

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD DENGAN METODE OMAX DAN TRAFFIC LIGHT SYSTEM PADA PT ATP

Latricia Kylene Sugijono¹⁾, Ahmad²⁾, M. Agung Saryatmo³⁾

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Tarumanagara

e-mail: ¹⁾latricia.545200010@stu.untar.ac.id, ²⁾ahmad@ft.untar.ac.id, ³⁾mohammads@ft.untar.ac.id

ABSTRAK

PT ATP adalah perusahaan yang bergerak pada bidang material dan jasa konstruksi. Selama ini, PT ATP belum sepenuhnya melakukan perhitungan kinerja. Penilaian kinerja perusahaan hanya terfokus pada sektor keuangan saja. Pengukuran ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya terfokus pada keuntungan jangka pendek. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan analisis dan diidentifikasi mengenai pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan untuk mengetahui penyebab dari masalah yang ada. Penelitian ini akan dilakukan dengan metode Balanced Scorecard (BSC). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini didapatkan dari hasil observasi, wawancara, dan diskusi dengan pihak perusahaan serta dengan pengisian kuesioner ke perusahaan. Data sekunder seperti data pendapatan perusahaan, data jumlah penjualan, data jumlah pelanggan berasal dari data yang telah dimiliki perusahaan selama 6 tahun terakhir. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja menggunakan OMAX diketahui bahwa hasil keseluruhan dari kinerja perusahaan memiliki bobot 5,118, menunjukkan kinerja perusahaan sudah cukup namun belum mencapai target dan masih membutuhkan perbaikan. Hasil perhitungan menggunakan Objective Matrix (OMAX) dan Traffic Light System (TLS), diketahui bahwa terdapat 3 indikator berwarna hijau kinerjanya sudah baik, 5 indikator berwarna kuning kinerja sudah cukup tetapi masih dibawah target, dan 4 indikator berwarna merah kinerja masih jauh berada di bawah target.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Objective Matrix, Traffic Light System

ABSTRACT

PT ATP is a company operating in the field of construction materials and services. So far, PT ATP has not fully carried out performance calculations. the company's performance assessment only focuses on the financial sector. This measurement causes the company's orientation to only focus on short-term profits. Therefore, companies need to carry out analysis and identify overall company performance measurements to find out the causes of existing problems. This research will be conducted using the Balanced Scorecard (BSC) method. Primary data used in this research was obtained from observations, interviews and discussions with the company as well as by filling out questionnaires with the company. Secondary data such as company revenue data, sales data, customer number data comes from data that the company has had for the last 6 years. Based on the results of performance measurements using OMAX, it is known that the overall results of the company's performance have a weight of 5.118, indicating that the company's performance is sufficient but has not reached the target and still requires improvement. The results of calculations using the Objective Matrix (OMAX) and Traffic Light System (TLS), it is known that there are 3 green indicators whose performance is good, 5 yellow indicators whose performance is sufficient but still below the target, and 4 red indicators whose performance is still far below target.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard, Objective Matrix, Traffic Light System

PENDAHULUAN

PT ATP merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang material dan jasa konstruksi. Sebelumnya perusahaan ini hanya menyediakan jasa dan belum berbentuk PT, Perusahaan ini baru berubah menjadi PT pada tahun 2017. Perusahaan ini melayani kebutuhan pelanggan seputar *metal works*, *thermal insulation*, dan *refractory products*. Berdasarkan hasil wawancara dengan direktur utama, diketahui bahwa perusahaan belum melakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan. Analisis kinerja ini bertujuan agar

perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan penilaian kinerja, perusahaan dapat mengetahui apakah kinerja yang dilakukan selama ini berjalan baik atau tidak [1].

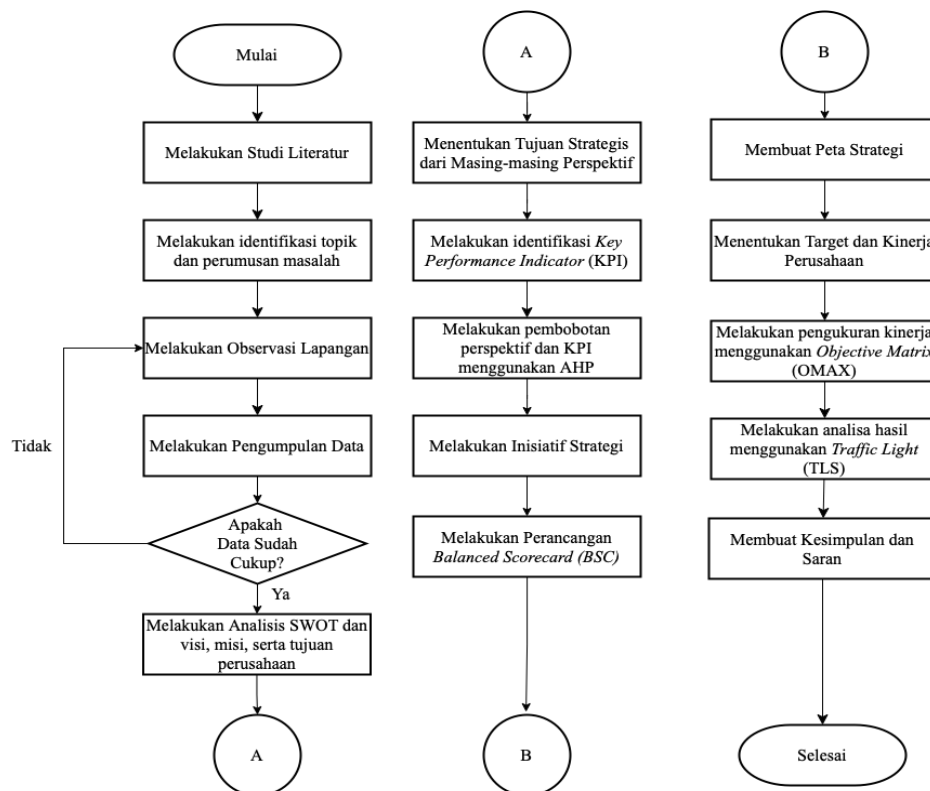
Tabel 1. Data Pendapatan PT ATP pada Tahun 2017-2022

