

## **PENERAPAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* DAN *OBJECTIVE MATRIX* UNTUK PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN**

**Farid Nashihuddin<sup>1</sup> dan Ahmad Mubin<sup>2</sup>**

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Muhammadiyah Malang, Indonesia<sup>1 dan 2</sup>

Email: faridmustaine1@gmail.com<sup>1</sup> dan ahmadmbn@ymail.com<sup>2</sup>

### **Abstrak**

Salah satu faktor penting yang harus dimiliki sebuah perusahaan adalah kemampuan beradaptasi dalam mengikuti perkembangan zaman dan tuntutan pasar yang semakin kompleks, kemampuan beradaptasi inilah yang nantinya akan menentukan posisi perusahaan pada peta persaingan. Perancangan sistem pengukuran kinerja dapat membantu pimpinan dalam *monitoring* dan memperbaiki kinerja perusahaan. Metode pengukuran kinerja yang paling populer saat ini adalah *Balanced Scorecard* (BSC). Metode tersebut tidak hanya mempertimbangkan aspek finansial saja namun juga aspek non finansial, sehingga lebih komprehensif dan perusahaan dapat memperoleh gambaran mengenai performansinya secara akurat. Pada studi ini, dari keempat perspektif pada BSC tersebut diperoleh 17 *key performance indicator* (KPI). Hasil analisis menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* (TLS) terdapat 13 KPI kategori hijau (sangat baik), 3 KPI kategori kuning (baik), dan 1 KPI kategori merah (buruk) dengan total indeks pencapaian kinerja sebesar 7,604 yang artinya kinerja perusahaan saat ini cukup baik namun perlu ditingkatkan agar dapat mencapai target perusahaan. Hasil perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC) menghasilkan 12 tujuan strategis. Dari 12 tujuan strategis yang telah ditetapkan didapatkan 17 Key Performance Indicator (KPI). Hasil pembobotan antar perspektif, perspektif keuangan mendapat bobot tertinggi yaitu 0.554, perspektif pelanggan 0.262, perspektif proses bisnis internal 0.103, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 0,081 yang artinya perspektif dengan bobot tertinggi lebih diutamakan daripada perspektif lainnya.

**Kata kunci:** *Balanced Scorecard*; *Objective Matrix*; Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan

### **Abstract**

*One of the important factors that must be possessed is the ability to adapt in keeping up with the times and an increasingly complex market, this adaptability will determine the position on the competitive map. The design of a performance measurement system can assist leaders in monitoring and improving company performance. The most popular performance measurement method today is the Balanced Scorecard (BSC). This method considers not only aspects but also non-financial aspects, so that it is more comprehensive and the company can get an accurate picture of its performance. In this study, from the four perspectives on the BSC, 17 key performance indicators (KPIs) were obtained. The results of the analysis using the Objective Matrix (OMAX) and Traffic Light System (TLS) methods there are 13 KPIs in the green category (very good), 3 KPIs in the yellow category (good), and 1 KPI in the red category (poor) with a total performance index of 7,604 which means performance The company is currently quite good but needs to be improved in order to achieve the company's target. The results of the performance measurement system design with the Balanced Scorecard (BSC) method produce 12 strategic objectives. Of the 12 strategic objectives that*

*have been set, 17 Key Performance Indicators (KPIs) have been obtained. The results of the weighting between perspectives, the financial perspective gets the highest weight, namely 0.554, the customer perspective is 0.262, the internal business process perspective is 0.103, and the learning and growth perspective is 0.081, which means the perspective with the highest weight is superior to other perspectives.*

**Keyword :** *Balanced Scorecard; Objective Matrix; Company Performance Measurement System*

## **Pendahuluan**

Kemampuan beradaptasi yang nantinya akan menentukan posisi perusahaan pada peta persaingan (Wirapraja et al., 2021). Untuk dapat merefleksikan keadaan perusahaan secara umum diperlukan pengukuran kinerja secara komprehensif (Maarif & Kartika, 2021). Berdasarkan kondisi tersebut pengukuran kinerja yang tepat adalah menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang mampu mengukur performansi perusahaan dari aspek finansial dan non finansial (Hamdalah & Muhammad, 2021). Untuk lebih jelasnya, *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan kebutuhan perusahaan kedalam 4 perpektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Hadiansah et al., 2021).

Jika merujuk pada penelitian terdahulu, dapat diketahui hasil yang didapatkan menggunakan metode ini (Mayangsari, Pardiman, & Millaningtyas, 2021). Diantaranya, pengukuran menggunakan metode ini memberikan hasil yang positif terhadap perusahaan karena dapat menemukan bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan (Widodo & RAHARDJA, 2011). Pada studi yang dilakukan didapatkan hasil penilaian yang telah ditetapkan sehingga disimpulkan perusahaan dalam kondisi yang cukup baik (Setiyaningsih & Suwitri, 2012).

