

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD (BSC)* PADA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI

Ahmad¹, M. Agung Saryatmo², Latricia K³, Adelia⁴

¹Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Tarumanagara
Email: ahmad@ft.untar.ac.id

²Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Tarumanagara
Email: Mohammads@ft.untar.ac.id

³Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Tarumanagara
Email: latricia.545200010@stu.untar.ac.id

⁴Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Tarumanagara
Email: adelia01@gmail.com

Masuk : 24-05-2024, revisi: 18-06-2024, diterima untuk diterbitkan : 20-06-2024

ABSTRAK

Perusahaan yang bergerak pada bidang jasa konstruksi. Dalam operasinya perusahaan belum sepenuhnya melakukan perhitungan kinerja namun hanya terfokus pada sektor keuangan saja. Akibatnya orientasi perusahaan hanya terfokus juga pada keuntungan jangka pendek. Untuk itu, perusahaan perlu melakukan identifikasi mengenai pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan kemudian menganalisis untuk mengetahui penyebab dari masalah yang ada. Penelitian ini menggunakan metode Balanced Scorecard. Data yang digunakan dalam penelitian ini dari hasil observasi, wawancara, dan diskusi langsung dengan pihak perusahaan. Data sekunder seperti data pendapatan perusahaan, data jumlah penjualan, data jumlah pelanggan berasal dari data perusahaan selama 6 tahun terakhir. Berdasarkan pengukuran kinerja menggunakan OMAX diketahui bahwa hasil keseluruhan dari kinerja perusahaan memiliki bobot 5,118, bobot ini menunjukkan kinerja perusahaan sudah cukup namun belum mencapai target. Hasil perhitungan menggunakan Objective Matrix dan Traffic Light System, diketahui bahwa terdapat 3 indikator kinerjanya sudah baik, 5 indikator kinerja sudah cukup tetapi masih dibawah target, dan 4 indikator kinerja masih jauh berada di bawah target.

Kata kunci : Perusahaan Konstruksi, Kinerja, Omax, Traffic Light System

ABSTRACT

Companies operating in the construction services sector. In its operations, the company has not yet fully calculated performance but only focuses on the financial sector. As a result, the company's orientation is only focused on short-term profits. For this reason, companies need to identify overall company performance measurements and then analyze them to find out the causes of existing problems. This research uses the Balanced Scorecard method. The data used in this research is from observations, interviews and direct discussions with the company. Secondary data such as company revenue data, sales data, customer number data comes from company data for the last 6 years. Based on performance measurements using OMAX, it is known that the overall results of the company's performance have a weight of 5.118, this weight shows that the company's performance is sufficient but has not yet reached the target. The results of calculations using the Objective Matrix and Traffic Light System, it is known that 3 performance indicators are good, 5 performance indicators are sufficient but still below the target, and 4 performance indicators are still far below the target.

Keywords: Construction Company, Performance, Omax, Traffic Light System

1. PENDAHULUAN

Perusahaan ini melayani kebutuhan pelanggan seputar *metal works, thermal insulation, dan refractory products*. Berdasarkan data yang diperoleh diketahui bahwa perusahaan belum melakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan. Berdasarkan data pendapatan tabel 1, diketahui pendapatan perusahaan tidak stabil.