Tahun	Pendapatan (Rupiah)
2017	20.847.948.376,58
2018	18.305.748.649,37
2019	19.246.319.831,04
2020	16.863.239.779,76
2021	16.244.024.513,57
2022	27.989.074.518,74

Melalui data pendapatan di atas, dapat dikatakan bahwa pendapatan perusahaan tidak stabil. PT ATP belum sepenuhnya melakukan perhitungan kinerja dan hanya terfokus pada sektor keuangan. Pengukuran ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya terfokus pada keuntungan jangka pendek. Oleh karena itu, perusahaan perlu pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini akan dilakukan dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC). BSC merupakan konsep yang dikenalkan oleh David P. Norton dan Robert Kaplan pada awal tahun 1990 [2]. BSC merupakan sistem pengukuran kinerja yang meliputi pengukuran keuangan maupun non keuangan [3]. Diketahui bahwa terdapat empat perspektif untuk menilai kinerja eksekutif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan [4]. Pengukuran menggunakan BSC dapat memberikan ukuran kinerja perusahaan di masa lalu dan menjadi dorongan kinerja perusahaan di masa depan [5].

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan data primer penelitian yang didapat dari hasil observasi, wawancara, diskusi dengan pimpinan perusahaan, serta dengan pengisian kuesioner. Data sekunder penelitian ini berasal dari data yang telah dimiliki perusahaan seperti data keuangan, karyawan, xx. Diagram alir metode penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Alir Metode Penelitian

Pada penelitian ini, dilakukan studi literatur dengan membaca berbagai sumber literatur yang berkaitan dengan topik penelitian. Lalu dilakukan identifikasi topik dan perumusan masalah, kemudian dilakukan observasi lapangan untuk mengetahui keadaan perusahaan secara langsung dan dilakukan pula pengumpulan data. Selanjutnya, dilakukan analisis SWOT dan visi, misi, serta tujuan perusahaan dan dilakukan penentuan sasaran strategis perusahaan dari masing-masing perspektif balanced scorecard. Kemudian, dilakukan juga identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) dari masing-masing sasaran strategis. Kemudian dilakukan pembobotan perspektif menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) serta diberikan juga usulan inisiatif strategisnya. Selanjutnya dilakukan perancangan balanced scorecard serta peta strategi perusahaan. Kemudian, dilakukan diskusi dengan perusahaan untuk mengetahui target kinerja perusahaan. Lalu, dilakukan pengukuran kinerja menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic light System* (TLS). Kemudian, diberikan kesimpulan serta saran berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT

Berikut ini merupakan tabel matriks analisis SWOT pada Tabel 2.

Tabel 2. Matrix Analisis SWOT

Internal	S (Strength)	W (Weakness)
	S1. Memiliki SDM yang sudah terlatih dan berpengalaman dalam instalasi produk S2. Pilihan produk yang beragam S3. Sudah melakukan kerjasama dengan berbagai kontraktor dan perusahaan besar	W1. Minim pengetahuan produk pada masyarakat awam W2. Persaingan yang ketat dalam industri thermal insulation W3. Biaya bahan yang cukup tinggi W3. Pasar berfluktuasi tergantung banyaknya proyek konstruksi
Eksternal	O (Opportunity)	Strategi S-O
O1. Peningkatan kesadaran masyarakat berhubungan dengan manfaat produk 2 O2. Ekspansi pasar ke sektor lainnya 4 O3. Permintaan pasar yang lebih besar jika terjadi pertumbuhan industri konstruksi 1/5	S1-O1 Memberikan edukasi kepada masyarakat mengenai kualitas dan manfaat produk untuk memperluas pasar S3-O3 Menjaga relasi dengan para kontraktor dan perusahaan besar untuk meningkatkan permintaan pasar	Strategi W-O W1-O1. Melakukan edukasi kepada masyarakat untuk meningkatkan pengetahuan produk dan kesadaran masyarakat W2-O2. Melakukan ekspansi pasar
T (Threat)	Strategi S-T	Strategi W-T
T1. Persaingan dengan perusahaan sejenis T2. Fluktuasi ekonomi menyebabkan yang ketidakpastian pasar	S1-T1 Meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan sejenis	W1-T1. Memberikan edukasi kepada masyarakat mengenai keunggulan pelayanan perusahaan dan manfaat produk agar bersaing dengan perusahaan sejenis

Penentuan Sasaran Strategis dan *Key Performance Indicator* (KPI)

Terdapat 20 pilihan sasaran strategis yang akan dipilih oleh 22 orang pihak perusahaan berdasarkan observasi langsung serta analisis SWOT pada perusahaan. Berikut merupakan daftar responden dari pada Tabel 3.

Tabel 3. Daftar Responden

No.	Responden	Jabatan	Masa Kerja (Tahun)	Bobot
1	Meliana Gunawan	Direktur Utama	7	0.062
2	Maria Magdalena	Manager Marketing	6	0.05
3	Leo Steven	Staff Marketing	3	0.042
4	Rahmat Hidayat	Staff Marketing	4	0.042
5	Herlina	Manager Finance	4	0.05
6	Marshella	Staff Finance	3	0.042
7	Norika Savian G.	Staff Finance	3	0.042
8	Ester Yustiani	Manager Logistik	5	0.05
9	Intan Permata	Staff Logistik	3	0.042
10	Bayu Setiadi	Staff Logistik	4	0.042
11	David Prasetya	Manager HRD	5	0.05
12	Deni Hermawan	Staff HRD	3	0.042
13	Gracia Hutajuju	Staff HRD	3	0.042
14	Calvin H.	Manager Purchasing	5	0.05

