



Tersedia secara online di <https://journal.iteba.ac.id/index.php/jmrib>

JMRIB

Jurnal Manajemen Rekayasa dan Inovasi Bisnis



Perancangan *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi di PT. X

Yudi Daeng Polewangi^{*1}, Sirmas Munthe², Mahendra Nainggolan³

¹Yudidaeng@staff.uma.ac.id

¹Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Medan Area

Informasi Artikel

Riwayat Artikel :

Received : 30 – Januari – 2023
Revised : 01 – Februari – 2023
Accepted : 13 – Februari – 2023

Kata kunci :

Balanced Scorecard
Employee Performance
Design
Production

Abstract

The Balanced Scorecard is one of the performance measurement tools that can be used to carry out performance measurements in a corporate organization. PT. X is one of the manufacturing companies in the production process of making cooking pots. The company had 30 employees in the production department and 16 consumers who participated in filling out this questionnaire. The purpose of this study was to know how to design the Balanced Scorecard on production employees' performance. The results of the research on the Balanced Scorecard seen from the financial ratios used showed that in general there was also an increase. From the customer perspective, consumers were quite satisfied with the service so far in terms of customer satisfaction attributes, interest in innovation change, and corporate image. Overall performance of PT. X from the perspective of internal business processes on the innovation side was very bad with no product innovation carried out from 2000-present. Meanwhile, in operating processes, the company had implemented processing time efficiency well. From the perspective of training and development, based on

the results of interviews with company leaders, the company had never conducted training and development for employees. Based on the job satisfaction indicators from the learning and growth perspective, the overall average employee answers were 3.71, which meant that the employees of PT. X felt quite satisfied while working at PT. X.

A b s t r a k

Balanced Scorecard adalah salah satu alat ukur kinerja yang dapat digunakan untuk melaksanakan pengukuran kinerja dalam sebuah organisasi perusahaan. PT. X merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang proses produksi pembuatan periuik. Perusahaan ini memiliki 30 karyawan pada bagian produksi dan 16 konsumen yang ikut berpartisipasi dalam pengisian kuesioner ini. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana perancangan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja karyawan bagian produksi. Hasil dari penelitian tentang *Balanced Scorecard* bahwa dilihat dari rasio keuangan yang digunakan, menunjukkan secara umum juga terjadi peningkatan. Pada perspektif pelanggan, konsumen merasa cukup puas dengan pelayanan selama ini dalam hal atribut kepuasan pelanggan, minat perubahan inovasi dan citra perusahaan. Secara keseluruhan kinerja PT. X dari perspektif proses internal bisnis pada sisi inovasi adalah sangat buruk dengan tidak ada inovasi produk yang dilakukan mulai 2000-sekarang. Sedangkan dari sisi proses operasi, perusahaan telah menerapkan efisiensi waktu proses dengan baik. Dari perspektif pelatihan dan Pengembangan berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan bahwa perusahaan belum pernah sama sekali melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan. Dilihat dari indikator kepuasan kerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menghasilkan rata-rata keseluruhan jawaban karyawan berada pada angka 3,71, ini artinya bahwa karyawan PT. X merasa cukup puas selamabekerja pada PT. X.

1. Pendahuluan

Situasi era globalisasi yang semakin berkembang mengakibatkan persaingan yang cukup ketat antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya. Pengukuran kinerja karyawan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan dan perencanaan dengan tujuan dimasa yang mendatang. Berbagai informasi pendukung bahwa pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggung jawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan.

