

## Perancangan Pengukuran Kinerja Perusahaan Logistik Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. Centric Logistik Indonesia)

Zeri Yusdinata<sup>1</sup>, Jeni Irawati<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Ibnu Sina; Jalan Teuku Umar - Lubuk Baja, Batam, Kepulauan Riau,  
Telp.0778 – 408 3113

<sup>3</sup>Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik-Universitas Ibnu Sina, Batam  
e-mail: \*<sup>1</sup> [zeri@uis.ac.id](mailto:zeri@uis.ac.id), <sup>2</sup> [1510128425115@uis.ac.id](mailto:1510128425115@uis.ac.id)

### Abstrak

*PT. Centric Logistik Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa yg berlokasi di Komplek Perumahan Winner Millenium Mansion Blok B2 Nomor 3A, Bengkong, Batam, Kepulauan Riau. Berdasarkan laporan perusahaan kinerja sistem operasionalnya menunjukkan hasil yang cukup baik, namun pengukuran kinerja secara terintegrasi belum pernah dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk merancang pengukuran kinerja PT. Centric Logistik Indonesia dengan beberapa aspek terintragasi, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yg akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Centric Logistik Indonesia. Penelitian ini merupakan proses perancangan pengukuran kinerja karyawan PT. Centric Logistik Indonesia dengan menggunakan metode Analitical Hierarchy Process (AHP) dan Balance Scorecard (BSC). Untuk mengetahui hasil dari perancangan pengukuran kinerja karyawan, maka tahap selanjutnya adalah membuat peta strategi yg telah diusulkan dan disetujui oleh manajemen kemudian dikelompokkan menjadi 4 perspektif Balance Scorecard (BSC). Untuk mengetahui bobot dan prioritas setiap perspektif digunakan metode Analitical Hierarchy Process (AHP). Perspektif finansial memiliki bobot sebesar 39.25%, kemudian diikuti oleh perspektif pelanggan 36.75%, perspektif internal bisnis memiliki bobot 18.75%, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki bobot 5.25%. Dari hasil pengukuran kinerja karyawan PT. Centric Logistik Indonesia memiliki nilai skor pengukuran kinerja rata-rata selama 6 bulan yaitu sebesar 56%.*

**Kata kunci**— *Pengukuran Kinerja, Balance Scorecard (BSC), Analitical Hierarchy Process (AHP)*

### Abstract

*Winner Millenium Mansion Block B2 Housing Complex Number 3A, Bengkong, Batam, Riau Islands is home to PT. Centric Logistik Indonesia, a company that provides logistics services. The operating system's efficiency appears to be very high, according to company reports, but no integrated performance assessment has ever been conducted. This research aims to develop a performance assessment system for PT. Centric Logistik Indonesia that incorporates many integrated aspects, such as a financial perspective, a consumer perspective, an internal business process perspective, and a learning and development perspective, in order to enhance the company's performance. This research is a process of designing the performance measurement of the employees of PT. Centric Logistics Indonesia using the Analitical Hierarchy Process (AHP) and Balance Scorecard (BSC) method. To find out the results of the design of employee performance measurement, the next step is to make a strategy map that has been proposed and*

*approved by management and then grouped into 4 perspectives Balance Scorecard (BSC). To determine the weight and priority of each perspective, the Analytical Hierarchy Process (AHP) method is used. The financial perspective has a weight of 39.25%, followed by the customer perspective of 36.75%, the internal business perspective has a weight of 18.75%, and the growth and learning perspective has a weight of 5.25%. From the results of measuring the performance of employees of PT. Centric Logistik Indonesia has an average performance measurement score for 6 months of 56%.*

**Keywords**— *Performance Measurement, Balance Scorecard (BSC), Analytical Hierarchy Process (AHP)*

## PENDAHULUAN

Perdagangan internasional menjadi isu hangat terkait logistik beberapa tahun terakhir. Semakin banyak negara yang melakukan perdagangan internasional sehingga membuka peluang besar bagi para penyedia jasa *freight forwarder* untuk melebarkan cakupan bisnisnya. Namun disisi lain, perbedaan regulasi antar negara mengenai perdagangan internasional dan perang tarif menimbulkan persaingan yang ketat antar *freight forwarder*. Perusahaan harus lebih memperhatikan sistem evaluasi kinerja perusahaannya agar tetap dapat bersaing dan dapat mempertahankan kualitas dan kuantitas (pelanggan).

