapkan berdasarkan perspektif finansial, pelanggan, bisnis proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* digunakan sebagai suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya menggambarkan aspek keuangan saja, tetapi juga aspek non-keuangan (Mulyadi, 2011).

Salah satu perusahaan yang belum menerapkan pengukuran kinerja berbasis KPI adalah PT Nitto Alam Indonesia (NAI) yang bergerak dalam bidang manufaktur produk *fastener*, seperti sekrup dan baut. Selama ini, PT NAI masih bergantung pada aspek banyaknya penjualan produk dalam mengukur kinerja perusahaannya. Adapun berikut data penjualan sekrup dan baut dari PT NAI pada tahun 2018 - 2022.



Gambar 1. Data Penjualan PT Nitto Alam Indonesia

Sumber: Laporan Tahunan PT NAI 2018 – 2022

Penurunan jumlah penjualan produk selama 3 tahun kebelakang yang terjadi pada tahun 2018 – 2020, apabila dikelompokkan berdasarkan perspektif *balanced scorecard*, untuk perspektif finansial dimana *target price customer* terlalu rendah, untuk perspektif pelanggan dimana pelanggan beralih ke produk perusahaan kompetitor karena produk yang diproduksi tidak sesuai dengan persyaratan pelanggan, untuk perspektif proses bisnis internal dimana perusahaan belum mampu memenuhi permintaan *delivery time* yang ketat, serta untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana terdapat sisi kompetensi karyawan yang belum dimanfaatkan sebaik-baiknya. Selain itu, terdapat dampak dari pandemi Covid-19 di tahun 2020 yang menambah beban penurunan penjualan. Penurunan penjualan tersebut berdampak terhadap proses produksi perusahaan yang berakibat menumpuknya barang di gudang.

Penggunaan BSC dalam merancang pengukuran kinerja untuk permasalahan yang terdapat di PT NAI serta merumuskan sasaran strategi dan KPI bagi perusahaan dapat dikatakan sebagai salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk melihat perkembangan perusahaan tidak hanya pada sisi keuangan, namun juga dari sisi non-keuangan. Sementara itu, apabila perusahaan ingin meningkatkan kinerjanya, maka fokus perusahaan akan terdapat pada peningkatan aspek non-keuangan.

Perlu adanya sistem pengukuran kinerja yang baik untuk memperoleh strategi hingga KPI, serta melakukan pengukuran tingkat kepentingannya dalam sudut pandang BSC, sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan yang sesuai dengan visi dan misinya.

TINJAUAN LITERATUR

Analisis Pengukuran BSC

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ndruru dkk., (2017) menyatakan bahwa BSC merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian yang secara cepat,

tepat, koheren, seimbang, dan komprehensif, dimana metode ini mampu memberikan pemahaman kepada pihak manajemen mengenai kinerja bisnisnya [4]. Sementara itu, penelitian oleh Perramon dkk., (2016) menyatakan bahwa BSC sebagai alat pengukuran kinerja komprehensif melalui empat perspektif [5]. Adapun perspektif BSC dan tolok ukurnya sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Perspektif ini berkaitan dengan biaya yang dikeluarkan serta keuntungan yang diperoleh perusahaan. Manajemen keuangan yang dikelola oleh perusahaan harus dicatat secara runtut dan jelas supaya mampu mengamati laju pertumbuhan keuangan perusahaan. Adapun tolok ukur yang digunakan dalam perspektif ini yaitu :

- a. Penurunan serta efisiensi biaya dan peningkatan produktivitas kerja
- b. Penurunan aset ke arah yang optimal untuk memaksimalkan strategi investasi
- c. Pertumbuhan pendapatan yang diperoleh selama bisnis perusahaan berlangsung

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini berkaitan dengan bagaimana suatu perusahaan mampu melayani pelanggannya, sehingga mampu mendapatkan kepuasan. Pelayanan yang baik dari perusahaan akan meningkatkan loyalitas pelanggan dan mempertahankan retensinya untuk membeli produk perusahaan. Adapun tolok ukur yang dapat ditetapkan oleh perusahaan yaitu:

- a. Kebutuhan pelanggan
- b. Tingkat kepuasan pelanggan
- c. Persentase loyalitas pelanggan
- d. Tingkat retensi pelanggan
- e. Frekuensi keluhan pelanggan
- f. Persentase pertumbuhan pelanggan

