

## ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN KONSEP BALANCED SCORECARD PADA PT. BCV

Nanang Alamsyah<sup>\*1</sup>, Trenggono Tri Widodo<sup>2</sup>, Pratiwi<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Ibnu Sina, Jl. Teuku Umar, Lubuk Baja, Kota Batam

<sup>3</sup>PT Batam Cable Vison, Komp. Bumi Indah Blok III No. 17

<sup>1,2</sup>Fakultas Teknik, Program Studi Teknik Industri, Universitas Ibnu Sina

e-mail: \*[nanang@uis.ac.id](mailto:nanang@uis.ac.id), [trenggono@uis.ac.id](mailto:trenggono@uis.ac.id), [tiwisayair@gmail.com](mailto:tiwisayair@gmail.com)

### Abstrak

Dalam rangka mencapai peningkatan pemasaran dan pendapatan di PT BCV, perusahaan harus melakukan perbaikan dengan melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan pada tahun 2016 dengan menggunakan metode Balanced Scorecard dengan tujuan pokok permasalahan yang diukur yaitu menentukan Key Performance Indicator (KPI) apa saja di setiap perspektif, menetapkan bobot setiap KPI dan bagaimana hasil kinerja seluruh. Model CIPP digunakan untuk menyelesaikan studi ini dengan studi Input dalam bentuk pernyataan perusahaan, strategi perusahaan dan target dan realisasi masing-masing KPI. Penentuan KPI penulis menggunakan metode wawancara kepada setiap kepala bidang dan manager bertugas menentukan KPI yang akan dilakukan pembobotan dengan menggunakan konsep pendukung keputusan yaitu Analytical Hierarchy Process (AHP). Perhitungan kinerja KPI dilakukan dengan membandingkan target dan realisasi. Dari 32 strategi yang berikan setiap kepala bidang, hanya 15 yang dipilih oleh manager sebagai KPI. Hasil pembobotan setiap perspektif yaitu pada perspektif pelanggan sebesar 0,5476, perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan sebesar 0,2559, perspektif Proses Bisnis Internal sebesar 0,1448 dan perspektif keuangan sebesar 0,0517. Hasil perhitungan skor KPI secara keseluruhan sebesar 0,5017 dalam traffic light masuk kedalam kategori warna merah yang berarti kinerja perusahaan TV kabel berada diposisi yang sangat rendah. Saran yang diberikan untuk dilakukan evaluasi yaitu Perspektif Pelanggan dan Perspektif Proses Bisnis Internal.

**Kata kunci**—Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja, Key Performance Indicator

### Abstract

In order to achieve increased marketing and revenue in PT BCV, the company must make improvements by measuring the performance. Performance measurement is done in 2016 by using Balanced Scorecard method with the objectives of the measured problem that is determining the Key Performance Indicator (KPI) in every perspective, determining the weight of each KPI and how the whole performance results. The CIPP model is used to complete this study with Input study in the form of company statement, corporate strategy and target and realization of each KPI. In KPI, the writer uses interview method to every head of field and manager in charge of determining KPI which will be weighted by using decision support concept that is Analytical Hierarchy Process (AHP). In calculating the performance of each KPI is done by comparing the targets and realization. Of the 32 strategies that give each head of the field, only 15 are selected by the manager as KPI. The result of weighting of each perspective is customer perspective of 0,5476, Learning & Growth perspective 0,2559, Internal Business Process perspective 0,1448 and financial perspective 0,0517. The calculation result of the overall KPI score of 0,5017 in traffic light entered into the red color category which means the

*performance of cable TV company is in very low position. Suggestions given are from the four perspectives that should be evaluated namely the Customer Perspective and Internal Business Process Perspective.*