Lanjutan Tabel 3. Daftar Responden

No.	Responden	Jabatan	Masa Kerja (Tahun)	Bobot
15	M. Amin	Staff Purchasing	3	0.042
16	Deri Maulana	Staff Purchasing	3	0.042
17	Agus Hermawan	Manager Sales	5	0.05
18	Beni Hermana	Staff Sales	3	0.042
19	Dedy Kusnadi	Staff Sales	4	0.042
20	Acep Kumiawan	Manager Quantity Surveyor	6	0.05
21	Asep Tata S.	Staff Quantity Surveyor	4	0.042
22	Adromi	Staff Quantity Surveyor	4	0.042

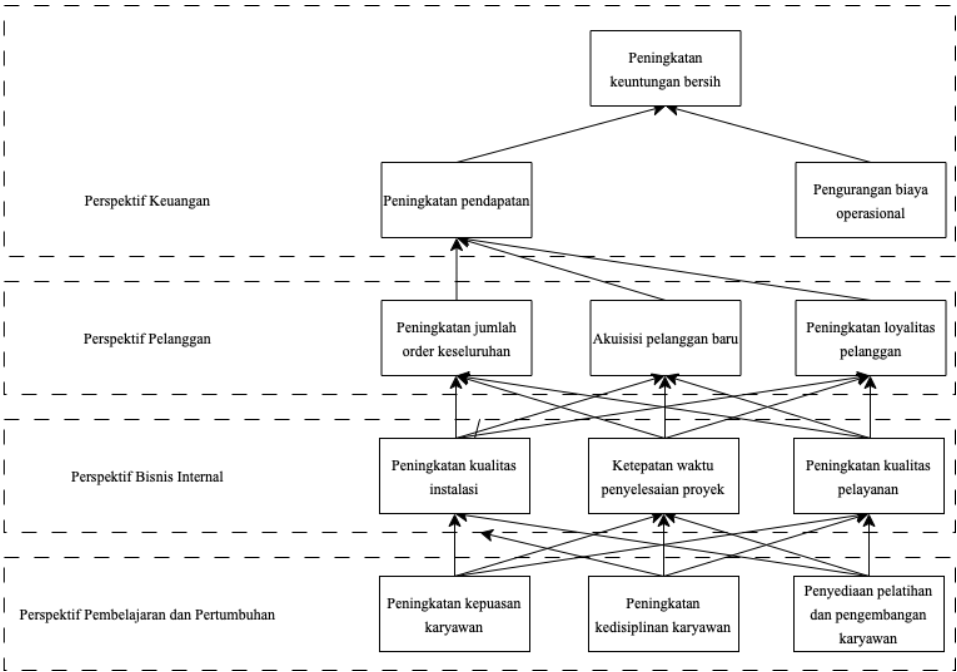
Setelah Sasaran strategis terpilih, maka akan ditentukan juga *Key Performance Indicator* (KPI). *Key Performance Indicator* merupakan indikator penilaian kinerja yang bersifat terukur untuk menunjukkan efektivitas perusahaan. *Key Performance Indicator* membantu perusahaan dalam mengukur kemajuan perusahaan melalui perbandingan hasil dan perencanaan [6]. Berikut ini merupakan 12 sasaran strategis yang terpilih berdasarkan kuesioner beserta KPI pada Tabel 4.

Tabel 4. 12 Sasaran Strategis Terpilih Berdasarkan Hasil Kuesioner Beserta KPI

Perspektif	No	Sasaran Strategis	Key Performance Indicator (KPI)
Keuangan	1	Peningkatan pendapatan	Persentase peningkatan pendapatan
	2	Peningkatan keuntungan bersih	Persentase peningkatan keuntungan bersih
	3	Pengurangan biaya operasional	Persentase pengurangan biaya operasional
Pelanggan	4	Peningkatan jumlah order keseluruhan	Persentase peningkatan jumlah order keseluruhan
	5	Peningkatan loyalitas pelanggan	Jumlah pelanggan yang melakukan <i>repeat order</i>
	6	Akuisisi pelanggan baru	Jumlah pelanggan baru
Bisnis Internal	7	Peningkatan kualitas instalasi	Jumlah kesalahan dalam instalasi
	8	Ketepatan waktu penyelesaian proyek	Persentase peningkatan ketepatan waktu penyelesaian proyek
	9	Peningkatan kualitas pelayanan	Persentase keluhan pelanggan
Pembelajaran dan Pertumbuhan	10	Peningkatan kepuasan karyawan	Jumlah peningkatan kepuasan karyawan
	11	Peningkatan kedisiplinan karyawan	Persentase karyawan yang mendapatkan SP
	12	Penyediaan pelatihan pengembangan karyawan	Jumlah pelatihan pengembangan karyawan

Peta Strategis

Peta strategis merupakan gambaran keterkaitan antar sasaran strategis. Berikut ini merupakan Peta Strategis dari model *Balanced Scorecard* pada Gambar 2.



Gambar 2. Peta Strategis

Pembobotan Analytical Hierarchy Process (AHP)