Perusahaan selama ini berusaha melakukan efisiensi-efisiensi dalam hal biaya, tetapi masih belum dapat melakukan pengukuran kinerja secara terintegrasi dan seimbang. Artinya perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja yang berhubungan dengan visi, misi serta strategi perusahaan. Sejauh ini penilaian kinerja perusahaan hanya didasarkan pada faktor finansial saja. Jadi perusahaan menganggap apabila keuntungan semakin meningkat, maka hal itu menandakan bahwa kondisi kinerja perusahaan meningkat. Pada kenyataannya, pengukuran kinerja dengan cara seperti ini tidak lagi layak digunakan pada iklim persaingan industri yang kian ketat. Melihat kondisi operasional perusahaan yang berubah-ubah, secara otomatis perusahaan dituntut melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh, agar informasi yang nantinya didapat, dapat bermanfaat untuk kepentingan perusahaan. Berikut laporan perbandingan penurunan pelanggan dalam kurun waktu 2 tahun terakhir.

Tabel 1 Perbandingan penurunan pelanggan

Perbandingan Waktu	Penurunan Pelanggan
2017 ke 2018	20%
2018 ke 2019	42,5%

Dari permasalahan yang ada dalam ketidakstabilan dalam menjalankan usahanya, penulis melakukan penelitian untuk mengetahui kinerja perusahaan apabila diukur dengan perspektif Balanced Scorecard serta mengusulkan strategi yang tepat bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan selama enam bulan dimulai pada bulan juli sampai dengan desember tahun 2019. Penelitian ini bertempat di PT. Centric Logistik Indonesia yang berlokasi di Winner Millenium Mansion Blok B2 Nomor 3A, Kelurahan Sadai, Kecamatan Bengkong, Kota Batam, Kepulauan Riau.

## 2.1 Jenis Sumber Data

- a. Data Primer, antara lain kuisioner dan wawancara
- b. Data Sekunder, antara lain laporan keuangan dan laporan jumlah pelanggan.

## 2. 2 Populasi dan Sampel Data

Populasi dalam penelitian ini adalah pada pihak internal perusahaan yaitu sebagai berikut:

- a. General Manajer : 1 orang
- b. Direktur : 1 orang
- c. Manager operasional : 1 orang
- d. Staff Accounting : 1 orang
- e. Staff Admin : 1 orang
- f. Staff PPJK : 1 orang
- g. Staff operasional : 2 orang
- h. Sales/marketing : 4 orang

Maka peneliti menetapkan untuk jumlah populasi sebanyak 12 orang. Karena populasi hanya 12 orang, maka seluruh populasi menjadi sampel.

Sesuai dengan teori sampel dan sampling penelitian menurut Arikunto (2010:134-185) bahwa sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan sampel adalah bagian populasi yang hendak diteliti dan mewakili karakteristik populasi. Apabila populasi penelitian berjumlah kurang dari 100 maka sampel yang diambil adalah semuanya, namun apabila populasi penelitian berjumlah lebih dari 100 maka sampel dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara teknik sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel yang menjadikan semua anggota populasi sebagai sampel.