3. Perspektif Bisnis Proses Internal

Perspektif ini mengukur bagaimana proses bisnis perusahaan berlangsung setiap harinya. Proses bisnis yang berjalan harus sesuai dengan misi yang telah ditetapkan supaya mampu mencapai tujuan perusahaan. Adapun tolok ukur yang perlu diperhatikan dalam mengukur proses bisnis internal perusahaan yaitu:

- a. Inovasi produk terkait permintaan pasar
- b. Proses operasional dan produksi yang dilakukan
- c. Proses pengantaran pesanan hingga ke tangan pelanggan
- d. Proses pemasaran yang tepat untuk mencapai target penjualan

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini melihat bagaimana karyawan menjadi elemen yang penting bagi sebuah perusahaan. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan prosedur

kerja yang terkontrol dan terkoordinasi untuk menjaga keselarasan proses bisnis. Adapun tolok ukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu:

- a. Kemampuan dan kapabilitas karyawan
- b. Tingkat produktivitas karyawan
- c. Pengoptimalan kompetensi karyawan
- d. Motivasi, dorongan, dan tanggung jawab

II.5 Analisis Hubungan Proses Hierarki

Dalam penelitian yang dilakukan Hadianti & Mubarok, (2017) menyatakan bahwa analisis untuk menyatakan keterhubungan antar proses hierarki dalam BSC dapat dikatakan sebagai sebuah teori umum yang digunakan untuk menemukan skala rasio dalam perbandingan berpasangan secara diskrit dan kontinu [1]. Analisis ini digunakan untuk memecahkan permasalahan yang tidak terstruktur dalam susunan hierarki melalui nilai numerik sebagai pengganti persepsi manusia dalam melakukan perbandingan relatif antar faktor dan sub-faktornya. Dalam penyusunan faktor dan sub-faktor yang tersedia, kemudian dibandingkan seberapa kuat faktor atau sub-faktor tersebut berpengaruh dalam berkontribusi, mendominasi, memenuhi, dan menguntungkan apabila dibandingkan dengan elemen lainnya.

Hubungan proses hierarki yang terjadi pada setiap faktor atau sub-faktor antara satu sama lain merupakan hubungan kausalitas yang saling terhubung dan terintegrasi dalam mempengaruhi kinerja perspektif lainnya. Sifat kausalitas dalam metode ini bergerak dari bawah ke atas. Dalam gambar 2 terlihat hubungan yang menunjukkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki faktor meningkatkan kompetensi kerja karyawan dan meningkatkan produktivitas karyawan. Untuk perspektif proses bisnis internal memiliki faktor meningkatkan kinerja *delivery time* dan melakukan diversifikasi terkait produk. Untuk perspektif pelanggan memiliki faktor meningkatkan loyalitas pelanggan, menambah pelanggan baru, dan memperluas *market share*. Untuk perspektif keuangan memiliki faktor meningkatkan *sales revenue*, meningkatkan efisiensi biaya, dan meningkatkan penjualan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahap penyelesaian masalah yang terdiri atas tahap penelitian awal, pengumpulan data, pengolahan data yang mencakup evaluasi strategi berdasarkan perspektif BSC, merancang peta strategi, menentukan *critical success factor* dan KPI, serta melakukan pembobotan menggunakan AHP. Tahap terakhir ditutup dengan analisis dan kesimpulan. Tahap penyelesaian masalah yang dilakukan menggunakan BSC bertujuan dalam melengkapi ukuran kinerja di masa lalu dengan mendorong kinerja di masa yang akan datang. Selain itu, rancangan pengukuran kinerja

diperoleh dari visi, misi, dan strategi perusahaan. Visi dan misi dari PT NAI dapat dikatakan sebagai variabel independen yang akan mempengaruhi variabel dependen dari indikator-indikator pengukuran.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi atas dua kategori, yaitu data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari narasumber secara langsung melalui wawancara atau kuesioner. Sementara itu, data sekunder merupakan data secara fakta yang diperoleh melalui publikasi seperti buku, jurnal, dan situs web atau bersumber dari studi literatur. Pada penelitian ini data primer diambil dari wawancara oleh pihak manajemen dan kuesioner dari para responden dari *top management level*. Data sekunder diambil dari studi literatur dan data perusahaan, seperti visi dan misi, profil perusahaan, struktur organisasi, laporan keunagn perusahaan, dan laporan tahunan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Strategi Menggunakan TOWS

Perumusan strategi dan penilaian kinerja yang sesuai dengan kondisi perusahaan dilakukan melalui analisis SWOT dan matriks TOWS. Analisis SWOT membagi kondisi perusahaan berdasarkan faktor internal dan eksternal yang terdiri atas kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman. Hasil yang diperoleh dari analisis SWOT, kemudian diolah menggunakan matriks TOWS. Tujuannya untuk merumuskan solusi terkait pengaruh faktor internal dan eksternal dalam melihat peluang pasar yang tersedia selama menetapkan sasaran strategi bagi perusahaan.