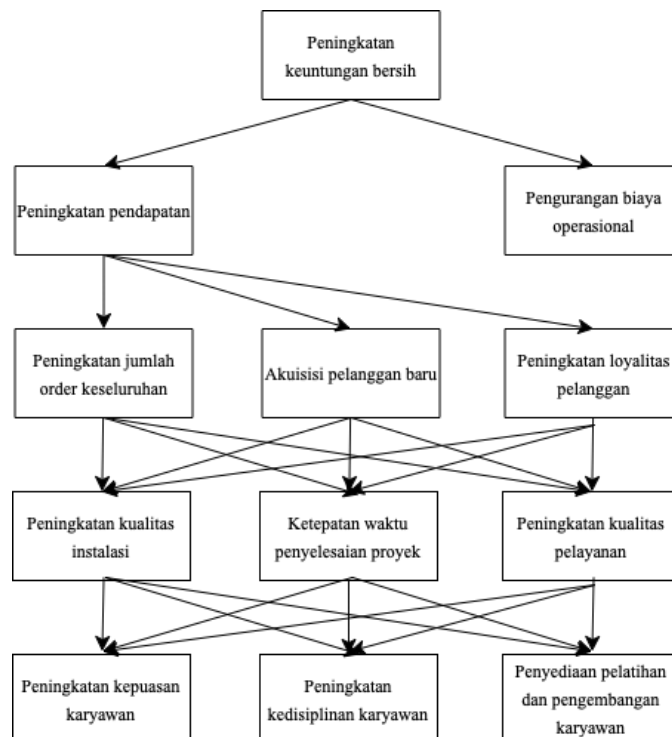
Pembobotan ini dilakukan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan bantuan aplikasi *Expert Choice*. Pembobotan dilakukan dengan menyebar 2 kuesioner yaitu kuesioner pembobotan antar perspektif dan antar sasaran strategis. Data dari masing-masing responden selanjutnya akan di input ke *Expert Choice* dan dilakukan pengolahan data dengan cara *combine*. Berikut ini merupakan rangkuman hasil pembobotan perspektif menggunakan *expert choice* pada Tabel 5.

Tabel 5. Rangkuman Hasil Pembobotan Perspektif dan Sasaran Strategi

Perspektif	Bobot Perspektif	Rasio Inkonsistensi	Sasaran Strategis	Bobot Sasaran Strategis	Rasio Inkonsistensi	Total Bobot
Keuangan	0,573	0,06	Peningkatan pendapatan	0,527	0,00873	0,302
			Peningkatan keuntungan bersih	0,348		0,199
			Pengurangan biaya operasional	0,125		0,072
Pelanggan	0,260		Peningkatan jumlah order keseluruhan	0,605	0,02	0,157
			Peningkatan loyalitas pelanggan	0,296		0,077
			Akuisisi pelanggan baru	0,100		0,026
Bisnis Internal	0,104		Peningkatan kualitas instalasi	0,527	0,00051	0,055
			Ketepatan waktu penyelesaian proyek	0,348		0,036
			Peningkatan kualitas pelayanan	0,125		0,013
Pembelajaran dan pertumbuhan	0,063		Peningkatan kepuasan karyawan	0,516	0,00365	0,033
			Peningkatan kedisiplinan karyawan	0,357		0,022
			Penyediaan pelatihan pengembangan karyawan	0,127		0,008
					Total	1

Analytical Hierarchy Process (AHP)

Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) merupakan suatu metode yang dikemukakan oleh Dr. Thomas L. Saaty pada tahun 1970 [7]. Berikut ini merupakan struktur *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk pengukuran kinerja pada Gambar 3.

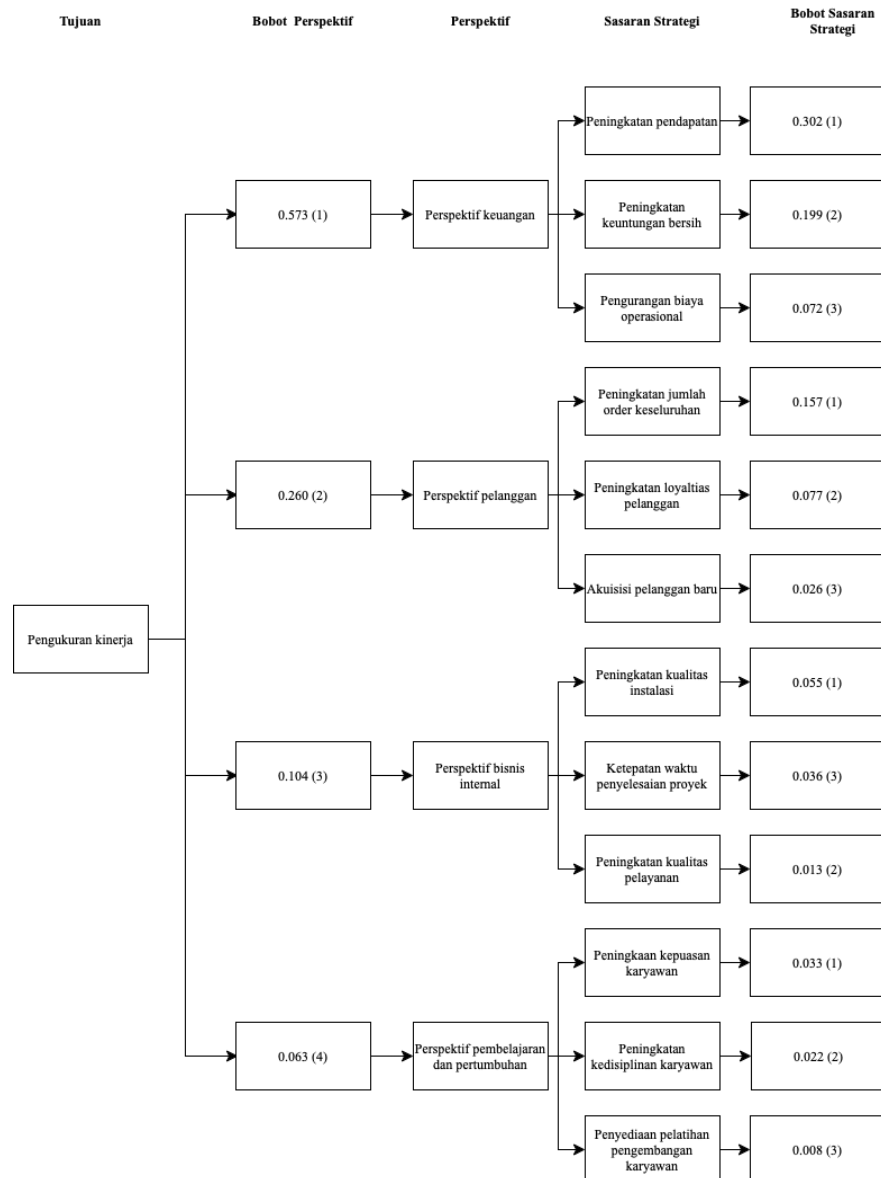


Gambar 3. Struktur *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Struktur Hirarki Model *Balanced Scorecard* (BSC)