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

Perusahaan selama ini belum sepenuhnya melakukan perhitungan kinerja tetapi hanya terfokus pada sektor keuangan saja dengan orientasi perusahaan hanya terfokus pada keuntungan jangka pendek. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC). BSC merupakan sistem pengukuran kinerja yang meliputi pengukuran keuangan maupun non keuangan. Diketahui terdapat empat perspektif untuk menilai kinerja eksekutif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran menggunakan BSC dapat memberikan ukuran kinerja perusahaan di masa lalu dan menjadi dorongan kinerja perusahaan di masa depan. Untuk mengatasi masalah mengenai kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang berfokus pada aspek keuangan saja dan tidak menghiraukan kinerja non keuangan, maka dibuatlah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan mengukur non keuangan. Hal ini mendorong Kaplan dan Norton pada tahun 1992 merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah suatu metode penilaian kinerja dengan mengukur aspek keuangan dan non keuangan yang di dalamnya menyesuaikan pada strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan (Sukma & Krisnadewi, 2013). Saat ini perusahaan menilai kinerja karyawan menggunakan KPI (Key Performance Indicator), dan melakukan inovasi terhadap pengelolaan karyawan dengan cara melakukan pelatihan e-learning, sharing dan briefing setiap bulannya. Pada nyatanya itu tidak cukup untuk mengukur kinerja perusahaan (Indria, 2020)., maka dari itu penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* berdasarkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Yang diturunkan dari proses strategi perusahaan dilaksanakan secara eksplisit dan ketat kedalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. *Balanced Scorecard* bukan merupakan sistem pengukuran semata. Berbagai perusahaan yang inovatif menggunakan scorecard sebagai kerangka kerja proses manajemen perusahaan (Sistem & Strategis, n.d.). Metode *Balanced Scorecard* dipilih sebagai metode utama karena digunakan dalam penelitian terdahulu seperti untuk: (1) Pengukuran Kinerja Perusahaan Pertanian Di Lembang, Jawa Barat Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Akhmad, Widjaya, dan Nugraha, 2016); (2) Analisis Penerapan *Balanced Scorecard*, Alat Ukur Penilaian Kinerja Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, Dan Aset Kabupaten Sidoarjo (Mahsinah, Poniwatie, dan Cholifah, 2017) ; (3) Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Devani 2016). Serta (4) Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *balance Scorecard* (Indria, 2020).

2. 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, dan karyawan (Indria,

2020).. 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.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT

Berikut ini pada tabel 2 merupakan tabel matriks analisis SWOT

Tabel 2. Tabel matrix analisis SWOT

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

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. Tabel 3 Berikut merupakan daftar responden.

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
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 Kurniawan	Manager Quantity Surveyor	6	0.05
21	Asep Tata S.	Staff Quantity Surveyor	4	0.042
22	Adromi	Staff Quantity Surveyor	4	0.042