Tabel 1. Matriks TOWS

Internal Eksternal	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
Peluang (Opportunity)	S - O	W - O
1. Perkembangan barang elektronik di Indonesia mengalami peningkatan. 2. Permintaan pasar terkait produk fastener.	1. Mengoptimalkan penjualan produk andalan (S1, S3, O1, O2) 2. Mengoptimalkan produktivitas dan potensi karyawan (S2, O2)	1. Mencarikan potensi yang mungkin bisa ditempuh dari semua faktor yang mempengaruhi penawaran harga (W3, O2) 2. Melakukan <i>meeting</i> evaluasi hingga ke level management terkait substitusi alternatif yang dapat dilakukan (W1, O2)
Ancaman (Threats)	S - T	W - T
1. Terdapat pesaing dalam bidang usaha yang sama. 2. Pesaing menyediakan modal yang lebih besar.	1. Meningkatkan jaringan melalui mitra bisnis (S3, S4, T1, T2) 2. Membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan (S1, S4, T1, T2)	1. Rutin melakukan cek status <i>delivery order</i> (W2, T1)

Matriks TOWS menghasilkan rancangan strategi bagi perusahaan berdasarkan strategi S-O, W-O, S-T, dan W-T. Selain itu, dapat dilakukan pengkodean indikator untuk masing-masing strategi yang diperoleh. Pengkodean ini bertujuan untuk memudahkan dalam mengidentifikasi strategi yang sedang di analisis. Selanjutnya, strategi tersebut dapat diturunkan menjadi sasaran strategi, sehingga mampu ditarik hubungan kausalitas yang terintegrasi antara masing-masing sasaran strategi berdasarkan empat perspektif BSC.

Analisis Rancangan Pengukuran Kinerja

Hasil strategi yang diperoleh dari analisis SWOT serta matriks TOWS berdasarkan visi dan misi perusahaan menghasilkan strategi, kemudian strategi menghasilkan sasaran strategi, selanjutnya sasaran strategi menghasilkan *critical success factor* (CSF), dan dari CSF akan diperoleh KPI untuk pengukuran kinerja perusahaan. Adapun untuk KPI dapat dikatakan sebagai indikator kunci yang menjadi tolok ukur dalam membandingkan tingkat pencapaian kinerja yang telah diperoleh sebelumnya.

Perancangan yang dilakukan untuk merumuskan strategi perusahaan berdasarkan visi dan misinya dijabarkan melalui empat perspektif BSC. Strategi yang tertera pada

tabel diperoleh dari hasil verifikasi bersama pihak perusahaan di nilai sudah sesuai dengan kondisi aktual perusahaan.

Tabel 2. Indikator Rancangan Pengukuran Kinerja

Perspektif	Strategi	Sasaran Strategi	CSF	KPI
Financial	Mengoptimalkan penjualan produk andalan	Meningkatkan Penjualan	Pertumbuhan pendapatan	Revenue Growth Rate
	Mencari potensi yang mungkin bisa ditempuh dari semua faktor yang mempengaruhi penawaran harga	Meningkatkan Efisiensi Biaya	Efisiensi biaya produksi	Rasio Efisiensi Biaya
		Meningkatkan Sales Revenue	Profitabilitas	Net Profit Margin
Customer	Meningkatkan jaringan melalui mitra bisnis	Memperluas Market Share	Pertumbuhan market share	Market Share
	Membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan	Menambah Pelanggan Baru	Acquisition rate	Persentase Akuisisi Pelanggan
		Meningkatkan loyalitas pelanggan	Kepuasan pelanggan	Jumlah Keluhan Pelanggan Persentase Retensi Pelanggan
Internal Business Process	Melakukan meeting evaluasi hingga ke level management terkait substitusi alternatif yang dapat dilakukan	Melakukan Diversifikasi terkait produk	Variasi produk	Jumlah Diversifikasi
	Rutin melakukan cek status pengiriman	Meningkatkan kinerja Delivery Time	Turnaround time pengiriman	Rata-rata Waktu Pengantaran
Learning and Growth	Mengoptimalkan produktivitas karyawan	Meningkatkan produktivitas kerja karyawan	Pemberian bonus dan reward	Frekuensi Pemberian Bonus
		Meningkatkan kompetensi kerja karyawan	Program pelatihan karyawan	Frekuensi Program Pelatihan