## 2. 3 Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dari berbagai sumber yaitu sebagai berikut:

1. Kuisioner, yang bertujuan untuk mendapatkan nilai pembobotan variabel penelitian dan pembobotan kriteria dari variabel penelitian. Kuisioner diberikan kepada manajer operational PT CLI. Kuisioner mengacu kepada metode *Analitycal Hierarchy Process* (AHP) dengan membuat perbandingan berpasangan secara 2 tahap. Tahap pertama membandingkan antara sesama variabel dan tahap kedua sesama kriteria dengan variabel yang sama.
2. Wawancara, untuk mendapatkan informasi target dan realisasi disetiap kriteria variabel penelitian wawancara dilakukan kepada manajer yang terkait dengan kriteria variabel penelitian
3. Dokumentasi, untuk mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku, dan sebagainya. Teknik ini digunakan untuk mengambil data internal perusahaan seperti sejarah perusahaan, profil perusahaan, struktur organisasi dan *report* perusahaan.

## 2.4 Metode Pengolahan Data

Supaya data yang diperoleh dapat bermanfaat, maka data tersebut harus diolah dan dianalisis, sehingga dapat digunakan untuk menginterpretasikan dan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Adapun analisi data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode AHP dan pengukuran kinerja.

Dalam metode AHP indeks konsistensi diharapkan kurang dari atau sama dengan 10%. Rumus perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

Keterangan:

CI : Indeks Konsistensi (*consistency index*)

$\lambda_{max}$  : Nilai eigen terbesar dari matriks berordo  $n$   
 $n$  : Orde matriks

Apabila CI bernilai nol, maka matriks *pair wise comparison* tersebut konsisten. Batas ketidak konsistenan (*inconsistency*) yang telah ditetapkan oleh Saaty (1993) ditentukan dengan menggunakan Rasio Konsistensi (CR), yaitu perbandingan indeks konsistensi dengan nilai indeks acak (*random index*) yang didapatkan dari eksperimen *Oak Ridge National Laboratory* kemudian dikembangkan oleh *Wharton School*. Nilai ini bergantung pada ordo matriks  $n$ . dengan demikian, rasio konsistensi (Saaty, 1993) dirumuskan dengan persamaan:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Keterangan:

CI : Indeks Konsistensi (*consistency index*)  
 CR : Rasio Konsistensi (*consistency ratio*)  
 RI : Indeks Acak (*random index*)

Proses normalisasi (Snorm) De Boer menggunakan skala 0-100 untuk mendapatkan nilai tiap metric dengan rumus sebagai berikut:

*Lower is better*

$$Snorm = \frac{(Si - Smin)}{Smax - Smin} \times 100$$

*Large is better*

$$Snorm = \frac{(Smax - Si)}{Smax - Smin} \times 100$$

Keterangan:

Si = nilai rata-rata  
 S max = nilai pencapaian kinerja terbaik indicator  
 S min = nilai pencapaian kinerja terburuk indicator

Setelah diperoleh nilai tiap metric dilanjutkan dengan menghitung nilai dari kriteria dengan rumus sebagai berikut:

Skor kriteria = (bobot metric x skor metric)

Dalam metode pengolahan data digunakan 2 metode, yang pertama adalah metode *analytical hierarchy process* (AHP) dan metode *balanced scorecard* (BSC). Langkah untuk melakukan analisa terhadap penelitian ini adalah sebagai berikut:

4. Tahap perancangan balanced scorecard  
 Pada tahap ini mengidentifikasi visi dan misi perusahaan. Identifikasi dibutuhkan untuk mencari apa yang menjadi tujuan dari perusahaan.
5. Membuat peta strategi serta membahas sasaran strategi yang tepat
6. Tahap perancangan *key performance indicator* perusahaan  
 Indikator kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat kinerja dalam seluruh kegiatan perusahaan serta dapat membantu perusahaan dalam mengevaluasi target atau tujuan perusahaan.
7. Tahap pembobotan dengan menggunakan metode *analytical hierarchy process* (AHP)  
 Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan kuisioner dalam bentuk pembobotan KPI. Proses pembobotan KPI dilakukan oleh pimpinan PT. Centric Logistik Indonesia. Hal ini bertujuan untuk memberi ranking KPI yang berkontribusi pada perusahaan. Selanjutnya data KPI itu dibobotkan dengan menggunakan metode *analytical hierarchy process* (AHP).