**Keywords**—Balanced Score Card, Key Performance Indicator, Performance Measurement

## PENDAHULUAN

Dalam rangka mencapai peningkatan pemasaran, perusahaan harus melakukan perbaikan dengan melakukan pengukuran kinerja. karena selama ini proses pengukuran kinerja PT BCV belum menyeluruh karena masih bersifat konvensional yaitu hanya melihat pada aspek keuangan dan sementara aspek lain seperti aspek pelanggan, aspek pertumbuhan, aspek bisnis internal tidak pernah diukur dalam kurun waktu yang sangat lama sementara ketiga hal tersebut sangat penting dalam pengukuran kinerja. PT BCV didirikan di Batam pada tahun 2006, yang berlokasi di Komplek Bumi Indah Blok III No. 17. Perusahaan ini bergerak dibidang pendistribusian siaran televisi nasional maupun internasional. Pendirian perusahaan TV kabel ini dimaksudkan untuk memenuhi keinginan masyarakat yang ingin mendapatkan informasi yang cepat dan bermanfaat dengan harga terjangkau. Namun dilihat dari laporan keuangan tahun 2016 terjadi peningkatan pendapatan yang cukup signifikan dari tahun 2015 ke 2016, namun disisi lain biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan juga ikut meningkat dengan drastis. Perusahaan TV kabel harus mempunyai strategi untuk meningkatkan pemasukan dan meminimalis pengeluaran dengan mengukur kinerja perusahaan telah berada diposisi bawah atau atas. Hingga saat ini metode yang tepat untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif yaitu dengan *Balanced scorecard*. Konsep *Balanced scorecard* ini pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu institusi dalam jangka panjang dengan tujuan pokok permasalahan yang diukur yaitu menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) apa saja di setiap perspektif, menetapkan bobot setiap KPI dan bagaimana hasil kinerja seluruh.

## METODE PENELITIAN

### 2.1 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai upaya untuk melakukan penilaian terhadap kualitas aktifitas kerja yang dilakukan. Menurut Neely et al. (1995), pengukuran kinerja adalah suatu set matrik yang digunakan untuk menghitung efisiensi dan efektifitas dalam suatu rangkaian tindakan. Pengukuran kinerja juga dapat diartikan sebagai penentuan secara periodik efektifitas operasional bagian organisasi dan personilnya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. (Pandu Febriarso, Setyawan 2008: 16). Pada umumnya, tahapan pengukuran kinerja dibagi menjadi lima (5) tahapan, yaitu mendesain, mengevaluasi hasil pengukuran, merencanakan, dan mengevaluasi kembali sistem pengukuran kinerja (Vanany; Elanjati 2012). Tahapan tersebut merupakan siklus berkelanjutan. Proses mendesain berawal dari menentukan model apa yang dipilih, termasuk kerangka kerjanya, sampai penentuan *Key Performance Indicator* (KPI).

### 2.2 *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* adalah suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan atas empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Sistem *balanced scorecard*, yang mula-mula hanya diterapkan dalam pengukuran kinerja perusahaan, sejak tahun 1993 telah mulai diterapkan di Amerika sebagai basis atau inti dari model manajemen strategis. Selain menghasilkan rencana strategi yang komprehensif, *balanced scorecard* juga menghasilkan rencana yang koheren (satu sasaran strategi dengan

sasaran strategis yang lain memiliki hubungan sebab-akibat). Penerapan sistem *balanced scorecard* perlu didukung melalui modelnya. Berikut ini disajikan model sistem *balanced scorecard* tersebut.

### 2.3 AHP (Analytical Hierachy Process)

AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah *multi factor* atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hierarki.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1. Penentuan KPI ( Key Perfomance Indicator )

1. Perspektif finansial adalah meningkatkan pendapatan, menjaga kestabilan keuangan, meningkatkan pemasangan dan menjaga efisiensi operasional.
2. Perspektif pelanggan adalah memberi kenyamanan terhadap pelanggan, memberikan kepuasan perbaikan jika terjadi kerusakan, memperluas jaringan, meningkatkan isi konten siaran, memberi fasilitas yang mendukung lainnya dan menjaga kestabilan pelanggan
3. Perspektif proses bisnis internal adalah meningkatkan biro iklan di media dan internet
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah loyalitas pekerjaan terhadap waktu, pelatihan dan menyiapkan SDM.

### 3.2 Penentuan Bobot KPI

Tujuan menghitung besarnya bobot keempat perspektif BSC adalah untuk mengetahui seberapa besar posisi dan peranan perspektif tersebut terhadap pencapaian tujuan yang diinginkan.

