

## PERANCANGAN *DASHBOARD* KINERJA PERUSAHAAN MENGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD* DAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR* DI PT. X

Yoang Enggaling Sarosa<sup>1\*</sup>, Syamsuri<sup>2</sup>, Rony Prabowo<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup>Program Studi Magister Teknik Industri, Fakultas Teknik,  
Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya

<sup>2</sup>Jurusan Teknik Mesin, Fakultas Teknik, Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya  
Jl. Arief Rachman Hakim 100, Surabaya 60117.

\*Email: yoangenggaling@gmail.com

### Abstrak

Seiring dengan meningkatnya persaingan di dunia industri, dibutuhkan strategi dan pengukuran yang efektif guna meningkatkan daya saing perusahaan serta memudahkan manajemen puncak dalam menjalankan proses bisnisnya. Indikator kunci kinerja merupakan hal yang perlu diukur guna pengambilan keputusan yang efektif dan efisien. Tujuan penelitian ini untuk memperoleh rancangan dashboard kinerja perusahaan menggunakan metode *balance scorecard* dan *key performance indicator* serta mengetahui pengaruh aplikasi dashboard sebagai peringatan dini terhadap kinerja perusahaan. Pengumpulan data primer penelitian menggunakan instrumen kuisioner dan data sekunder menggunakan *historical data* yang dimiliki perusahaan. Pengolahan data dilakukan menggunakan *software expert choice 2000* dan *microsoft excel*. Data hasil pengolahan dan analisa kemudian dibuat dalam sebuah aplikasi dashboard kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif konsumen merupakan perspektif paling utama dalam *balance scorecard* yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Kemudian dilanjutkan dengan perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Aplikasi dashboard kinerja perusahaan sangat berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan PT. X. Hal ini dibuktikan pada aplikasi dashboard secara periodik dapat menjadi kontrol peringatan dini kinerja perusahaan PT. X.

**Kata kunci:** *dashboard, balance scorecard, key performance indicator, kinerja perusahaan.*

## 1. PENDAHULUAN

Seiring dengan meningkatnya persaingan di dunia industri, dibutuhkan strategi dan pengukuran yang efektif guna meningkatkan daya saing perusahaan dan memudahkan manajemen puncak dalam menjalankan proses bisnisnya. Indikator kinerja merupakan hal yang perlu diukur guna pengambilan keputusan yang efektif dan efisien. Kunci utama peningkatan aktivitas ini adalah melakukan efisiensi pada saat menjalankan kegiatan operasional perusahaan dan meningkatkan kemampuan untuk menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Perkembangan teknologi dan komunikasi yang cepat memaksa para manajer untuk membuat keputusan yang tepat atas data yang tersedia dan melakukan studi banding dengan standar yang diinginkan oleh pasar (Thomas, 2013). Pada Tahun 1980, pengukuran kinerja hanya dilakukan dengan melakukan studi banding dengan perusahaan jasa sejenis (Kaplan dan Norton, 2010). Pengukuran kinerja ini hanya menitikberatkan pada perspektif keuangan dan perspektif teknis dengan membandingkan antara perusahaan satu dengan perusahaan lainnya. Kaplan dan Norton (2012) berpendapat bahwa studi banding dengan melakukan perbandingan pengukuran perspektif keuangan dan perspektif teknis saja tidak cukup, tetapi diperlukan integrasi dan keterkaitannya terhadap strategi organisasi dan tujuan jangka panjang dari organisasi yang akan dicapai. PT. X merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa antara lain inspeksi, pengujian, sertifikasi, kalibrasi dan konsultasi. Pada tahun 2016 pendapatan perusahaan ini turun sekitar 5% dari tahun sebelumnya. Dengan adanya penurunan pendapatan perusahaan di tahun 2016 ini, diperlukan evaluasi terhadap strategi perusahaan jangka pendek dan jangka panjang. Dalam hal ini penulis akan membuat rancangan *dashboard* sebagai peringatan dini terhadap kinerja perusahaan. Alat bantu *dashboard* ini diharapkan dapat berkontribusi dalam membantu kontrol peringatan kepada perusahaan ketika terlihat indikator kunci kinerja perusahaan yang tidak memenuhi target pencapaian dalam masing-masing periode. Sehingga para manajer langsung bisa melakukan analisa akar permasalahan,

melakukan tindakan koreksi dan melakukan evaluasi terhadap pencapaian indikator kunci kinerja tersebut dengan cepat.