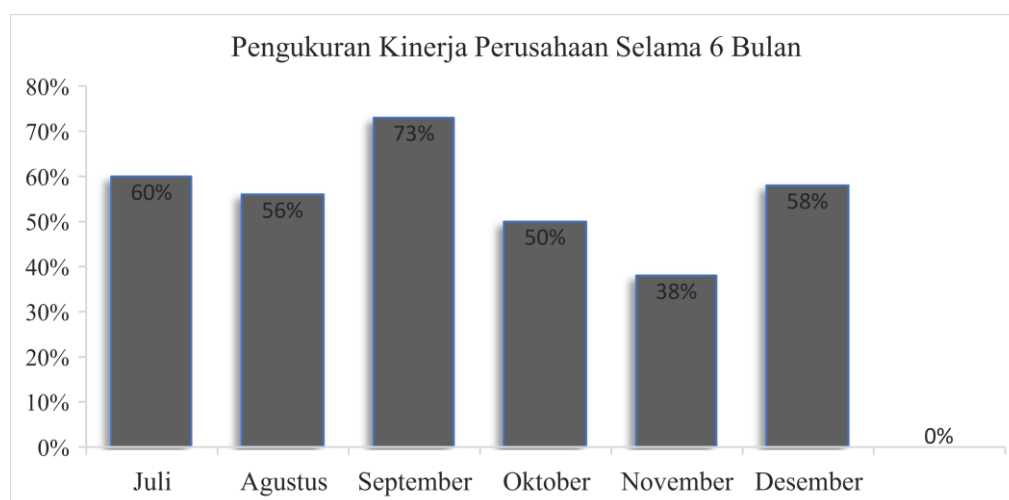
8. Tahap penentuan nilai menggunakan sistem traffic light  
 Pada tahap ini bertujuan agar dapat diketahui metric mana yang membutuhkan perbaikan. Tiga warna sebagai indikatornya adalah hijau untuk kinerja yang memuaskan (skor kinerja  $\geq 80$ ) kuning pada kinerja yang marginal ( $\geq 50$  skor  $<80$ ) dan merah untuk kinerja yang kurang memuaskan atau buruk (skor kinerja  $\leq 50$ ).

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam 6 bulan pengukuran kinerja yang telah dilakukan PT. Centric Logistik Indonesia memiliki skor total dengan rata-rata persemester (per 6 bulan). Adapun hasil skor selama 6 bulan adalah sebagai berikut:

Tabel 2 Rata Rata Pengukuran Kinerja

Kode	KPI	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des	Average
F1	Profit Margin	11.3%	9.9%	20.1%	14.1%	7.1%	23.0%	14.2%
F2	Efisiensi Biaya	3.8%	3.8%	3.8%	3.8%	3.8%	3.8%	3.8%
C1	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	23.7%	22.7%	25.9%	11.0%	10.2%	10.2%	17.3%
C2	Peningkatan Jumlah Pelanggan	1.9%	1.5%	2.4%	1.4%	1.5%	3.7%	2.0%
I1	Inovasi Produk	12.5%	11.7%	14.1%	14.1%	10.1%	11.4%	12.3%
I2	Menyempurnakan Strategi dan Peluang Distribusi ke Pelanggan	3.8%	4.1%	4.4%	4.1%	3.6%	3.3%	3.9%
G1	Mengadakan Pelatihan untuk Menciptakan SDM yang Kompetitif	1.6%	1.3%	1.1%	1.1%	1.3%	1.1%	1.2%
G2	Pemberian Apresiasi terhadap Peningkatan Kualitas Kerja	1.1%	0.5%	1.1%	0.5%	0.5%	1.6%	0.9%
	<b>Total</b>	60%	56%	73%	50%	38%	58%	56%



Grafik 1 Pengukuran Kinerja Perusahaan selama 6 Bulan

Pada grafik diatas menunjukkan bahwa terjadi peningkatan serta penurunan hasil pengukuran kinerja perusahaan selama 6 bulan di PT. Centric Logistik Indonesia.