Tabel 3.2 Hasil Kuesioner Pembobotan Elemen Kriteria

Elemen Kriteria	Yusuf Roziqi			
	Finansial	Pelanggan	Proses Bisnis Internal	Pertumbuhan & Pembelajaran
Finansial	1	1/7	1/5	1/5
Pelanggan	7	1	5	3
Proses Bisnis Internal	5	1/5	1	1/3
Pertumbuhan & Pembelajaran	5	1/3	3	1
CI	0.083			
CR	0.093			

Dari hasil kuesioner di atas, selanjutnya dilakukan perhitungan pembobotan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 3.3 Bobot dan Prioritas Elemen Kriteria

Elemen Kriteria	Bobot	Prioritas
Perspektif Pelanggan ( C )	0,5476	1
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (G)	0,2559	2
Perspektif Proses Bisnis Internal ( I )	0,1448	3
Perspektif Finansial ( F )	0,0517	4

## 3.2.1 Perspektif Finansial

Tabel 3.4 Hasil Kuesioner Pembobotan Perspektif Finansial

Alternatif Inisiatif strategi	Yusuf Roziqi			
	F1	F2	F3	F4
F1	1	1/5	1/7	1/3
F2	5	1	1/5	3
F3	7	5	1	7
F4	3	1/3	1/7	1
CI	0,082			
CR	0,091			

Dari hasil kuesioner di atas, selanjutnya dilakukan perhitungan pembobotan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 3.5 Bobot dan Prioritas Inisiatif Strategi Perspektif Finansial

Alternatif Inisiatif Strategi	Bobot	Prioritas
Meningkatkan Pemasangan (F3)	0.0322	1
Menjaga Kestabilan Keuangan (F2)	0.0112	2
Menjaga Efisiensi Operasional (F4)	0.0055	3
Meningkatkan Pendapatan (F1)	0.0028	4

Tabel di atas menunjukkan bahwa inisiatif strategi peningkatan pemasangan (F3) memiliki bobot tertinggi diantara keempat inisiatif strategi tersebut.

## 3.2.2 Perspektif Pelanggan

Tabel 3.6 Hasil Kuesioner Pembobotan Perspektif Pelanggan

Alternatif Inisiatif strategi	Yusuf Roziqi					
	C1	C2	C3	C4	C5	C6
C1	1	3	9	7	8	9
C2	1	1	8	7	9	9
C3	1/9	1/8	1	1/9	1/3	1/7
C4	1/7	1/7	9	1	1	3
C5	1/8	1/9	3	1	1	1
C6	1/9	1/9	7	1/9	1	1
CI	0.1215					
CR	0.0980					

Dari hasil kuesioner di atas, selanjutnya dilakukan perhitungan pembobotan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 3.7 Bobot dan Prioritas Inisiatif Strategi Perspektif Pelanggan

Alternatif Inisiatif Strategi	Bobot	Prioritas
Memberikan kenyamanan terhadap pelanggan (C1)	0.2435	1
Memberikan kepuasan perbaikan jika terjadi kerusakan (C2)	0.1715	2
Meningkatkan isi konten siaran (C4)	0.0541	3
Menjaga kestabilan pelanggan (C6)	0.0354	4
Memberikan fasilitas yang mendukung lainnya (C5)	0.0299	5
Memperluas jaringan (C3)	0.0132	6

Tabel di atas menunjukkan bahwa inisiatif strategi memberikan kenyamanan terhadap pelanggan memiliki bobot yang lebih besar diantara keenam perspektif yang ada.

## 3.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 3.8 Hasil Kuesioner Pembobotan Perspektif Proses Bisnis Internal

Alternatif Inisiatif strategi	Yusuf Roziqi	
	I1	I2
I1	1	3
I2	1/3	1
CI	0.0000	
CR	0.0000	

Dari hasil kuesioner di atas, selanjutnya dilakukan perhitungan pembobotan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 3.9 Bobot dan Prioritas Inisiatif Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal

Alternatif Inisiatif Strategi	Bobot	Prioritas
Meningkatkan Biro Iklan di bidang Media (I1)	0.1086	1
Internet (I2)	0.0362	2

Tabel di atas menunjukkan bahwa inisiatif strategi meningkatkan biro iklan di bidang media memiliki nilai bobot paling tinggi dibandingkan dengan internet.