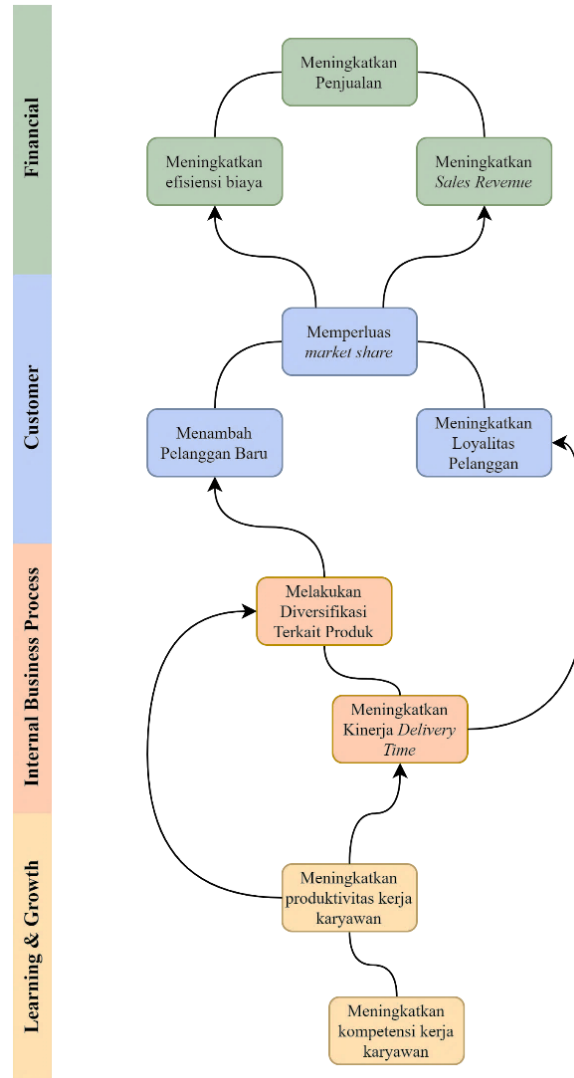
Sumber: diadaptasi dari [5]

Setelah memperoleh indikator-indikator strategi, sasaran strategi, dan KPI berdasarkan empat perspektif BSC. Selanjutnya dapat dilakukan penyebaran kuesioner terkait pembobotan KPI. Tujuan dari pengisian kuesioner ini ialah untuk mengetahui bobot dari masing-masing indikator keberhasilan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja di PT NAI. Terdapat empat orang responden di *top management level* yang menjadi sasaran dalam pengisian kuesioner ini. Setelah jawaban kuesioner diperoleh, maka jawaban tersebut dapat diolah untuk mengetahui tingkat kepentingannya melalui pembobotan AHP.

Strategy Map

Penyusunan *strategy map* dilakukan untuk melihat hubungan sebab-akibat antara masing-masing sasaran strategi berdasarkan perspektif BSC dalam rangka mencapai visi dan misi serta tujuan perusahaan. Selain itu, *strategy map* juga memudahkan dalam menyusun KPI yang terbentuk dari sasaran strategi perusahaan. Penggunaan *strategy map* mampu menggambarkan proses dari aset tidak berwujud yang mempengaruhi aset

berwujud, seperti tingkat kompetensi, proses bisnis internal, dan pelanggan mampu mempengaruhi aspek keuangan perusahaan. Oleh karena itu, strategi yang dirumuskan tidak hanya berfokus pada Tingkat profitabilitas Perusahaan, namun juga pada peningkatan pelanggan, variasi produk, dan produktivitas karyawan (Sulistyo dkk., 2020) [6].