Penyusunan hirarki berdasarkan 4 perspektif *Balanced Scorecard* sebelum dilakukan pembobotan bertujuan mengelompokkan indikator pengukuran, sasaran strategis dalam sistem pengukuran kinerja. Struktur hirarki sistem pengukuran kinerja dalam model BSC

dapat dilihat pada Gambar 2. Struktur hirarki Model *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Struktur hierarki Model *Balanced Scorecard*

Pengukuran Kinerja Perusahaan

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan salah satu ukuran yang dapat menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi suatu perusahaan mengalami penurunan atau peningkatan [8].

a. Persentase peningkatan pendapatan

Berikut merupakan pertumbuhan pendapatan, dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Persentase Peningkatan Pendapatan

Tahun	Pendapatan (Rp)	Persentase Peningkatan
2017	20,847,948,376.58	-
2018	18,305,748,649.37	- 12,194%
2019	19,246,319,831.04	5,138%
2020	16,863,239,779.76	- 12,382%
2021	16,244,024,513.57	- 3,672%
2022	27,989,074,518.74	72,304%
Rata-Rata		9,839%

b. Persentase peningkatan keuntungan bersih

Berikut merupakan persentase peningkatan keuntungan bersih, dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Persentase Peningkatan Keuntungan bersih

Tahun	Keuntungan Bersih (Rp)	Peningkatan
2017	588.813.183,00	-
2018	403.852.835,00	- 31,412%
2019	495.689.582,00	22,740%
2020	896.028.974,46	80,764%
2021	1.099.622.032,73	22,722%
2022	546.661.992,35	- 50,286%
Rata-rata		8,905%

c. Persentase pengurangan biaya operasional

Berikut merupakan pertumbuhan biaya operasional, dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Persentase pengurangan Biaya Operasional

Tahun	Biaya Operasional	Pengurangan
2017	257.912.821,00	-
2018	270.826.183,00	-5,007%
2019	475.295.318,00	-75,498%
2020	459.4819.005,00	3,256%
2021	550.516.049,00	- 19,725%
2022	732.573.731,00	- 33,070%
Rata-rata		26,009%

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif keuangan berfokus pada kepuasan pelanggan. Dalam perspektif ini dinilai kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan [9].

a. Peningkatan jumlah order

Berikut merupakan persentase peningkatan jumlah order, seperti ditunjukkan pada Tabel 9.

Tabel 9. Persentase Peningkatan Jumlah Order

Tahun	Jumlah Order	Peningkatan
2017	97	-
2018	61	-37,133%
2019	87	42,623%
2020	147	68,966%
2021	173	17,678%
2022	196	13,295%
Rata-rata		21,091%

b. Persentase peningkatan jumlah pelanggan baru

Berikut merupakan persentase peningkatan jumlah pelanggan baru, seperti ditunjukkan pada Tabel 10.

Tabel 10. Persentase Peningkatan Jumlah Pelanggan Baru

Tahun	Jumlah Pelanggan Baru	Peningkatan
2017	45	-
2018	33	-26,667%
2019	54	63,636%
2020	68	25,926%
2021	82	20,588%
2022	87	6,098%
Rata-rata		17,916%

c. Persentase peningkatan jumlah *repeat order*

Berikut merupakan persentase peningkatan jumlah pelanggan, seperti ditunjukkan pada Tabel 11.

Tabel 11. Persentase Peningkatan Jumlah Repeat Order

Tahun	Jumlah Order Keseluruhan	Jumlah Pelanggan Repeat Order	Persentase
2017	61	20	32,787%
2018	42	18	42,857%
2019	62	22	35,484%
2020	108	28	25,926%
2021	132	32	24,242%
2022	178	45	25,281%
Rata-rata			31,096%

3. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal menyorot pada efisiensi dan juga efektivitas proses internal suatu perusahaan. Melalui perspektif ini, perusahaan juga dapat mengukur seberapa baik bisnis dalam perusahaan berjalan dan apakah produk dan jasa yang disediakan sudah sesuai dengan keinginan pelanggan [9].

a. Pengurangan jumlah kesalahan dalam instalasi

Berikut persentase pengurangan jumlah kesalahan dalam instalasi, seperti ditunjukkan pada Tabel 12.

Tabel 12. Persentase Pengurangan Jumlah Kesalahan dalam Instalasi

Tahun	Jumlah Order Keseluruhan	Jumlah Kesalahan	Persentase
2017	97	5	5,155%
2018	61	3	4,918%
2019	87	4	4,598%
2020	147	6	4,082%
2021	173	5	2,890%
2022	196	7	3,571%
Rata-rata			4,012%

b. Persentase jumlah proyek selesai tepat waktu

Berikut merupakan persentase jumlah persentase proyek tepat waktu, seperti ditunjukkan pada Tabel 13.

Tabel 13. Persentase Peningkatan Persentase Proyek Selesai Tepat Waktu

Tahun	Jumlah Proyek	Jumlah Proyek Selesai	Persentase Proyek Selesai
		Tepat Waktu	Tepat Waktu
2017	97	61	62,887%
2018	61	42	68,852%
2019	87	62	71,264%
2020	147	108	73,469%
2021	173	132	97,668%
2022	196	178	90,816%
Rata-rata			73,932%

c. Persentase keluhan pelanggan

Berikut merupakan persentase peningkatan jumlah pelanggan, dapat dilihat pada Tabel 14.

Tabel 14. Persentase Peningkatan Jumlah Repeat Order

Tahun	Jumlah Order	Jumlah Keluhan	Persentase Keluhan Pelanggan
2017	97	27	20,619%
2018	61	17	29,508%
2019	87	26	25,287%
2020	147	35	19,047%
2021	173	38	18,497%
2022	196	32	22,959%
Rata-rata			22,653%

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini membantu perusahaan mengukur kemampuan perusahaan untuk belajar, beradaptasi, dan meningkatkan kapabilitasnya. Perspektif ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi [9].

a. Jumlah peningkatan kepuasan karyawan

Berikut merupakan persentase pengurangan jumlah kesalahan dalam instalasi, seperti ditunjukkan pada Tabel 15.