Tujuan penelitian ini adalah memperoleh rancangan *dashboard* kinerja perusahaan menggunakan metode *balance scorecard* dan *key performance indicator* serta mengetahui pengaruh aplikasi *dashboard* sebagai peringatan dini terhadap kinerja perusahaan.

## 2. METODOLOGI PENELITIAN

Obyek dari penelitian ini adalah seluruh elemen yang ada di PT. X yang mencakup empat perspektif *balance scorecard*.

Pada penelitian ini dilakukan analisa data dengan metode *balance scorecard* dan *key performance indicator* menggunakan *software expert choice 2000* dan *microsoft excel*.

Tahapan penelitian terdiri dari empat tahapan utama, yaitu identifikasi, pengumpulan data, pengolahan dan analisis data, serta penarikan kesimpulan

### a. Tahap 1: Identifikasi

Langkah awal penelitian ini yaitu melakukan identifikasi masalah pada PT. X yang akan diteliti. Selanjutnya membuat rumusan masalah, tujuan penelitian, melakukan studi kepustakaan dan studi lapangan.

### b. Tahap 2: Pengumpulan data

Penentuan atribut yang akan diukur didapat dari pengumpulan data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang diambil langsung di lapangan, data primer yang didapat adalah berupa data observasi, kuisisioner dan wawancara dengan pihak karyawan perusahaan dan konsumen PT. X. Pengumpulan data sekunder penelitian diambil dari *historical data* yang dimiliki PT. X.

### c. Tahap 3: Pengolahan dan Analisis Data

Sebelum pengolahan data dimulai, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas, untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan tersebut valid dan *reliabel*. Pengolahan dan analisa data dilakukan dengan metode *balance scorecard* dan *key performance indicator* menggunakan *software expert choice 2000* dan *microsoft excel*. Data hasil pengolahan dan analisa ditampilkan dalam sebuah aplikasi *dashboard* kinerja perusahaan untuk mempermudah kontrol peringatan dini bagi perusahaan.

### d. Tahap 4: Penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan diambil dengan melihat hasil analisis data pada aplikasi *dashboard* kinerja perusahaan menggunakan metode *balance scorecard* dan *key performance indicator*. Selain itu juga seberapa besar pengaruh aplikasi *dashboard* sebagai kontrol peringatan dini terhadap kinerja perusahaan.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Pembobotan indikator kunci kinerja

Berikut merupakan tabel hasil pembobotan indikator kunci kinerja menggunakan *software expert choice 2000* yang mencakup empat perspektif *balance scorecard* yaitu perspektif konsumen, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

**Tabel 1. Bobot perspektif keuangan**

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategis	<u>Bobot</u> <u>Lokal</u>	KPI	<u>Bobot</u> <u>Lokal</u>
Keuangan	0,324	Pertumbuhan pendapatan perusahaan secara berkelanjutan	0,311	Penjualan jasa	1
		Efisiensi biaya operasional perusahaan	0,196	Biaya operasional terhadap pendapatan operasional	1
		Peningkatan pangsa pasar perusahaan	0,212	Pangsa pasar ( <i>Market share</i> )	1
		Perbaikan periode pengumpulan piutang perusahaan	0,281	Periode pengumpulan piutang ( <i>Collection period</i> )	1

**Tabel 2. Bobot perspektif konsumen**

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategis	<u>Bobot</u> <u>Lokal</u>	KPI	<u>Bobot</u> <u>Lokal</u>
Konsumen	0,368	Peningkatan indeks kepuasan pelanggan ( <i>Customer satisfaction index</i> )	0,449	Kuisioner kepuasan pelanggan	1
		Peningkatan retensi pelanggan ( <i>Customer retention rate</i> )	0,283	Retensi pelanggan ( <i>Customer retention rate</i> )	1
		Pemenuhan jasa pelanggan yang berkualitas	0,142	Jumlah keluhan pelanggan	1
		Pelayanan jasa sesuai jadwal dengan jumlah sesuai permintaan	0,126	Pelayanan jasa tepat waktu	1