Bapak Usman Permadi sebagai pemilik PT. X belum pernah melakukan pengukuran terhadap kinerja karyawan. Salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian visi dan misi perusahaan yang sangat penting dalam keberlangsungan perusahaan yaitu, pemahaman tentang *job description*, tetapi kontribusi yang diharapkan dari *job description* terkadang tidak diperhatikan oleh setiap organisasi, pekerjaan-pekerjaan rutin terbengkalai dan karyawan kurang bertanggung jawab yang harus dikerjakan oleh karyawan. Apabila perusahaan memperhatikan pentingnya pemahaman *job description* dan setiap karyawan mempelajari dan menguasai *job description* pada tempatnya masing- masing maka hal ini akan dapat meningkatkan kualitas kerja, ketepatanwaktu dan efektifitas kerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dilapangan dengan pemilik PT. X, bahwa perusahaan sudah selayaknya memiliki alat ukur kinerja yang dapat digunakan secara berkelanjutan. Salah satu alat ukur kinerja yang dapat digunakan untuk melaksanakan pengukuran kinerja dalam sebuah organisasi perusahaan adalah *Balanced Scorecard*. PT. X menggunakan *BalancedScorecard* pada pengukuran kinerja dibagian produksi.

Untuk mengukur kinerja atas *job description* karyawan yang diterjemahkan dari visi dan misi perusahaan, sebagaimana Kaplan dan Norton, 1996 menyebutkan “*Balanced Scorecard* menterjemahkan visi dan strategi dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh untuk memberikan kerangka kerja bagi pengukuran dalam sistem manajemen strategis”.

2. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain. Secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. (Moleong, 2011).

Penelitian ini merupakan jenis data primer, dimana metode yang digunakan dalam memperoleh data primer tersebut adalah dengan melakukan wawancara dan kegiatan tanya jawab dengan pemilik PT. X secara langsung. Setelah itu, pengambilan data kuisioner karyawan untuk mengukur kinerja karyawan pada PT. X dan membuat kartu kendali sebagai alat ukur kinerja karyawan. Data sekunder dari penelitian ini adalah data yang mencakup sejarah perusahaan yang terkait visi dan misi perusahaan.

Adapun tahapan metode yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pendahuluan

Pada tahap awal penelitian ini akan melakukan kunjungan di PT. X. Pada kunjungan tersebut, peneliti bermaksud untuk mencari dan mengumpulkan data – data yang dibutuhkan dalam penelitian seperti visi, misi dan lain – lain. Selain itu penelitian ini juga akan melakukan permintaan izin untuk melakukan penelitian dengan studi lapangan. Setelah itu sebelum penelitian dilakukan, dimulai dari persiapan untuk melengkapi berkas-berkas administrasi dari kampus atau surat pengantar penelitian yang akan di serahkan ke pihak PT. X.

2. Identifikasi Masalah dan Tujuan Penelitian

Pada tahapan ini mengadakan wawancara langsung dengan pemilik PT. X yang berkaitan dengan masalah pengukuran kinerja karyawan. Setelah melakukan wawancara dapat ditarik sebuah penelitian lalu diidentifikasi dari permasalahan tersebut.

3. Studi Lapangan

Pada awal penelitian dilakukan studi lapangan untuk mengetahui kondisi perusahaan dan informasi pendukung yang terdapat pada PT. X.

4. Studi Literatur

Tentang metode pemecahan masalah yang digunakan dan teori pendukung lainnya. Studi literatur yang digunakan dalam masalah ini yaitu menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

5. Teknik Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam memperoleh data primer tersebut adalah dengan melakukan wawancara dan kegiatan tanya jawab dengan pemilik PT. X secara langsung dilapangan. Dan melakukan pengambilan data kuisisioner karyawan serta membuat kartu kendali sebagai alat ukur kinerja karyawan. Sedangkan data sekundernya meliputi sejarah perusahaan yang terkait visi dan misi perusahaan.