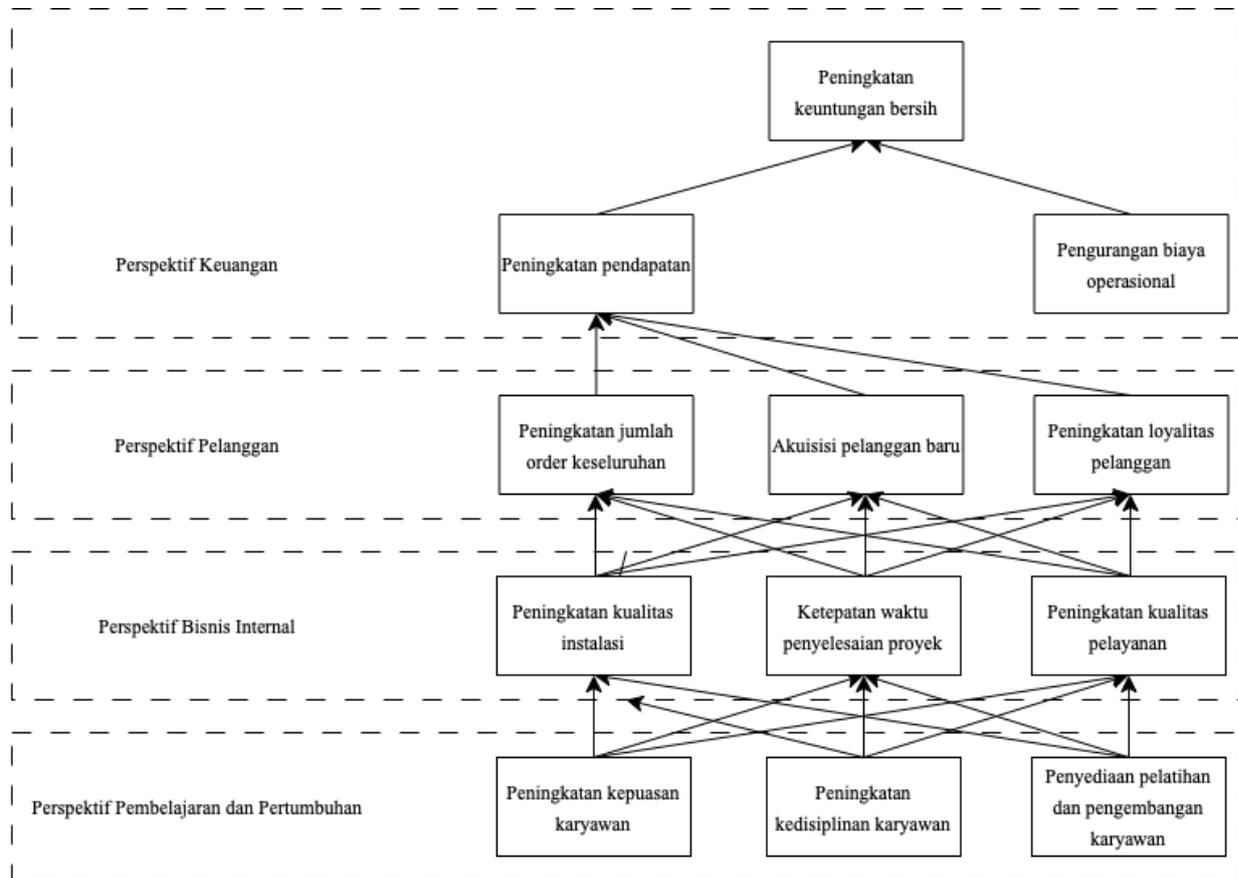
Setelah Sasaran strategis terpilih, maka akan ditentukan juga *Key Performance Indicator* (KPI). *Key Performance Indicator* merupakan indikator penilaian kinerja yang bersifat terukur untuk menunjukkan efektivitas perusahaan. *Key Performance Indicator* membantu perusahaan dalam mengukur kemajuan perusahaan melalui perbandingan hasil dan perencanaan (Sagala & Siagian, 2021). 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 pada gambar 1 merupakan gambaran keterkaitan antar sasaran strategis. berikut ini merupakan Peta Strategis dari model *Balanced Scorecard*.



Gambar 1. Peta Strategis

Pembobotan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Pembobotan ini menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan bantuan aplikasi *Expert Choice*. Pembobotan dilakukan dengan menyebarkan 2 kuesioner yaitu kuesioner pembobotan antar perspektif dan antar sasaran strategis. Berikut merupakan rangkuman hasil pembobotan perspektif menggunakan expert choice pada Tabel 5.