**Tabel 3. Bobot perspektif proses bisnis internal**

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategis	<u>Bobot</u> <u>Lokal</u>	KPI	<u>Bobot</u> <u>Lokal</u>
Proses bisnis internal	0,169	Peningkatan manajemen mutu	0,136	Indeks manajemen mutu	1
		Peningkatan produktivitas karyawan	0,351	Total produktivitas karyawan	1
		Peningkatan kontrak jasa	0,249	Nilai kontrak jasa yang masuk	1
		Menjaga ketersediaan mesin/peralatan laboratorium	0,264	Jumlah mesin/peralatan rusak diluar jadwal	1

**Tabel 4. Bobot perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategis	Bobot Lokal	KPI	Bobot Lokal
Pembelajaran dan pertumbuhan	0,139	Peningkatan indeks kepuasan karyawan	0,239	Indeks kepuasan karyawan	1
		Perbaikan secara berkesinambungan ( <i>Continuous improvement</i> )	0,164	Inovasi layanan jasa	1
		Menjaga lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif	0,226	Perputaran keluar dan masuk karyawan	1
		Peningkatan kompetensi karyawan	0,371	Jumlah pelatihan karyawan	1

Berdasarkan data tabel diatas, bobot terbesar ada pada perspektif konsumen, sehingga perspektif konsumen harus lebih diperhatikan oleh perusahaan. Kepuasan konsumen merupakan indikator yang sangat penting dalam keberhasilan pelayanan jasa perusahaan. Bobot terbesar kedua yaitu perspektif keuangan, perspektif keuangan merupakan indikator tolak ukur dari keberhasilan peningkatan kinerja perusahaan. Bobot terbesar ketiga yaitu perspektif proses bisnis internal, perspektif ini sangat berpengaruh terhadap perspektif konsumen dan keuangan. Kemudian bobot terkecil yaitu pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### 3.2 Perancangan dashboard kinerja perusahaan

Hasil perhitungan dan pengolahan indikator kinerja perusahaan ditampilkan dalam sebuah *dashboard* seperti tabel 5 berikut :

**Tabel 5. Dashboard indikator kunci kinerja perusahaan dalam perspektif *balance scorecard***

Persp	KPI	Jan'17	Feb'17	Mar'17	Apr'17	Mei'17	Keterangan
Keuangan	Penjualan jasa	Kuning	Kuning	Hijau	Hijau	Hijau	
	Biaya operasional terhadap pendapatan operasional	Kuning	Hijau	Kuning	Hijau	Hijau	
	Pangsa pasar ( <i>Market share</i> )	Kuning	Kuning	Kuning	Hijau	Kuning	Perlu Analisa
	Periode pengumpulan piutang ( <i>Collection period</i> )	Merah	Merah	Kuning	Kuning	Hijau	Perlu Analisa
Konsumen	Kuisisioner kepuasan pelanggan	Kuning	Hijau	Hijau	Hijau	Hijau	
	Retensi pelanggan ( <i>Customer retention rate</i> )	Merah	Kuning	Kuning	Kuning	Hijau	Perlu Analisa
	Jumlah keluhan pelanggan.	Kuning	Kuning	Hijau	Kuning	Kuning	Perlu Analisa
	Pelayanan jasa tepat waktu.	Kuning	Kuning	Kuning	Hijau	Hijau	

**Tabel 6. Lanjutan**

Persp	KPI	Jan'17	Feb'17	Mar'17	Apr'17	Mei'17	Keterangan
Proses bisnis internal	Indeks manajemen mutu	Kuning	Kuning	Hijau	Kuning	Hijau	
	Total produktivitas karyawan	Merah	Kuning	Hijau	Kuning	Hijau	Perlu Analisa
	Nilai kontrak jasa yang masuk	Kuning	Kuning	Kuning	Hijau	Kuning	Perlu Analisa
	Jumlah mesin/peralatan rusak diluar jadwal	Merah	Kuning	Kuning	Kuning	Hijau	Perlu Analisa
Pembelajaran dan pertumbuhan	Indeks kepuasan karyawan	Hijau	Hijau	Hijau	Hijau	Hijau	
	Inovasi layanan jasa	Kuning	Kuning	Hijau	Kuning	Kuning	Perlu Analisa
	Perputaran keluar dan masuk karyawan	Hijau	Hijau	Hijau	Hijau	Hijau	
	Jumlah pelatihan karyawan	Merah	Kuning	Kuning	Hijau	Hijau	Perlu Analisa
Total	Merah	5	1	0	0	0	
	Kuning	9	11	8	7	4	9
	Hijau	2	4	8	9	12	