Tabel 15. Persentase Peningkatan Jumlah Karyawan *Resign*

Tahun	Jumlah Karyawan Total	Jumlah Karyawan <i>Resign</i>	Persentase
2017	42	0	0,000%
2018	56	3	0,054%
2019	62	3	0,048%
2020	68	1	0,015%
2021	84	3	0,036%
2022	98	2	0,020%
Rata-rata			0,029%

b. Persentase peningkatan kedisiplinan karyawan

Berikut merupakan persentase karyawan yang terkena SP, dapat dilihat pada Tabel 16.

Tabel 16. Persentase Karyawan yang Terkena SP

Tahun	Jumlah Karyawan Total	Jumlah Karyawan Terkena SP	Persentase
2017	42	1	2,381%
2018	56	0	0,000%
2019	62	1	1,613%
2020	68	0	0,000%
2021	84	0	0,000%
2022	98	1	0,102%
Rata-rata			0,836%

c. Jumlah pelatihan dan pengembangan

Berikut merupakan persentase jumlah pelatihan dan pengembangan karyawan, dapat dilihat pada Tabel 17.

Tabel 17. Jumlah Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Tahun	Jumlah Pelatihan dan Pengembangan
2017	3
2018	2
2019	3
2020	1
2021	2
2022	2
Rata-rata	2

Target Kinerja

Setelah dilakukan perhitungan, angka yang didapatkan dibandingkan dengan target minimum, target maksimum, dan target perusahaan. Target ini didapatkan melalui wawancara dengan pihak perusahaan. berikut ini merupakan kinerja dan target kinerja perusahaan pada Tabel 18.

Tabel 18. Kinerja dan Target Kinerja

Sasaran Strategi	Key Performance Indicator	Target Minimum	Target Maksimum	Target Perusahaan	Kinerja Saat Ini
Peningkatan pendapatan	Persentase peningkatan pendapatan	5%	12%	8%	9,839%
Peningkatan keuntungan bersih	Persentase peningkatan keuntungan bersih	5%	12%	8%	8,905%
Pengurangan biaya operasional	Persentase pengurangan biaya operasional	0%	7%	5%	-51,889%
Peningkatan jumlah order keseluruhan	Persentase peningkatan jumlah order keseluruhan	15%	28%	23%	21,091%
Akuisisi pelanggan baru	Jumlah pelanggan baru	10%	30%	20%	17,916%
Peningkatan loyalitas pelanggan	Persentase jumlah pelanggan yang melakukan repeat order	8%	25%	20%	22,653%
Peningkatan kualitas instalasi	Pengurangan jumlah kesalahan dalam instalasi	0%	7%	3%	4,012%
Ketepatan waktu penyelesaian proyek	Persentase jumlah ketepatan waktu penyelesaian proyek	50%	100%	65%	73,932%
Peningkatan kualitas pelayanan	Persentase keluhan pelanggan	10%	25%	20%	24,615%
Peningkatan kepuasan karyawan	Persentase jumlah karyawan yang <i>resign</i>	2%	0%	1%	0,029%
Peningkatan kedisiplinan karyawan	Persentase karyawan yang mendapat SP	5%	0%	3%	1,005%
Penyediaan pelatihan pengembangan karyawan	Jumlah pelatihan pengembangan karyawan	0	4	2	2

Objective Matrix (OMAX)

Selanjutnya, dilakukan penilaian kinerja menggunakan *Objective Matrix*. *Objective Matrix* merupakan sistem pengukuran produktivitas parsial yang dikembangkan oleh Dr. James L. Riggs untuk memantau produktivitas pada setiap bagian dalam perusahaan dengan kriteria yang disesuaikan dengan keberadaan bagian tersebut [10]. *Objective matrix* merupakan bagian dari sistem ukur individual yang dapat digunakan untuk mengontrol produktivitas pada setiap bagian bisnis melalui persyaratan produktivitas berdasarkan tujuan bagian tersebut [11]. Beberapa kelebihan dari metode *objective matrix* adalah mudah dimengerti, sederhana, mudah untuk dilakukan pengolahan, dan dapat digunakan untuk mendorong penggunaan sumber daya dengan lebih efisien [12]. Berikut ini merupakan hasil penilaian kinerja berdasarkan perhitungan menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* (TLS) pada Tabel 19.

Tabel 19. Hasil Penilaian Kinerja Berdasarkan Perhitungan menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* (TLS)