### 3.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 3.10 Hasil Kuesioner Pembobotan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Alternatif Inisiatif strategi	Yusuf Roziqi			
	G1	G2	G3	G4
G1	1	1/5	1/7	1/3
G2	5	1	1/5	3
G3	7	5	1	7
G4	3	1/3	1/7	1
CI	0.0146			
CR	0.0252			

Dari hasil kuesioner di atas, selanjutnya dilakukan perhitungan pembobotan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 3.11 Bobot & Prioritas Inisiatif Strategi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Alternatif Inisiatif Strategi	Bobot	Prioritas
Loyalitas pekerja terhadap waktu (G1)	0.1677	1
Menyediakan SDM (G3)	0.0478	2
Pelatihan (G2)	0.0404	3

Table di atas menunjukkan bahwa inisiatif strategi loyalitas terhadap waktu memiliki nilai bobot tertinggi dibandingkan dengan inisiatif strategi yang lain.

### 3.3 Penentuan Target & Pengukuran Kinerja

Tabel 4.20 Penentuan Target Pengukuran Kinerja

Perspektif	Deskripsi	Bobot	Tahun 2016			
			Target	Realisasi	Kinerja	KPI Score
Keuangan	Meningkatkan pendapatan	0.0028	50.00%	30.47%	0.6094	0.0017
	Menjaga kestabilan keuangan	0.0112	70.00%	2.22%	0.0317	0.0004
	Meningkatkan pemasangan	0.0322	40.00%	64.11%	1.6028	0.0516
	Menjaga efisiensi operasional	0.0055	70.00%	95.82%	1.3689	0.0075
Pelanggan	Memberi kenyamanan terhadap pelanggan	0.2435	80.00%	57.64%	0.7205	0.1754
	Memberi kepuasan perbaikan jika terjadi kerusakan	0.1715	80.00%	56.25%	0.7031	0.1206
	Memperluas jaringan	0.0132	90.00%	100.00%	1.1111	0.0147
	Meningkatkan isi konten siaran	0.0541	100.00%	66.67%	0.6667	0.0361
	Memberikan fasilitas yang mendukung lainnya	0.0299	70.00%	0.00%	0.0000	0.0000
	Menjaga kestabilan pelanggan	0.0354	70.00%	56.79%	0.8113	0.0287
Internal Proses	Meningkatkan biro iklan dibidang media	0.1086	30.00%	-53.33%	-1.7777	-0.1931
	Internet	0.0362	20.00%	0.00%	0.0000	0.0000
Pertumbuhan & Perkembangan	Loyalitas pekerjaan terhadap waktu	0.1677	90.00%	100.00%	1.1111	0.1863
	Pelatihan	0.0404	80.00%	100.00%	1.2500	0.0505
	Menyiapkan SDM	0.0478	90.00%	40.00%	0.4444	0.0212
0.5017						

## SIMPULAN

Penelitian ini berhasil merancang peta strategi dan membobotkan *Key Performance Indicator* (KPI) yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan di PT BCV, KPI untuk pengukuran kinerja perusahaan di PT BCV yaitu

- a. Perspektif keuangan memiliki bobot total 0.0517 dengan distribusi bobot: 0.0028 untuk meningkatkan pendapatan, 0.0112 untuk menjaga kestabilan keuangan, 0.0322 untuk meningkatkan pemasangan dan 0.0055 untuk menjaga efisiensi operasional.
- b. Perspektif pelanggan memiliki bobot total 0.5476 dengan distribusi bobot: 0.2435 untuk memberikan kenyamanan terhadap pelanggan, 0.1715 untuk memberikan kepuasan perbaikan jika terjadi kerusakan, 0.0132 untuk memperluas jaringan, 0.0541 untuk meningkatkan isi konten siaran, 0.0299 untuk memberikan fasilitas yang mendukung lainnya dan 0.0354 untuk menjaga kestabilan pelanggan.
- c. Perspektif proses bisnis internal memiliki bobot total 0.1448 dengan distribusi bobot: 0.1086 untuk meningkatkan biro iklan di bidang media dan 0.0362 untuk internet.
- d. Perspektif pertumbuhan dan perkembangan memiliki bobot total 0.2559 dengan distribusi bobot: 0.1677 untuk parameter loyalitas pekerjaan terhadap waktu, 0.0404 untuk parameter pelatihan dan 0.0478 untuk parameter menyiapkan SDM.