Setelah menentukan aspek – aspek yang berpengaruh pada perusahaan (Yunita, Goenawan, & Tjahyana, 2021), perlu diperjelas dengan menentukan indikator - indikator kunci atau biasa disebut *key performance indicator* (KPI) dari masing – masing perspektif yang terdapat di perusahaan untuk mengukur aspek-aspek tersebut (Parmenter, 2015). Agar pengukuran dapat memberikan hasil yang sesuai, penentuan KPI haruslah sesuai dengan kondisi perusahaan (Dipura & Soediantono, 2022). Selanjutnya, untuk mengetahui kinerja yang didasarkan pada 4 perspektif perusahaan dilakukan pengolahan data dengan metode *Objective Matrix* (OMAX) (Khorniawan, Sukendar, & Sugiyono, 2022), menggabungkan seluruh perspektif menjadi susunan untuk menentukan nilai dari tiap – tiap aspek (Felix & Riggs, 1983). Hasil dari pengukuran nantinya dapat dilihat hasil KPI apakah sudah sesuai target (Feroza, Riano, Ismoyo, & Handayani, 2021) dan jika belum mencapai target dapat dilakukan perbaikan pada KPI tersebut. Perbaikan pada KPI yang bermasalah diharapkan dapat meningkatkan nilai kinerja perusahaan. Manfaat yang didapatkan oleh perusahaan adalah dapat memberikan gambaran yang komprehensif tentang kondisi perusahaan sehingga nantinya perusahaan dapat memberikan langkah strategis untuk jalannya perusahaan kedepannya.

## **Metode Penelitian**

Penelitian dilakukan di perusahaan X yang merupakan perusahaan air minum. Tahapan dalam penelitian ini meliputi (1) perncangan sistem pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC), (2) mengukur kinerja perusahaan dengan metode *Objective Matrix* (OMAX) dan (3) mengevaluasi kinerja perusahaan dengan metode *traffic light system* (TLS).

Dalam perncangan sistem pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) meliputi penentuan tujuan strategis pada setiap perspektif, penentuan KPI dan pembobotan perspektif dan KPI. Penentuan KPI bertujuan untuk mendapatkan indikator pengukuran yang sesuai dengan tujuan strategis. Dari hasil identifikasi kebutuhan sebelumnya, dilakukan pengelompokan untuk mencari gambaran umumnya (Makkasau, 2013). Penentuan KPI dilakukan dengan cara konsultasi dengan pimpinan

perusahaan, untuk mengecek apakah sudah sesuai atau belum untuk dijadikan sebagai indikator. Pembobotan perspektif dan KPI dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Dari beberapa KPI yang sudah ditentukan, perlu diketahui bobot setiap KPI untuk membuat skala prioritas. Pembobotan dilakukan dengan metode AHP dengan menentukan keputusan yang didasarkan dari banyak pilihan yang ada (Kastowo & Wiyono, 2009). AHP memiliki tahapan yaitu: decomposition yang merupakan pemecahan persoalan ke bentuk yang lebih spesifik, comparative judgement ialah melakukan perbandingan terhadap dua elemen yang punya kepentingan relatif, synthesis of priority adalah menghitung bobot dari hasil perbandingan yang telah dilakukan, logical consistency yang merupakan tahap penentuan karena menguji apakah keputusan dikatakan konsisten atau sebaliknya. Data awal AHP didapatkan melalui kuesioner tertutup.

Pengukuran kinerja menggunakan *Objective Matrix* (OMAX). Setelah data kinerja perusahaan pada periode sebelumnya, KPI, serta bobot KPI melalui AHP didapatkan. Selanjutnya adalah mengolah data-data tersebut menggunakan OMAX, dengan tahap: membuat tabel pencapaian, menetapkan nilai optimis, realistis, dan pesimis, menghitung *value* dengan mengkalikan bobot dengan *level* yang didapatkan, dan akhirnya menjumlahkan seluruh *value* untuk mendapatkan indeks total yang berfungsi sebagai gambaran kinerja perusahaan saat ini. (Setiowati, 2017)

Evaluasi kinerja dengan *traffic light system* (TLS) berfungsi untuk mengkategorikan *level* menjadi 3 kategori yaitu hijau, kuning, dan merah. Masing-masing memiliki arti yaitu: hijau mencapai target yang ada di antara *level* 8 hingga 10, kuning mendekati target yang ada di antara *level* 4 hingga 7, dan merah yang dibawah target yang ada di antara *level* 0 hingga 3.

## Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil penentuan tujuan strategi, KPI dan pembobotan perspektif dan KPI diperoleh sebagaimana pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Penentuan KPI serta Pembobotan Perspektif dan KPI

	<b>Perspektif Keuangan (Bobot = 0,554)</b>	<b>Bobot awal KPI</b>	<b>Normalisasi</b>
KPI 1	<i>Return On Equity (ROE)</i>	0,245	0.135
KPI 2	<i>ROA</i>	0,313	0.173
KPI 3	<i>Net Profit Margin (NPM)</i>	0,169	0.093
KPI 4	<i>Cash Ratio (CR)</i>	0,128	0.070
KPI 5	<i>Total Assets Turn Over (TATO)</i>	0,093	0.051
KPI 6	<i>Solvabilitas</i>	0,052	0.028
	<b>Perspektif Pelanggan (Bobot = 0,262)</b>		
KPI 7	Jumlah pelanggan tetap	0.674	0.176
KPI 8	Jumlah pengaduan pelanggan	0.226	0.059
KPI 9	Pertumbuhan pelanggan	0.101	0.026
	<b>Perspektif Proses Bisnis Internal (Bobot = 0,103)</b>		
KPI 10	Jumlah Produksi Air	0.399	0.041
KPI 11	Tingkat Kehilangan Air (ATR)	0.351	0.036
KPI 12	Zat Padat Terlarut (TDS)	0.109	0.011
KPI 13	Kadar Nitrat (NO <sub>3</sub> -)	0.038	0.003
KPI 14	Kadar Mangan (Mn)	0.038	0.003
KPI 15	Kadar pH	0.065	0.006
	<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Bobot = 0,081)</b>		
KPI 16	Rasio Jumlah Karyawan/1000 Pelanggan	0.667	0.054
KPI 17	Rasio Diklat Karyawan	0.333	0.026

Penerapan Konsep *Balanced Scorecard* dan *Objective Matrix* Untuk Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan

Hasil pengukuran dan evaluasi kinerja menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* (TLS) diperoleh masing-masing perspektif seperti terlihat pada Tabel 2 dan 3.

Tabel 2. Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan dengan OMAX.

KPI	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	KPI 6
<i>Performance</i>	12,59	11,66	16,10	18,53	72,44	13,60
10	13,79	12,24	14,16	7,61	86,44	9,01
9	13,44	11,98	13,97	7,23	85,66	8,99
8	13,09	11,72	13,78	6,87	84,89	8,98
7	12,75	11,46	13,59	6,51	84,12	8,97
6	12,40	11,21	13,41	6,15	83,35	8,95
5	12,06	11,16	13,22	5,78	82,58	8,94
4	11,71	10,69	13,03	5,42	81,81	8,93
3	11,37	10,44	12,85	5,06	80,98	8,92
2	11,02	10,18	12,66	4,69	80,26	8,90
1	10,07	9,92	12,47	4,33	79,49	8,89
0	9,30	9,30	12,04	2,84	75,21	8,87
<i>Score</i>	8	8	10	10	0	10
<i>Weight</i>	0,135	0,173	0,093	0,070	0,051	0,028
<i>Value</i>	1,08	1,384	0,93	0,7	0	0,28

Tabel 3. Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif dan Kinerja Keseluruhan Perusahaan

No	Perspektif	Indeks Pencapaian Kinerja
1	Keuangan	4.163
2	Pelanggan	1.951
3	Proses Bisnis internal	0.794
4	Pembelajaran dan pertumbuhan	0.696
Total		7,604

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa kinerja keseluruhan (overall performance) perusahaan diperoleh sebesar 7,604 yang menunjukkan bahwa pencapaian kinerja keseluruhan perusahaan berwarna kuning. Mengacu pada TLS, bisa diartikan kinerja perusahaan saat ini dalam keadaan cukup baik karena meskipun belum mencapai target yang dituju namun bisa mendekati target tersebut sehingga masih perlu dilakukan perbaikan dan peningkatan kerjanya secara terus menerus.

### Kesimpulan

Hasil perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC) menghasilkan 12 tujuan strategis. Dari 12 tujuan strategis yang telah ditetapkan didapatkan 17 Key Performance Indicator (KPI). Hasil pembobotan antar perspektif, perspektif keuangan mendapat bobot tertinggi yaitu 0.554, perspektif pelanggan 0.262, perspektif proses bisnis internal 0.103, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 0,081 yang artinya perspektif dengan bobot tertinggi lebih diutamakan daripada perspektif lainnya. Hasil pengukuran dan evaluasi kinerja dengan menggunakan *Objective Matrix* (OMAX), dan *Traffic Light System* (TLS) didapatkan jumlah KPI berwarna hijau sebanyak 13 indikator, yang berarti KPI sudah memenuhi target dan tidak memerlukan tindakan perbaikan. Jumlah KPI yang berwarna kuning sebanyak 3 Indikator, yang berarti bahwa KPI hampir memenuhi target, namun perlu dilakukan pengawasan secara intensif dan rencana perbaikan. Jumlah KPI yang berwarna merah sebanyak 1 Indikator, yang berarti bahwa KPI masih belum memenuhi target sehingga memerlukan

adanya perbaikan dengan segera. Total nilai pencapaian kinerja keseluruhan sebesar 7,602 (kuning) yang artinya kinerja perusahaan saat ini cukup baik namun masih perlu ditingkatkan agar dapat mencapai target perusahaan.