Gambar 2. Strategy Map

Pembobotan AHP

Pembobotan AHP berguna untuk melihat tingkat kepentingan dari masing-masing indikator pengukuran kinerja berdasarkan perspektif BSC. Pembobotan ini dilakukan

menggunakan alat bantu *software* microsoft excel dengan template perhitungan AHP oleh K.D. Goepel. Penggunaan alat bantu ini bertujuan untuk meminimalkan kesalahan dalam perhitungan supaya data kuesioner yang diolah memiliki hasil yang akurat terutama dalam menghitung *consistency ratio*. Selain itu, *consistency ratio* yang diperoleh harus memiliki nilai $\leq 0,1$ atau 10%.

AHP Analytic Hierarchy Process (EVM multiple inputs)
 K. D. Goepel Version 11.10.2017 Free web based AHP software on: <http://bpmqs.com>
 Only input data in the light green fields and worksheets!

n= 4 Number of criteria (2 to 10) Scale: 1 AHP 1-9
 N= 4 Number of Participants (1 to 20) α : 0.1 Consensus: 72.2%
 p= 0 selected Participant (0=consol.) 2 7 Consolidated

Objective: Untuk mengetahui bobot dari masing-masing indikator keberhasilan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja di PT Nitto Alam Indonesia (NA).

Author: Rifanisa
 Date: 14/11/2023 Thresh: 1E-07 Iterations: 6 EVM check: 1.9E-08

Table	Criterion	Comment	Weights	Rk
1	Financial		34.0%	2
2	Customer		41.9%	1
3	Internal Process B		11.1%	4
4	Learning & Growth		12.9%	3
5			0.0%	
6			0.0%	
7			0.0%	
8			0.0%	
9			0.0%	
10		for 9&10 unprotect the input sheets and expand the question section ("*" in row 66)	0.0%	

Result
 Eigenvalue lambda: 4.010
 Consistency Ratio 0.37 GCI: 0.01 CR: 0.4%

Gambar 3. Pembobotan AHP Menggunakan Software Microsoft Excel

Setelah dilakukan perhitungan masing-masing indikator, maka harus dilakukan normalisasi terhadap bobot awal (*initial weight*) yang telah diperoleh untuk masing-masing nilai pada kolom matriks yang bersangkutan, sehingga akan menghasilkan bobot normalisasi (*normalization weight*).

Tabel 3. Pembobotan AHP Seluruh Indikator

Perspektif	Bobot	Strategi	Bobot	Sasaran Strategi	Bobot	KPI	Bobot
Financial	34.1%	Mengoptimalkan penjualan produk andalan	28.3%	Meningkatkan Penjualan	28.3%	Revenue Growth Rate	28.3%
		Mencarikan potensi yang mungkin bisa ditempuh dari semua faktor yang mempengaruhi penawaran harga	5.8%	Meningkatkan Efisiensi Biaya	3.5%	Rasio Efisiensi Biaya	3.5%
				Meningkatkan Sales Revenue	2.3%	Net Profit Margin	2.3%
Customer	41.9%	Meningkatkan jaringan melalui mitra bisnis	25.1%	Memperluas Market Share	25.1%	Market Share	25.1%
		Membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan	16.8%	Menambah Pelanggan Baru	8.4%	Persentase Akuisisi Pelanggan	8.4%
				Meningkatkan loyalitas pelanggan	8.4%	Jumlah Keluhan Pelanggan	3.6%
Internal Business Process	11.1%	Melakukan meeting evaluasi hingga ke level management terkait substitusi alternatif yang dapat dilakukan	9.5%	Melakukan Diversifikasi terkait produk	9.5%	Jumlah Diversifikasi	9.5%
		Rutin melakukan cek status pengiriman	1.6%	Meningkatkan kinerja Delivery Time	1.6%	Rata-rata Waktu Pengantaran	1.6%
Learning and Growth	12.9%	Mengoptimalkan produktivitas karyawan	12.9%	Meningkatkan produktivitas kerja karyawan	8.9%	Frekuensi Pemberian Bonus	8.9%
				Meningkatkan kompetensi kerja karyawan	4.0%	Frekuensi Program Pelatihan	4.0%

Sumber: diadaptasi dari [16]

Pembobotan AHP harus dilakukan secara berurutan mulai dari menghitung bobot perspektif BSC, kemudian strategi, dilanjutkan sasaran strategi, dan terakhir menghitung bobot KPI. Perhitungan yang dilakukan secara berurutan akan memudahkan dalam melakukan *normalization weight* atau melakukan standarisasi terkait bobot masing-masing indikator yang saling terkait supaya tingkat kepentingan KPI dan pengaruh terhadap perspektifnya mudah untuk diidentifikasi.