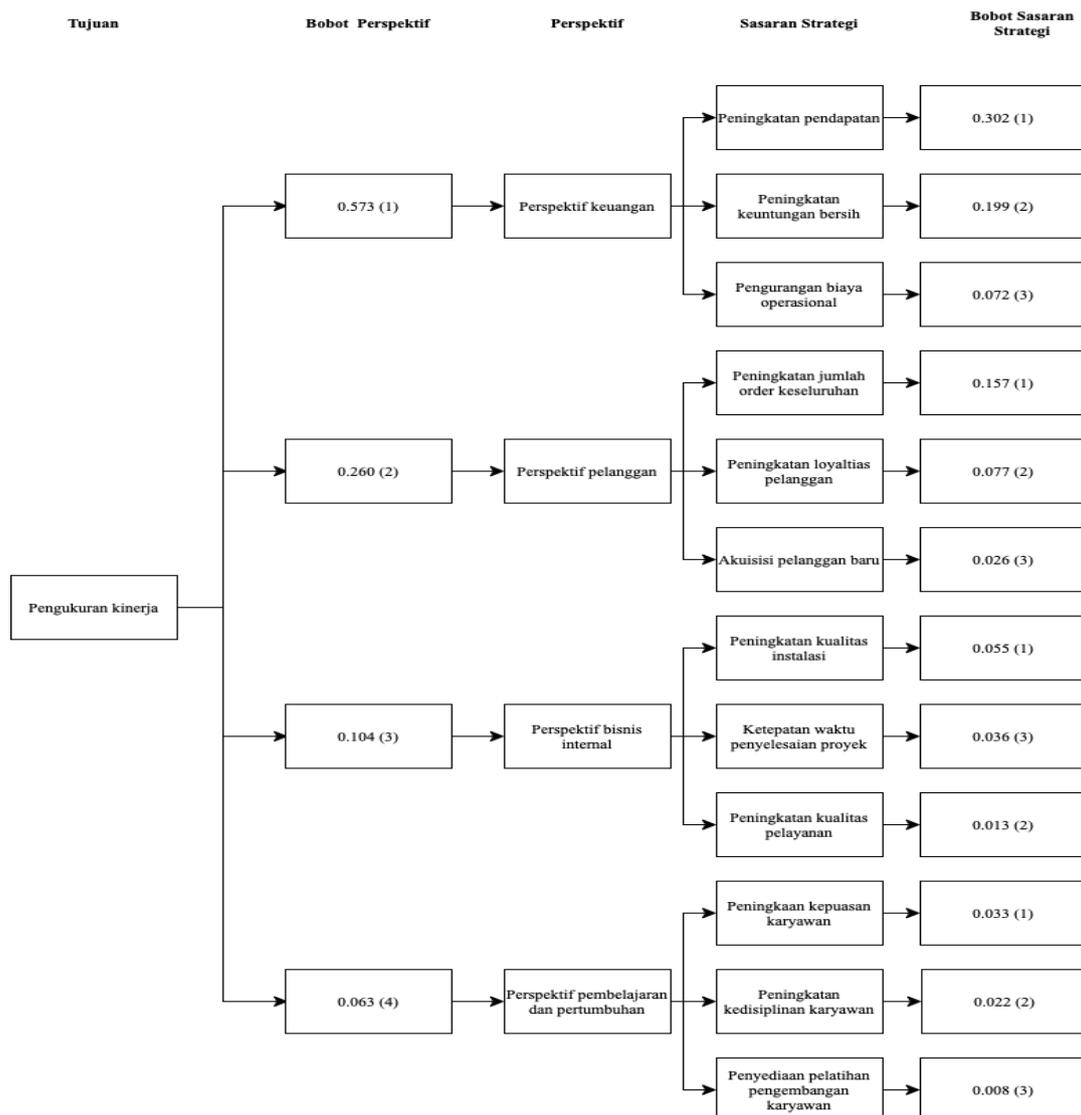
Tabel 5. Rangkuman hasil pembobotan perspektif dan sasaran strategi

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	0.06	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

Perspektif	Bobot Perspektif	Rasio Inkonsistensi	Sasaran Strategis	Bobot Sasaran Strategis	Rasio Inkonsistensi	Total Bobot
Pembelajaran dan pertumbuhan	0.063		Ketepatan waktu penyelesaian proyek	0.348		0.036
			Peningkatan kualitas pelayanan	0.125		0.013
			Peningkatan kepuasan karyawan	0.516		0.033
			Peningkatan kedisiplinan karyawan	0.357	0.00365	0.022
			Penyediaan pelatihan pengembangan karyawan	0.127		0.008
					Total	1