### Bibliografi

- Dipura, Santana, & Soediantono, Dwi. (2022). Benefits of Key Performance Indicators (KPI) and Proposed Applications in the Defense Industry: A Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(4), 23–33.
- Felix, Glenn H., & Riggs, James L. (1983). Productivity measurement by objectives. *National Productivity Review*, 2(4), 386–393.
- Feroza, Sah, Riano, Gagat, Ismoyo, Ismoyo, & Handayani, Limawati. (2021). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Program Studi Akademi Angkatan Udara Sebagai Kesiapan Menghadapi Era Society 5.0. *Prosiding Seminar Nasional Sains Teknologi Dan Inovasi Indonesia (SENASTINDO)*, 3, 257–268.
- Hadiansah, Deni, Ahmadi, Enang, Rahayu, Yuyu Nurhayati, Tanjung, Rahman, Dasmana, Ade, Kurniasih, Nunung, Maulana, Arman, Rosmayati, Siti, Nasser, Asep Azis, & Firmansyah, Eko. (2021). *Membaca Perspektif Balanced Scorecard*.
- Hamdalah, Muhammad Rizki, & Muhammad, Katon. (2021). Analisis Kinerja Perusahaan Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus: PT. XYZ). *Jurnal Pendidikan Dan Teknologi Indonesia*, 1(1), 27–33.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). *Putting the balanced scorecard to work. The economic impact of knowledge*, 27 (4), 315-324.
- Kastowo, Banu, & Wiyono, I. R. (2009). Penentuan Bobot Pada Metode Seleksi Calon Perawat Di Rumah Sakit Al-Islam Bandung Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP). *IT Telkom. Bandung*.
- Khorniawan, Adhe, Sukendar, Irwan, & Sugiyono, Andre. (2022). Pengukuran Penilaian Key Performance Indicator Sumber Daya Manusia dengan Menggunakan Metode Human Resource Scorecard Dan Analytical Hierarchy Process Pada PT Dua Kelinci Pati. *Prosiding Konstelasi Ilmiah Mahasiswa Unissula (KIMU) Klaster Engineering*.
- Maarif, Mohamad Syamsul, & Kartika, Lindawati. (2021). *Manajemen kinerja sumber daya manusia*. PT Penerbit IPB Press.
- Makkasau, Kasman. (2013). Penggunaan metode Analytic Hierarchy Process (AHP) dalam penentuan prioritas program kesehatan (studi kasus program Promosi Kesehatan). *Jati Undip*, 7, 105–112.
- Mayangsari, Nofelinda Jesika, Pardiman, Pardiman, & Millaningtyas, Restu. (2021). Pengaruh Resiliensi, Career Path Dan Employee Skill Terhadap Employee Performance Pada PDAM Kota Malang. *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 10(16).
- Parmenter, David. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Setiowati, Rini. (2017). Analisis pengukuran produktivitas departemen produksi dengan metode Objective Matrix (OMAX) pada CV. Jaya Mandiri. *Vol. 10*, 199–209.
- Setyaningsih, Setyaningsih, & Suwitri, Sri. (2012). Evaluasi Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal Kota Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 1(3), 51–60.
- Wirapraja, Alexander, Sudarso, Andriasan, Mardia, Mardia, Tojiri, Moch Yusuf, Simarmata, Hengki Mangiring Parulian, Sulasih, Sulasih, Permadi, Lalu Adi, Purba, Bonaraja, Tjiptadi, Diena Dwidienawati, & Lie, Darwin. (2021). *Manajemen Pemasaran Perusahaan*. Yayasan Kita Menulis.

Penerapan Konsep *Balanced Scorecard* dan *Objective Matrix* Untuk Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan

Yunita, Tiffany Valentina, Goenawan, Felicia, & Tjahyana, Lady Joanne. (2021). Analisa Perilaku Pengunjung Situs E-Commerce PT Mekar Intan Global (Fifth Bloom Diamonds) melalui Web Analytics. *Jurnal E-Komunikasi*, 9(1).

Widodo, Iman, & RAHARDJA, Rahardja. (2011). *Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia)*. Universitas Diponegoro.