Dari hasil pengukuran kinerja diatas, bahwa indikator indikator pengukuran kinerja karyawan PT. Centric Logistik Indonesia diuraikan dalam 4 perspektif *Balance Scorecard* (BSC) dalam beberapa alternatif strategi kinerja yang di sesuaikan dengan visi, misi, dan strategi operasional yang disesuaikan oleh peta strategi dengan kuisioner AHP, kemudian dibobotkan oleh metode AHP ( *Analytical Hierarchy Process* ) dan penentuan alternatif serta hasil pemboobotan yang digunakan untuk menentukan skor kinerja karyawan PT. Centric Logistik Indonesia. Setelah itu hasil pengukuran kinerja dapat dianalisa sebagai berikut:

1. Dari hasil penentuan peta strategi, ditetapkan hasil alternatif 8 variabel, yaitu profit margin (F1), efisiensi biaya (F2), peningkatan kepuasan pelanggan (C1), peningkatan jumlah pelanggan (C2), inovasi produk (I1), menyempurnakan strategi dan peluang distribusi ke pelanggan (I2), mengadakan pelatihan untuk menciptakan SDM yang kompetitif (G1), serta pemberian apresiasi terhadap peningkatan kualitas kerja (G2).
2. Dari hasil pembobotan dengan menggunakan metode AHP, perspektif finansial memiliki bobot tertinggi yaitu 39.25%, kemudian diikuti oleh perspektif pelanggan 36.75%, internal bisnis 18.75% serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki bobot terkecil yaitu 5.25%. Dari hasil pengukuran kinerja karyawan PT. Centric Logistik Indonesia memiliki nilai skor pengukuran kinerja rata rata selama 6 bulan yaitu 56%.

Dari hasil pengukuran kinerja selama 6 bulan yang telah di implementasikan dari bulan juli sampai desember, tingkat kinerja PT. Centric Logistik Indonesia dapat dilihat dari indikator dibawah ini:

Tabel 3 Kategori Pengukuran kinerja

Tingkat Kinerja (%)	Nilai	Keterangan
86-100	A	Sangat Baik
70-86	B	Baik
50-69	C	Cukup Baik
30-49	D	Kurang Baik
0-29	E	Gagal

Dari hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan, maka kinerja PT. Centric Logistik Indonesia berada dikategori **CUKUP BAIK**. Sehingga untuk kedepannya dapat dijadikan evaluasi kinerja setiap 6 bulan sekali dan dapat diimplementasi oleh perusahaan.

## SIMPULAN

### 1. Hasil pengukuran kinerja perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, bahwa indikator indikator pengukuran kinerja karyawan PT. Centric Logistik Indonesia diuraikan dalam 4 perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) dalam beberapa alternatif strategi kinerja yang disesuaikan dengan visi, misi dan strategi operasional yang disesuaikan oleh peta strategi dengan kuisioner AHP ( *Analytical Hierarchy Process* ) kemudian dibobotkan dengan metode AHP ( *Analytical Hierarchy Process* ) dan penentuan alternatif serta hasil pembobotan yang digunakan untuk penentuan skor kinerja karyawan. Dari hasil penentuan peta strategi, ditetapkan hasil alternatif 8 variabel, yaitu profit margin (F1), efisiensi biaya (F2), peningkatan kepuasan pelanggan (C1), peningkatan jumlah pelanggan (C2), optimalisasi media promo ke pelanggan (I1), menyempurnakan strategi dan peluang distribusi ke pelanggan (I2), mengadakan pelatihan untuk menciptakan SDM yang kompetitif (G1), serta pemberian apresiasi terhadap peningkatan kualitas kerja (G2). Dari hasil pembobotan dengan menggunakan metode