Analisis Tingkat Kepentingan KPI

Salah satu keuntungan dari mengetahui bobot untuk masing-masing indikator KPI ialah dapat mengetahui tingkat kepentingan atau prioritas KPI yang digunakan untuk pengukuran kinerja.

Tabel 4. Tingkat Kepentingan Bobot KPI

Perspektif	Bobot	KPI	Kode KPI	Bobot	Prioritas
Financial	34.1%	Revenue Growth Rate	KF.1.1.1	28.3%	1
		Rasio Efisiensi Biaya	KF.2.1.1	3.5%	9
		Net Profit Margin	KF.2.2.2	2.3%	10
Customer	41.9%	Market Share	KC.1.1.1	25.1%	2
		Persentase Akuisisi Pelanggan	KC.2.1.1	8.4%	5
		Jumlah Keluhan Pelanggan	KC.2.2.1	3.6%	8
		Persentase Retensi Pelanggan	KC.2.2.2	4.8%	6
Internal Business Process	11.1%	Jumlah Diversifikasi	KI.1.1.1	9.5%	3
		Rata-rata Waktu Pengantaran	KI.2.1.1	1.6%	11
Learning and Growth	12.9%	Frekuensi Pemberian Bonus	KL.1.1.1	8.9%	4
		Frekuensi Program Pelatihan	KL.1.2.1	4.0%	7

Sumber: diadaptasi dari [5]

Penentuan urutan prioritas bagi KPI mampu membantu perusahaan dalam mengetahui indikator kinerja yang paling berpengaruh. Selain itu, prioritas juga membantu dalam pengambilan keputusan dan mengevaluasi strategi terkait permasalahan yang sedang terjadi dan di lihat berdasarkan pengaruh tingkat kepentingannya.

Analisis Pengukuran Realisasi dan Target

Pengukuran kinerja yang dirancang menghasilkan bobot kepentingannya masing-masing. Untuk melihat kesesuaian antara realisasi yang telah diperoleh perusahaan pada tahun 2022 dengan target yang telah ditetapkan, maka dilakukan perhitungan nilai antara realisasi, target, dan bobot KPI. Nilai ini diperoleh dari proses pembagian antara realisasi dan target, kemudian hasil tersebut dikalikan dengan bobot masing-masing indikator KPI. Nilai yang dihasilkan kemudian di jumlah sesuai dengan perspektif BSC dan dapat ditentukan total nilai keseluruhan untuk masing-masing semester.

Tabel 5. Perbandingan Nilai Realisasi dan Target Terhadap Bobot Seluruh Indikator

Perspektif	KPI	Bobot	Semester I				Semester II			
			Target	Realisasi	Capaian	Nilai	Target	Realisasi	Capaian	Nilai
Financial	Revenue Growth Rate	28.31%	8.05%	7.81%	27.47	31.17	8.85%	10.93%	34.96	40.01
	Rasio Efisiensi Biaya	3.45%	6.42%	1.43%	0.77		7.07%	2.15%	1.05	
	Net Profit Margin	2.31%	5.05%	6.41%	2.93		5.56%	9.62%	4.00	
Customer	Market Share	25.10%	18.48%	14.73%	20.00	26.95	18.48%	22.09%	30.00	41.42
	Persentase Akuisisi Pelanggan	8.40%	25%	13.33%	4.48		25%	22.67%	7.62	
	Jumlah Keluhan Pelanggan	3.65%	0%	20.69%	0.02		0%	39.31%	0.01	
	Persentase Retensi Pelanggan	4.77%	47.62%	24.44%	2.45		52.38%	41.56%	3.79	
Process Business Internal	Jumlah Diversifikasi	9.49%	220	167	7.19	7.41	280	183	6.21	6.39
	Rata-rata Waktu Pengantaran	1.61%	9	66	0.22		9	84	0.17	
Learning and Growth	Frekuensi Pemberian Bonus	8.92%	48	48	8.92	11.77	48	48	8.92	12.05
	Frekuensi Program Pelatihan	3.99%	2	1	2.85		2	2	3.13	
Total							77.30			99.87
Kriteria							Cukup			Sangat Baik

Total nilai yang telah diperoleh dari hasil perhitungan berguna dalam menentukan kriteria yang sesuai dengan pencapaian perusahaan pada tahun sebelumnya. Penentuan

kriteria ini berdasarkan validasi rancangan pengukuran kinerja oleh pihak perusahaan terkait rentang skor yang digunakan untuk penilaian.