Dari tampilan *dashboard* indikator kunci kinerja perusahaan diatas, terlihat ada lima indikator kunci kinerja PT.X yang mengalami warna merah karena tidak tercapainya target (0-50% dari target) terhadap indikator kunci kinerja antara lain periode pengumpulan piutang, retensi pelanggan, total produktivitas karyawan, jumlah mesin/ peralatan rusak diluar jadwal dan jumlah pelatihan karyawan. Selain itu masih ada empat indikator kunci kinerja PT.X yang mengalami warna kuning di akhir bulan mei 2017 karena hampir mencapai target (50-75% dari target) terhadap indikator kunci kinerja antara lain pangsa pasar, jumlah keluhan pelanggan, nilai kontrak jasa yang masuk dan inovasi layanan jasa. Indikator kunci kinerja yang tidak mencapai target perlu dilakukan identifikasi akar masalah dan tindakan perbaikan supaya pada bulan selanjutnya tidak terjadi pengulangan dan dapat memenuhi target yang diharapkan.

### 3.3 Analisa PICA (*Problem Identification and Corrective Action*)

Berikut merupakan tabel analisa PICA (*Problem Identification and Corrective Action*) terhadap indikator kunci kinerja PT. X sebagai upaya untuk memperbaiki indikator kunci kinerja agar memenuhi target yang diharapkan.

**Tabel 7. Analisa PICA (*Problem Identification and Corrective Action*)**

KPI	Identifikasi masalah	Langkah perbaikan
Pangsa pasar	Pangsa pasar masih belum memenuhi target yang diharapkan	Melakukan evaluasi terhadap penetapan prosentase target
Periode pengumpulan piutang	Terjadi keterlambatan pengumpulan piutang akibat kurangnya komunikasi karyawan	Karyawan harus lebih interaktif dan komunikatif terkait pengumpulan piutang secara tepat waktu
Retensi pelanggan	Tingkat loyalitas pelanggan tidak memenuhi target dikarenakan keluhan pelanggan yang terlalu tinggi	Meminimalisir keluhan pelanggan agar dapat meningkatkan loyalitas pelanggan
Jumlah keluhan pelanggan.	Tren keluhan pelanggan masih tinggi akibat tidak dibuatnya tindakan pencegahan	Setiap keluhan pelanggan harus dibuat tindakan pencegahan supaya tidak terjadi berulang

Tabel 8. Lanjutan

KPI	Identifikasi masalah	Langkah perbaikan
Total produktivitas karyawan	Produktivitas karyawan menurun akibat kurangnya hukuman terhadap karyawan yang melanggar aturan	Setiap karyawan yang melanggar aturan harus diberikan hukuman secara tegas
Nilai kontrak jasa yang masuk	Nilai kontrak jasa masih belum memenuhi target akibat kurangnya target pangsa pasar	Tim penjualan melakukan strategi jemput bola untuk meningkatkan nilai kontrak jasa
Jumlah mesin/peralatan rusak diluar jadwal	Waktu pembenahan mesin/ peralatan terlalu lama sehingga aktivitas operasional sering terganggu	Penambahan jumlah personil <i>maintenance</i> supaya mesin/peralatan yang rusak lebih cepat diperbaiki
Inovasi layanan jasa	Kurangnya inovasi layanan akibat tidak adanya <i>reward</i> bagi karyawan berprestasi	Memberikan <i>reward</i> terhadap karyawan yang berprestasi dan selalu memberikan ide inovasi
Jumlah pelatihan karyawan	Kurangnya pelatihan karyawan akibat dana pelatihan tidak tersedia di semua lini bagian	Pemberian alokasi dana pelatihan karyawan secara proporsional

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Perspektif konsumen merupakan perspektif paling utama dalam *balance scorecard* yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Kemudian dilanjutkan dengan perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Aplikasi *dashboard* kinerja perusahaan sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja perusahaan PT. X. Hal ini dibuktikan pada aplikasi *dashboard* secara periodik dapat menjadi kontrol peringatan dini kinerja perusahaan PT. X.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, Robert., dan Norton, David., (2010), *Balance Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta.
- Kaplan, Robert., dan Norton, David., (2012), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston.
- Thomas, Keith., (2013), Applying Balance Scorecard for Better Performance of Intellectual Capital, *Journal of Performance Intellectual Capital*, vol. 20, pp. 740-745.