AHP, perspektif finansial memiliki bobot tertinggi, kemudian diikuti oleh perspektif pelanggan, internal bisnis, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Untuk setiap perspektif, perspektif finansial (39.25%), perspektif pelanggan (36.75%), internal bisnis (18.75%) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (5.25%). Dari hasil pengukuran kinerja karyawan PT. Centric Logistik Indonesia memiliki nilai skor pengukuran kinerja rata rata selama 6 bulan yaitu 56%. Berdasarkan hasil perancangan dan pengukuran kinerja ini maka tujuan penelitian tercapai.

## 2. Strategi perusahaan

Adapun strategi perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan profit dan melakukan efisiensi-efisiensi biaya
- b. Meningkatkan kepuasan pelanggan serta meningkatkan jumlah pelanggan
- c. Melakukan inovasi-inovasi produk atau jasa dan menyempurnakan strategi dan peluang distribusi ke pelanggan.
- d. Mengadakan pelatihan untuk menciptakan SDM yang kompetitif dan memberikan apresiasi terhadap peningkatan kualitas kerja.

## SARAN

Ada beberapa saran yang penulis ingin ajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dengan menggunakan KPI yang telah ditetapkan, perusahaan dapat menilai serta mengevaluasi kinerja karyawan secara *continue* / berkelanjutan setiap bulan dengan indikator sesuai segmentasi pasar.
2. Sebaiknya perusahaan melakukan perbaikan kinerja dengan melihat hasil kinerja yang masih dibawah rata-rata dan menetapkan *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan kinerja.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Allah SWT atas izin dan karuniaNya maka skripsi ini dapat dibuat dan selesai di waktu yang tepat. Orang tua tercinta (Alm) Bapak yang sekarang insyaAllah berada ditempat terindah disisi Allah dan Mama yang telah memeberikan dukungan moril maupun materil serta do'a yang tiada henti untuk kesuksesan penulis. Untuk diriku, terimakasih sudah bertahan sampai sejauh ini dan tetap semangat dalam mengerjakan skripsi ini sampai selesai. Dan untuk kak leni kak sulis serta sahabat-sahabat seperjuangan ratna dan ulfah juga ira terimakasih sudah memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis.

## DAFTAR PUSTAKA

- {1] Edison, Alva. (2016). Perancangan Pengukuran Kinerja dengan Metode Balance Scorecard dan Penentuan Prioritas Analytical Hierarchy Process (AHP), Universitas Sumatera Utara, Medan.
- [2] Indranatha, I. G. dan I. K. Suryanawa (2013). Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Koperasi Serba Usaha Kuta MIMBA. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. Vol. 4(3): 451-471.

- [3] Nugrahayu, E. R. dan Retnani, D. (2015). Penerapan Metode Balance ScoreCard sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- [4] Alamsyah, N. (2016). Pengurutan Skala prioritas Perspektif Balance Scorecard dan KPI Perusahaan Startup dengan Metode AHP (Analytical Hierarchy Process). Jurnal Teknik Ibnu Sina JT-IBSI, 1(01).
- [5] Prayogi, F. (2015). Analisis dan Pengukuran Kinerja PT. Rapi Arjasa dengan Menggunakan Metode Integrated Performance Measurement System (IPMS) dan Analytical Hierarchy Process (AHP), Universitas Sumatera Utara, Medan.
- [6] Tunggal.A.W. (2002). Memahami Konsep Balanced Scorecard, Edisi kedua, Harvarindo, Jakarta.
- [7] Arsenia, Laksmi Vanda. (2011). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Bank Jateng Utama Semarang), Universitas Diponegoro, Semarang.
- [6] Prasetya, E., 2006, Case Based Reasoning untuk mengidentifikasi kerusakan bangunan, *Tesis*, Program Pasca Sarjana Ilmu Komputer, Univ. Gadjah Mada, Yogyakarta.