Dan kinerja perusahaan secara keseluruhan sebesar 50.17% dan dari pengukuran *traffic light* kinerja karyawan berada pada posisi warna merah yang berarti kinerja buruk atau rendah.

## SARAN

Sehubungan dengan kinerja dan KPI *Score* perspektif internal bisnis dan perspektif pelanggan yang paling rendah diantara perspektif lainnya, manajemen PT BCV harusnya segera membuat langkah-langkah strategi baru agar kinerja dan KPI *Score* ini membaik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, Nanang. (2015). Perancangan Sistem Manajemen Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di Perusahaan *Startup*. Universitas Mercu Buana.
- BCV. (2009). *LPB*. BATAM.
- Fajrina, Hani Nur. (2015, Desember 25) . 2016 Menkominfo fokus kembangkan Fixed Broadband. *CNN Indonesia*. Retrieved April 02, 2017, from <http://www.cnnindonesia.com/teknologi/20151228141230-213-100719/-2016-menkominfo-fokus-kembangkan-fixed-broadband/>.
- Febriarso, Pandu. (2008). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode *Perdomance Prims*. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Retrieved April 14, 2017, from <http://eprints.ums.ac.id/1788/2/D600040006.pdf>.
- Handika, FS. Setyanto, NW. Efranto, RY. (n.d). Penggunaan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Berbasis *Analitical Hierarchy Process* dan *Objectives Matrix* (studi kasus: PT. Bank X (Persero) Tbk. Malang). Universitas Brawijaya. 146. Retrieved April 16, 2017, from <http://jrmsi.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jrmsi-/article/viewFile/22/45>.
- Helia, Vebri Noor. (2011). Perancangan dan Pengukuran Kinerja Rantai Pasok di Instalasi Farmasi Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Temanggung.. Retrieved April 20, 2017,

- from <https://www.scribd.com/doc/285981768/-> Perancangan-dan-Pengukuran-Kinerja-Rantai-Pasok-Studi-Kasus-di-Instalasi-Farmasi-Rumah-Sakit-PKU-Muhammadiyah-Temanggung.
- Kadarsyah, Suryadi dan Ramdhani, M Ali, (1998). *Sistem Pendukung Keputusan: Suatu Wacana Struktural Idealisasi Dan Implementasi Konsep Pengambilan Keputusan*. Bandung : PT. RemajaRosdakarya
- Lie, Melati. (2015). Efektivitas Pengukuran Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Palopo. Universitas Hasanuddin. Retrieved April 14, 2017, from <http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/13404/EFEKTIVITAS%20PENGUKURAN%20KINERJA%20BADAN%20KEPEGAWAIAN%20DAERAH%20KOTA%20PALOPO.pdf?sequence=1>
- M, Hermansyah. (2015). Perancangan Sistem Manajemen Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di Perguruan Tinggi (Studi Kasus: STT Ibnu Sina Batam). STT Ibnu Sina Batam.
- Rangkuti, Freddy. (2011). *SWOT BALANCED SCORECARD-Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengolah Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Saaty, T. L. (1993). *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Pustaka Binama Pressindo.
- S, Gatot. Broto, Dewa. (2009, Mei 24). Pay TV yang belum berizin yang perlu penyelesaian masalah keberadaannya secara adil namun tegas. *Siaran Pers*. Retrieved April 02, 2017, from <http://www.sdppi.kominfo.go.id>.
- Syafriono, Hendri. (2015). Analisa Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada PT Central Batam Raya. STT Ibnu Sina Batam,
- Sujarweni, V Wiratna. (2014). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: PUSTAKA BARU PRESS
- Umar, Husein. (2002). *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Worldailmi, Elanjati. (2012). Perancangan *Key Performace Indicators* (KPI) Sebagai Dasar Alat Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Performance Prims* (studi kasus di Taman Pintar Yogyakarta) Universitas Sebelas Maret. Retrieved April 14, 2017.