6. Teknik Pengolahan Data

Adapun pengolahan data yang dilakukandari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Uji Validitas

Rumus yang digunakan adalah teknik korelasi “*Product Moment*” sebagai berikut:

$$r_{hitung} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana :

X : Jumlah jawaban seluruh responden per pertanyaan

Y : Jumlah jawaban seluruh pertanyaan per responden

N : Jumlah seluruh responden

Rhitung : Koefisien *Product Moment*

b. Uji Reliabilitas

Rumus yang digunakan dalam menguji reliabilitas ini adalah sebagai berikut:

$$\sigma_{x1^2} = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}{N}$$
$$\text{Variansi total} = \frac{\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N}}{N}$$
$$r = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_{b^2}}{\sigma_{t^2}} \right)$$

Dimana :

σ = Koefisien variasi

X = Jumlah jawaban seluruh responden per pertanyaan

N = Jumlah seluruh responden

Y = Jumlah jawaban seluruh pertanyaan per responden

k = Jumlah pertanyaan

3. Hasil dan Pembahasan

1. Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan yang telah ditetapkan, pelaksanaan dan implementasinya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Pengukuran kinerja pada perspektif ini berhubungan dengan profitabilitas (laba operasi dan margin kotor) yang diukur dengan *Return On Equity* (ROE), *Return On Asset* (ROA) dan biaya operasi yang diperoleh dari Laporan keuangan PT. X.

Tabel Dibawah ini disajikan data keuangan PT. X yang meliputi Laba bersih, Ekuitas, Jumlah asset, Beban operasioal, dan Pendapatan operasional dalam lima tahun terakhir.

Tabel 1. Data Keuangan PT. X

Keterangan	2017	2018	2019	2020	2021
Laba Bersih	155,08	157,15	173,80	182,48	204,82
Ekuitas	608,85	616,01	636,19	652,55	683,40
Jumlah Aset	2166,50	2395,17	2425,54	2475,48	2600,84
Bebas Operasional	732,49	791,06	759,02	773,08	766,51
Pendapatan Operasional	628,65	691,21	676,71	793,93	887,72

Berdasarkan data keuangan di atas dapat kita lihat kinerja keuangan yang ada pada PT. X untuk tahun 2017 s/d tahun 2021. Kinerja Keuangan yang dilihat dalam penelitian ini adalah rasio ROE (*Return On Equity*), ROA (*Return On Asset*) dan BOPO (Biaya Operasional dibanding Pendapatan Operasional). Pengukuran kinerja keuangan dengan menggunakan rasio tersebut diharapkan memberikan pemahaman yang baik tentang kondisiperusahaan kepada semua pihak yang terkait dengan PT. X.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah persepsi dari *customers* dalam hal ini adalah konsumen PT. X mengenai kinerja perusahaan dimana perusahaan menetapkan terlebih dahulu penentuan segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolak ukurnya dapat lebih terfokus. Tolak ukur kinerja konsumen adalah *Customer Satisfication* (tingkat kepuasan pelanggan).

Customer Satisfaction mengukur seberapa jauh para konsumen merasa puas terhadap perusahaan (baik menyangkut pelayanan, *image and reputation*) yang meliputi kepuasan konsumen, minat perubahan inovasi, dan citra perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk melihat kinerja proses bisnis internal, penelitian ini menggunakan dua bagian pengukuran yaitu Inovasi dan Operasi. Proses inovasi dibagi menjadi dua yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar. Kedua hal tersebut merupakan bagian yang amat penting dan tidak dapat dipisahkan. Perspektif ini diukur dengan melakukan wawancara dengan pimpinan PT. X yang meliputi inovasi yang dilakukan perusahaan. Selanjutnya proses operasi dilihat pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari jasa yang diberikan kepada konsumen. Pengukuran proses operasi terdiri dari waktu pemrosesan, waktu pemindahan dan waktu menunggu. Indikator ini dengan melihat efisiensi waktu yang dilakukan oleh PT. X yaitu dengan melihat rasio *Manufacturing Cycle Efficiency / MCE*.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah perspektif yang mengukur kinerja perusahaan dari segi karyawan, sistem informasi dan kebijakan organisasi. Dalam perspektif ini yang menjadi ukuran adalah kemampuan karyawan dan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemimpin PT. X bahwa perusahaan belum pernah sama sekali melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan PT. X.

4. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan tentang pengukuran kinerja PT. X dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, dapat disimpulkan bahwa:

1. Secara umum Kinerja Keuangan PT. X yang dilihat dari Laba, Ekuitas, Aset, Biaya,

dan Pendapatan, secara umum selama lima tahun pengamatan (2017 s/d 2021) adalah baik. Jumlah Laba yang dihasilkan, jumlah Ekuitas dan jumlah Aset yang dimiliki serta jumlah pendapatan yang dihasilkan terus menaik. Dari sisi penggunaan biaya operasional secara proporsional menurun dilihat dari perbandingan antara jumlah pendapatan yang dihasilkan dengan jumlah biaya operasional yang dikeluarkan.

2. Secara keseluruhan kinerja PT. X dari perspektif *customers* dalam hal ini adalah nasabah cukup baik. Tiga indikator yang digunakan dalam mengukur perspektif ini semuanya menghasilkan nilai jawaban responden yang cukup tinggi. Ini menandakan bahwa PT. X telah berhasil mencapai kinerja yang cukup baik dalam mengelola konsumen sehingga konsumen merasa senang dan percaya menjadi konsumen PT. X.
3. Secara keseluruhan kinerja PT. X dari perspektif proses internal bisnis pada sisi inovasi adalah sangat buruk dengan tidak ada inovasi produk yang dilakukan mulai 2000-sekarang. Oleh karena itu, hal yang perlu dilakukan oleh PT. X adalah dengan menciptakan suatu produk inovasi dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki, sehingga produk yang ada menawarkan lebih banyak pilihan kepada konsumen. Sedangkan, dari sisi proses bisnis internal pada proses operasi, PT. X telah menerapkan efisiensi waktu proses dengan baik. Waktu proses produk yang dijadikan ukuran proses bisnis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa PT. X telah mampu memberikan pelayanan kepada konsumen dengan cepat dan baik.
4. Dari Perspektif pelatihan dan pengembangan berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan PT. X bahwa perusahaan belum pernah sama sekali melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan PT. X, padahal pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan sangat penting dan bisa mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan. Oleh karena itu, hal yang perlu dilakukan oleh PT. X adalah dengan mulai melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan agar dapat meningkatkan kemampuan karyawan. Sedangkan, dilihat dari indikator Kepuasan kerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menghasilkan rata-rata keseluruhan jawaban karyawan berada pada angka 3,71 ini artinya bahwa karyawan PT. X merasa cukup puas selama bekerja pada PT. X.

Daftar Pustaka

- [1] Ade Wedhasmara, 2010. Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BANK BRI (Persero) TBK. Kantor Cabang Jalan Sutomo Medan Dengan Iklim Kerja Sebagai Variabel *Intervening*.
- [2] Ardiyanti, Rini, Ekha, 2010. Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Universitas Santa Dharma.
- [3] Dany Ayu Amanda, 2016. Analisis Faktor Pengusaha Kuliner Menggunakan Jasa Iklan Instagram “Jakul Semarang” Sebagai Endorser. Semarang: Universitas Katolik Soegijapranata.
- [4] Sesaria Monica, 2020. Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan) Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Dynaplast Cibitung (DP04). Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
- [5] Sirmas Munte, 1997. Penempatan Pegawai Melalui Analisis Jabatan Dengan Menggunakan The Point Rating Method Pada PDAM Tirtanadi Medan. Medan: Universitas Medan Area.
- [6] S, Hanuma, 2011. Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan. Semarang: Universitas Diponegoro.
- [7] Pagesti, Risdha, 2017. Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Iklim Organisasi dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Banjarnegara. Purwokerto: UMP.
- [7] Yudi Daeng Polewangi, 2021. Pengantar Teknik Industri. Medan: UMA Press
- [9] Yudi Daeng Polewangi, 2021. Performance Measurement System Design with Balanced Scorecard Method at PT. Z. Budapest International Research in Exact Sciences (BirEx) Journal
- [10] Yudi Daeng Polewangi, 2017. Hubungan Motivasi dengan produktivitas Karyawan di PT. Srikandi Inti Lestari. Journal of Industrial and Manufacture Engineering.