Tabel 6. Rentang Skor Penentuan Kriteria

Rentang Skor	Kriteria
< 60	Sangat Kurang
61 - 70	Kurang
71 - 80	Cukup
81 - 90	Baik
> 91	Sangat Baik

Sumber: keterangan narasumber

Rentang skor yang tertera pada tabel digunakan sebagai petunjuk dalam menentukan kriteria yang sesuai dengan total nilai dari pengukuran kinerja. Adapun untuk perbandingan antara realisasi tahun 2022 dan target perusahaan pada semester I memperoleh nilai 77,30 yang berarti masuk ke dalam kategori Cukup, dan pada semester II memperoleh nilai 99,87 yang masuk ke dalam kategori Sangat Baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Perancangan pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan kondisi eksisting perusahaan yang diketahui belum menerapkan sistem pengukuran kinerja berbasis KPI, perusahaan ini masih menggunakan pengukuran kinerjanya berdasarkan aspek penjualan, sehingga metode usulan yang dapat digunakan yaitu BSC karena metode ini digunakan sebagai salah satu metode yang digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan berdasarkan visi dan misi yang telah dirancang sebelumnya melalui empat perspektif yang saling terintegrasi karena memiliki sifat kausalitas.

Perancangan pengukuran kinerja PT NAI dilakukan dengan mengevaluasi strategi melalui analisis SWOT yang diturunkan ke dalam matriks TOWS, sehingga menghasilkan strategi dan KPI dengan pembobotan yang telah dilakukan menggunakan AHP membagi perspektif pelanggan sebagai bobot paling tinggi 41,9%, perspektif keuangan memiliki bobot 34,1%, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki bobot 12,9%, serta perspektif proses bisnis internal memiliki bobot 11,1%. Di sini, berisi kesimpulan dan saran. Kesimpulan jawaban dari hipotesis dan / atau tujuan penelitian atau temuan yang diperoleh. Kesimpulan bukan berisi perulangan dari hasil dan pembahasan, tetapi lebih kepada ringkasan hasil temuan seperti yang diharapkan di tujuan atau hipotesis.

DAFTAR PUSTAKA

- Hadianti, S., & Mubarok, A. (2017). Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Mata Pelajaran Unggulan Pada LPI Al-Muhajirin Cibeurih. *Jurnal Informatika*, 4(1).
- Ihza, R. M., Sulisty, B., & Nugraha, F. N. (t.t.). *PERANCANGAN SISTEM MANAJEMEN PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PADA PT INTI GOC) PERFORMANCE MEASUREMENT MANAGEMENT SYSTEM DESIGN USING BALANCED SCORECARD METHOD (CASE STUDY AT PT INTI GOC)*.
- Mulyadi. (2011). *Balanced Scorecard. Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta. Dalam *Penerbit Salemba Empat* (Vol. 3).
- Ndruru, F., Manullang, R. R., & Hariyani. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT United Tractors Tbk Perwakilan Kota Pangkalpinang. *Jurnal Ilmiah Progresif Manajemen Bisnis(JIPMB)*, 21(2).
- Perramon, J., Rocafort, A., Bagur-Femenias, L., & Llach, J. (2016). Learning to create value through the 'balanced scorecard' model: an empirical study.' *Total Quality Management and Business Excellence*, 27(9-10). <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1060853>
- Sulisty, B., Darmayana, R. A., Mohammad, M., & Ibrahim, R. (2020). Key performance indicators of Indonesia state-owned enterprise-A model using BSC and BEF. *International Journal of Integrated Engineering*, 12(3). <https://doi.org/10.30880/ijie.2020.12.03.015>
- Bacal, R. (1998). *Performance Management*. New York: The McGraw-Hill International.
- Darmayana, R. A. (2018). *Designing Performance Measurement Instrument With Balanced Scorecard Framework and AHP Method (Case Study at PT Bina Karya Persero)*. Bandung: Open Library, Telkom University.
- Koesomowidjojo, S. R. (2017). *Balanced Scorecard: Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Mulyadi. (2005). *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Sony Yuwono, E. S. (2006). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.