Pembobotan ini dilakukan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan bantuan aplikasi *Expert Choice*. Pembobotan dilakukan dengan menyebarkan 2 kuesioner yaitu kuesioner pembobotan antar perspektif dan antar sasaran strategis. Kuesioner disebarkan kepada 22 responden yang sebelumnya telah ditentukan. Data dari masing-masing responden selanjutnya akan di input ke *Expert Choice* dan dilakukan pengolahan data dengan cara *combine*. Pada tabel 5, diketahui nilai bobot pada perspektif keuangan memiliki nilai tertinggi 0.573, dilanjutkan dengan perspektif pelanggan dengan nilai 0.260, perspektif bisnis internal dengan nilai 0.104, dan dilanjutkan dengan nilai 0.063. Kemudian dilakukan pembobotan sasaran strategis perspektif keuangan. Melalui perhitungan diketahui KPI dengan nilai tertinggi adalah peningkatan pendapatan (0.527), dilanjutkan dengan peningkatan keuntungan bersih (0.348), dan pengurangan biaya operasional (0.125). Kemudian akan dilakukan pembobotan KPI pada perspektif pelanggan, diketahui KPI dengan nilai tertinggi adalah peningkatan jumlah order (0.605), dilanjutkan dengan peningkatan loyalitas pelanggan (0.296), dan akuisisi pelanggan baru (0.100). Kemudian, dilakukan perhitungan pembobotan KPI pada perspektif bisnis internal, diketahui KPI dengan nilai tertinggi adalah peningkatan kualitas instalasi (0.546), dilanjutkan dengan ketepatan waktu penyelesaian proyek (0.119), dan peningkatan kualitas pelayanan (0.335). Perhitungan pembobotan KPI pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan nilai KPI tertinggi adalah peningkatan kepuasan karyawan (0.516), dilanjutkan dengan kedisiplinan karyawan (0.357), dan penyediaan pelatihan pengembangan karyawan (0.127).

Penyusunan hierarki berdasarkan 4 perspektif *Balanced Scorecard* sebelum dilakukan pembobotan bertujuan mengelompokkan indikator pengukuran, sasaran strategis dalam sistem pengukuran kinerja. Struktur hierarki sistem pengukuran kinerja dalam model BSC dapat dilihat pada Gambar 2 dengan masing-masing nilai KPI seperti pada tabel 5.



Gambar 2. Struktur hierarki Model *Balanced Scorecard*

Pengukuran Kinerja Perusahaan Perspektif Keuangan

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

- a. Persentase peningkatan pendapatan

Berikut merupakan Tabel pertumbuhan pendapatan 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 Tabel persentase peningkatan keuntungan bersih 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 Tabel pertumbuhan biaya operasional 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%

Pada tabel 6, terlihat bahwa Persentase peningkatan pendapatan, Dengan pendapatan akhir sebesar Rp 18,305,748,649.37 dan pendapatan awal sebesar Rp 20,847,948,376.58 dapat diketahui persentase peningkatan pendapatan tahun 2018 sebesar -12,194%. Pada tabel 7, persentase peningkatan keuntungan bersih dengan keuntungan akhir sebesar Rp 403.852.835,00 dan keuntungan awal sebesar Rp 588.813.183,00 maka tahun 2018 dapat diketahui persentase peningkatan keuntungan adalah sebesar -31,412%. Sedangkan pada tabel 8, persentase pengurangan biaya operasional yang dihitung, dengan biaya operasional akhir sebesar Rp 270.826.183,00 dan biaya operasional awal sebesar Rp 257.912.821,00 maka diketahui persentase pengurangan biaya operasional pada tahun 2018 sebesar -5, 007%.

Perspektif Pelanggan

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

a. Peningkatan jumlah order

Berikut merupakan persentase peningkatan jumlah order 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 Tabel persentase peningkatan jumlah pelanggan baru pada Tabel 10.

Tabel 10. Tabel 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 Tabel persentase peningkatan jumlah pelanggan pada Tabel 11.