Key Performance Indicator (KPI)	Perspektif keuangan			Perspektif pelanggan			Perspektif bisnis internal			Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan		
	Persentase peningkatan pendapatan	Persentase peningkatan keuntungan bersih	persentase pengurangan biaya operasional	persentase peningkatan jumlah order keseluruhan	Persentase peningkatan jumlah pelanggan baru	Persentase jumlah pelanggan yang melakukan repeat order	Jumlah kesalahan dalam instalasi	Persentase ketepatan waktu penyelesaian proyek	Persentase keluhan pelanggan	Jumlah kepuasan karyawan	persentase karyawan yang mendapatkan SP	Jumlah pelatihan dan pengembangan karyawan
Performance	9.809	8.905	-26.009	21.091	17.916	22.653	4.012	73.932	24.615	0.029	0.836	2.000
10	12.000	12.000	7.000	28.000	30.000	25.000	7.000	100.000	25.000	0.000	0.000	4.000
9	11.429	11.429	6.714	27.286	28.571	24.286	6.429	95.000	24.286	0.143	0.429	3.714
8	10.857	10.857	6.429	26.571	27.143	23.571	5.857	90.000	23.571	0.286	0.857	3.429
7	10.286	10.286	6.143	25.857	25.714	22.857	5.286	85.000	22.857	0.429	1.286	3.143
6	9.714	9.714	5.857	25.143	24.286	22.143	4.714	80.000	22.143	0.571	1.714	2.857
5	9.143	9.143	5.571	24.429	22.857	21.429	4.143	75.000	21.429	0.714	2.143	2.571
4	8.571	8.571	5.286	23.714	21.429	20.714	3.571	70.000	20.714	0.857	2.571	2.286
3	8.000	8.000	5.000	23.000	20.000	20.000	3.000	65.000	20.000	1.000	3.000	2.000
2	7.000	7.000	3.333	20.333	16.667	16.000	2.000	60.000	16.667	1.333	3.667	1.333
1	6.000	6.000	1.667	17.667	13.333	12.000	1.000	55.000	13.333	1.667	4.333	0.667
0	5.000	5.000	0.000	15.000	10.000	8.000	0.000	50.000	10.000	2.000	5.000	0.000
Skor	9.809	6.905	-17.605	2.284	2.375	3.663	6.012	6.786	11.385	12.913	11.246	5.000
Bobot	0.302	0.199	0.072	0.157	0.077	0.026	0.055	0.036	0.013	0.033	0.022	0.008
Nilai	2.962	1.374	-1.268	0.359	0.183	0.095	0.331	0.244	0.148	0.426	0.247	0.040
Index Performance	3.069			0.637			0.723			0.714		

Traffic Light System merupakan metode yang digunakan dalam mengukur dan memahami pencapaian kinerja suatu perusahaan [13]. Dengan *traffic light system*, dapat diketahui apakah diperlukan perbaikan atau tidak. Indikator hijau menandakan kinerja sudah baik dan diatas target rata-rata perusahaan. Indikator kuning menandakan kinerja perusahaan sudah mendekati target tetapi belum tercapai, dan indikator merah menandakan bahwa penilaian kinerja masih jauh dari target dan menjadi prioritas dalam perbaikan [11]. Berikut ini merupakan hasil penilaian kinerja menggunakan *Traffic Light System* pada Tabel 20.

Tabel 20. Hasil Penilaian Kinerja Menggunakan *Traffic Light System*

Indikator	Kode KPI	Sasaran Strategis	KPI	Usulan Perbaikan
	K-3	Pengurangan biaya operasional	Persentase pengurangan biaya operasional	melakukan audit dan pemantauan biaya operasional untuk potensi penghematan
	C-1	Peningkatan jumlah order keseluruhan	Persentase peningkatan jumlah order keseluruhan	melakukan evaluasi harga dan diskon untuk meningkatkan daya tarik pelanggan
	C-2	Akuisisi pelanggan baru	Persentase peningkatan jumlah pelanggan baru	Melakukan peningkatan dalam pemasaran seperti pemasaran digital untuk menjangkau pelanggan yang lebih luas
	LG-3	Penyediaan pelatihan pengembangan karyawan	Jumlah pelatihan pengembangan karyawan	melakukan pelatihan karyawan baik dalam hal kemampuan lapangan, maupun kedisiplinan
	K-1	Peningkatan pendapatan	Persentase peningkatan pendapatan	melakukan analisis pasar lebih mendalam untuk mengetahui kebutuhan pelanggan
	K-2	Peningkatan keuntungan bersih	Persentase peningkatan keuntungan bersih	melakukan penghematan biaya operasional
	C-3	Peningkatan loyalitas pelanggan	Persentase jumlah pelanggan yang melakukan repeat order	memberikan program loyalitas, dimana setiap pelanggan yang melakukan repeat order bisa diberikan diskon atau poin untuk setiap pembelannya
	IB-1	Peningkatan kualitas instalasi	Persentase jumlah kesalahan dalam instalasi	melakukan pelatihan kepada tim instalasi

Lanjutan Tabel 20. Hasil Penilaian Kinerja Menggunakan Traffic Light System

Indikator	Kode KPI	Sasaran Strategis	KPI	Usulan Perbaikan
	IB-2	Ketepatan waktu penyelesaian proyek	persentase ketepatan waktu penyelesaian proyek	melakukan perencanaan proyek yang lebih terperinci dan melakukan evaluasi kapasitas dan ketersediaan sumber daya
	IB-3	Peningkatan kualitas pelayanan	Persentase keluhan pelanggan	mempertahankan hubungan yang kuat dengan pelanggan
	LG-1	Peningkatan kepuasan karyawan	Jumlah peningkatan kepuasan karyawan	dapat ditingkatkan dengan memberi apresiasi pada karyawan dengan kinerja baik
	LG-2	Peningkatan kedisiplinan karyawan	Persentase karyawan yang mendapat SP	mempertahankan keterbukaan komunikasi antara manajemen dan karyawan

Berdasarkan hasil analisa di atas, terdapat 4 KPI yang berada di bawah target, sehingga menjadi prioritas dalam melakukan perbaikan. 4 KPI tersebut adalah persentase pengurangan biaya operasional, persentase peningkatan jumlah order keseluruhan, persentase peningkatan jumlah pelanggan baru, dan jumlah pelatihan dan pengembangan karyawan. Terdapat beberapa usulan perbaikan yang diberikan kepada perusahaan yaitu melakukan audit dan pemantauan biaya operasional untuk potensi penghematan, melakukan evaluasi harga dan diskon untuk meningkatkan daya tarik pelanggan, melakukan peningkatan dalam pemasaran seperti pemasaran digital untuk menjangkau pelanggan yang lebih luas, dan melakukan pelatihan karyawan baik dalam hal kemampuan lapangan, maupun kedisiplinan.