Tabel 11. Tabel 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%

Pada tabel 9, 10, dan tabel 11 bahwa pada tahun 2018 persentase peningkatan jumlah order - 37,133%., Persentase peningkatan pelanggan baru sebesar -26,667% serta persentase peningkatan jumlah repeat order sebesar 42,857%.

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.

a. Pengurangan jumlah kesalahan dalam instalasi

Berikut Tabel persentase pengurangan jumlah kesalahan dalam instalasi 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 Tabel persentase jumlah persentase proyek tepat waktu pada Tabel 13.

Tabel 13. Tabel Persentase Peningkatan persentase proyek selesai tepat waktu

Tahun	Jumlah proyek	Jumlah Proyek selesai tepat waktu	Persentase proyek selesai 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 Tabel persentase peningkatan jumlah pelanggan pada Tabel 14.

Tabel 14. Tabel Persentase Peningkatan Jumlah Repeat Order

Tahun	Jumlah order	Jumlah keluhan	Persentase keluhan pelanggan
2017	97	27	27,619%
2018	61	17	27,878%
2019	87	26	25,287%
2020	147	35	19,047%
2021	173	38	18,497%
2022	196	32	22,959%
		Rata-rata	22,653%

Pada tabel 12 sampai tabel 14, diketahui persentase pengurangan jumlah kesalahan dalam instalasi dengan jumlah kesalahan instalasi 5 kali dan jumlah order keseluruhan sebesar 61, maka dapat diketahui persentase jumlah kesalahan dalam instalasi adalah sebesar 5,115%. Sedangkan tabel 13, persentase peningkatan pelanggan baru dengan jumlah proyek selesai tepat waktu 61 dan jumlah proyek keseluruhan 97 maka diketahui persentase jumlah kesalahan dalam instalasi adalah sebesar 62,887%. Sedangkan pada tabel 14, persentase peningkatan jumlah repeat order yang dihitung dengan jumlah keluhan pelanggan 27 dan jumlah order keseluruhan sebesar 97, maka dapat diketahui persentase keluhan pelanggan thn 2018 sebesar 27,878%.

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.

a. Jumlah peningkatan kepuasan karyawan

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

Tabel 15. Persentase Peningkatan Jumlah karyawan resign

Tahun	Jumlah Karyawan Total	Jumlah karyawan resign	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 Tabel persentase karyawan yang terkena SP pada Tabel 16.

Tabel 16. Tabel 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 Tabel persentase jumlah pelatihan dan pengembangan karyawan pada Tabel 17.

Tabel 17. Tabel 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

Pada tabel 15-17, diketahui jumlah karyawan resign sebesar 0 dan jumlah karyawan total sebesar 42, maka dapat diketahui persentase karyawan resign tahun 2017 adalah 0,000%. Sedangkan jumlah karyawan terkena SP yaitu 1 orang dan jumlah karyawan keseluruhan sebesar 42, maka dapat diketahui persentase karyawan terkena SP sebesar 2,381%. Sedangkan tabel 17, Dengan jumlah pelatihan dan pengembangan 1 kali dan rentang waktu 6 tahun maka dapat diketahui rata-rata jumlah pelatihan pengembangan selama 6 tahun adalah 2 kali/tahun.

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	pengurangan jumlah kesalahan	0%	7%	3%	4,012%

Sasaran Strategi	Key Performance Indicator	Target Minimum	Target Maksimum	Target Perusahaan	Kinerja saat ini
instalasi	dalam instalasi				
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 resign	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

Pada tabel 18 terlihat bahwa kinerja perusahaan saat ini banyak yang sudah mencapai target minimal yang direncanakan perusahaan.