Selain itu, terdapat 5 *Key Performance Indicator* (KPI) dengan warna kuning menandakan kinerja perusahaan sudah mendekati target tetapi belum tercapai. 5 KPI tersebut adalah Persentase peningkatan pendapatan, persentase peningkatan keuntungan bersih, persentase jumlah pelanggan yang melakukan repeat order, persentase jumlah kesalahan dalam instalasi, persentase peningkatan ketepatan waktu penyelesaian proyek. Beberapa usulan perbaikan yang diberikan untuk KPI dengan warna kuning adalah melakukan analisis pasar lebih mendalam untuk mengetahui kebutuhan pelanggan, melakukan penghematan biaya operasional, memberikan program loyalitas, dimana setiap pelanggan yang melakukan repeat order bisa diberikan diskon atau poin untuk setiap pembelannya, melakukan pelatihan kepada tim instalasi, melakukan perencanaan proyek yang lebih terperinci, dan melakukan evaluasi kapasitas serta ketersediaan sumber daya.

Terdapat juga 3 *Key Performance Indicator* (KPI) dengan warna hijau berarti kinerja sudah baik dan diatas target rata-rata perusahaan. 3 KPI tersebut adalah persentase keluhan pelanggan, jumlah peningkatan kepuasan karyawan, persentase karyawan yang mendapat SP. Perusahaan dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan lagi kinerjanya dengan cara mempertahankan hubungan yang kuat dengan pelanggan, memberi apresiasi pada karyawan dengan kinerja baik, dan mempertahankan keterbukaan komunikasi antara manajemen dan karyawan

KESIMPULAN

Berdasarkan perhitungan kinerja yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: 1) Hasil pembobotan antar perspektif didapatkan pada urutan pertama perspektif keuangan (0,573), perspektif pelanggan (0,260), perspektif bisnis internal (0,104), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (0,063); 2) Hasil perhitungan menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* (TLS), diketahui 4 *Key performance indicator* (KPI) dengan indikator berwarna merah yang menjadi prioritas perbaikan yaitu pengurangan biaya operasional, peningkatan jumlah order keseluruhan, peningkatan jumlah pelanggan baru, serta jumlah pelatihan dan pengembangan karyawan; 3) Diketahui terdapat 3 *Key performance indicator* (KPI) dengan indikator berwarna hijau berarti kinerja sudah baik, dengan 2 KPI teratas yaitu kualitas pelayanan dan kepuasan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] A. Suhada, dan E. Hendrayanti, “Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard,” *Optimal: Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, vol. 13, no. 1, pp. 57-72, 2019.
- [2] R. Dio, A.A. Dermawan, dan D.A. Putera, “Optimalisasi Jumlah Permintaan dan Produksi CV. XYZ Menggunakan Software Simulasi Flexsim,” *JIME (Journal of Industrial and Manufacture Engineering)*, vol. 7, no. 1, pp. 59-68, 2023.
- [3] S.A. Sagala dan V. Siagian, “Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada Perusahaan Sektor Farmasi Sebelum dan Semasa Covid (2019-2020) yang Terdaftar di BEI,” *Perspektif: Jurnal Ekonomi dan Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika*, vol. 19, no. 2, pp. 145-149, 2021, doi: 10.31294/JP.V19I2.11269.
- [4] A.R. Trianjaya, “Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (BSC) dan Fuzzy Analytical Hierarchy Process (F-AHP),” *Jurnal Integrasi Sistem Industri*, vol. 3, no. 2, 2017.
- [5] S. Hanuma dan E. Kiswara, “Analisis Balance Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor),” *Jurnal Ekonomi*, vol. 9, no. 2, pp. 1-24, 2011.
- [6] L. Setiawan dan Y. Fauziah, “Usulan Rancangan Key Performance Indicator Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard pada Perusahaan Tekstil,” *Operations Excellence*, vol. 2, no. 12, pp. 248-262, 2020.
- [7] Y.A.T. Tartiani, U. Sumarwan, dan Sahara, “Perancangan Pengukuran Kinerja di PT Sayuran Siap Saji dengan Pendekatan Balanced Scorecard,” *Manajemen IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, vol. 14, no. 1, pp. 35-43, 2019, doi: 10.29244/mikm.14.1.35-43.
- [8] A.M. Lubis, D.A. Pane, dan P. Nurjanah, “Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Toyota Astra Motor),” *Trending: Jurnal Manajemen dan Ekonomi*, vol. 1, no. 1, pp. 209-228, 2023, doi: 10.30640/trending.v1i1.516.
- [9] B. Darmasto, Kamaliah, dan R. Agusti, “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard (Studi pada PT XL Axiata Tbk – Jakarta),” *Jurnal Sorot*, vol. 9, no. 1, pp. 70-85, 2014.
- [10] E.Z. Afianti, I.K. Satriawan, dan I.W.G.S. Yoga, “Analisis Produktivitas Produksi PT. Bapak Bakery Badung Bali,” *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Agroindustri*, vol. 8, no. 1, pp. 127-138, 2020.
- [11] N.A. Ningsih and R.D. Astuti, “Analisis Pengukuran Kinerja Produksi Loom dengan Metode OMAX Scoring System pada Unit Weaving PT. Dan Liris,” *Seminar dan Konferensi Nasional IDEC 2022*, pp. 1-9, 2022.
- [12] M. Sairait, “Analisa Produktivitas pada UKM Dompok Kulit dengan Metode Objective Matriks (OMAX),” *Teknoin*, vol. 26, no. 1, pp. 23-29, 2020.
- [13] D.A. Putera, A.A. Dermawan, W. Ilham, dan R.R.O.P. Rini, “Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Objective Matrix (OMAX) pada PT.XYZ,” *J. Manajemen Rekayasa dan Inovasi Bisnis*, vol. 1, no. 1, pp. 21-33, 2022.
- [14] D.M. Langelo, C.O. Doaly, dan H.J. Kristina, “Perencanaan Strategi Honsin Kanri dan Balanced Scorecard pada Perusahaan Distributor,” *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, vol. 10, no. 2, pp. 161-171, 2022.
- [15] M. Darmawan, L.L. Salomon, dan W. Kosasih, “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard dan Perencanaan Strategi dengan Honsin Kanri di PT. XYZ,” *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, vol. 10, no. 2, pp. 86-97, 2022.