Objective Matrix (OMAX)

Metode Objective Matrix merupakan sistem pengukuran produktivitas parsial untuk memantau produktivitas pada setiap bagian dalam perusahaan dengan kriteria yang disesuaikan dengan keberadaan bagian tersebut. 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. 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 *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. 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. 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
-----------	----------	-------------------	-----	------------------

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 pelanggan melakukan order	memberikan program loyalitas, dimana setiap pelanggan yang melakukan repeat order bisa diberikan diskon atau poin untuk setiap pembelinya
	IB-1	Peningkatan kualitas instalasi	Persentase kesalahan instalasi	melakukan pelatihan kepada tim instalasi
	IB-2	Ketepatan waktu penyelesaian proyek	persentase peningkatan 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 diatas, 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 pembeliannya, 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

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa yang dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan :

1. Hasil analisa menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* (TLS), diketahui 4 *Key performance indicator* (KPI) berwarna merah yang menjadi prioritas perbaikan yaitu pengurangan biaya operasional, peningkatan jumlah order keseluruhan, peningkatan jumlah pelanggan baru, serta jumlah pelatihan dan pengembangan karyawan. Sedangkan KPI dengan indikator berwarna hijau dengan kinerja yang sudah baik adalah kualitas pelayanan dan kepuasan karyawan. Sedangkan yang berwarna kuning menandakan kinerja perusahaan sudah mendekati target tetapi belum tercapai 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.
2. Berdasarkan 12 sasaran strategy perusahaan, diketahui Kinerja perusahaan saat ini banyak yang sudah mencapai target minimal sesuai yang direncanakan perusahaan.

REFERENSI

- 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.
- A. Suhada, dan E. Hendrayanti, "Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard," *Optimal Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, vol. 13, no. 1, 2019.
- Anggi Mayasari Lubis, Dini Azlina Pane, dan Putria 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, 2022, doi: 10.30640/trending.v1i1.516.
- B. Darmasto, Kamaliah, dan R. Agusri, "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard(Studi Pada Pt Xl Axiata Tbk – Jakarta)," *Jurnal Sorot Universitas Riau*, vol.9, no. 1, pp 1-121, 202.
- E. Z. Afianti, I. K. Satriawan, "Analisis Produktivitas Produksi PT. Bapak Bakery Badung Bali," *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Agroindustri*, vol. 8, no, p. 127, 2020.

- D. A. N. Sistem and M. Strategis, “Balanced Scorecard : Pengukuran Kinerja Perusahaan,” pp. 7– 14.
- D. Akmarul Putera, A. Agung Dermawan, W. Ilham, dan R. Rosie Oktavia Puspita 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.
- D. Marcello Langelo, C. Olivya Doaly, H. Juliana Kristina, “Perencanaan Strategi Honsin kanri dan Balanced Scorecard pada Perusahaan Distributor,” *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, vol 10, no. 2, pp. 161-171, 2022.
- Indria, M. Liffia JF, “ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD”. *Jurnal Ilmiah Rekayasa dan Manajemen Sistem Informasi*, Vol. 6, No. 2, Agustus 2020, Hal. 149-154
- L. Setiawan dan Y. Fauziah, “Usulan rancangan key performance indicator menggunakan pendekatan Balance scorecard pada perusahaan tekstil,” *Operations Excellence*, 2020, 12(2) 248-262 *Usulan*, vol. 12, no. 2, pp. 248–262, 2020.
- M. Darmawan, L. Lariha Salomon, 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.
- M. Sairait, “Analisa Produktivitas pada UKM Dompot Kulit dengan Metode Objective Matriks (OMAX) Analisa dan pengukuran tingkat produktifitas sebuah perusahaan sangat penting untuk dilakukan dalam rangka mengevaluasi permasalahan yang menyebabkan produktifitas kurang,” *Teknoin*, vol. 26, N, pp. 23– 29, 2020.
- 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.
- N. Sukma and K. Krisnadewi, “Penilaian Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Bank Utama,” *E-Jurnal Akunt.*, vol. 5, no. 2, pp. 487–515, 2013.
- 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. 5, no. 1, pp. 30–40, 2021.
- 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, Sep. 2021, doi: 10.31294/JP.V19I2.11269.
- 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.
- 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.

Halaman ini sengaja dikosongkan