

# PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* DAN *INTEGRATED PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM* (IPMS)

Joko Susetyo, A.U.L Sabakula

Jurusan Teknik Industri, Institut Sains & Teknologi AKPRIND Yogyakarta  
JI Kalisahak 28 Kompleks Balapan Yogyakarta 552222

## ABSTRACT

*PT. Madubaru is a company engaged in the production of sugar and spritus. During this time, the financial aspect plays a very important in measuring the performance of the company, focused the on the financial aspect is what often makes the company stuck to the orientation of achievement gains in a short period of time, existence of a variety of interests that can not be circumvented in improving work performance company, in addition to aspects financial demands of performance measurement systems that can present the entire activity of the company, both from within and from outside the company.*

*In this study measured firm performance using the *Balanced Scorecard* and *Integrated Performance Measurement System* (IPMS). Using the *Balanced Scorecard* performance measurement is done by looking at the four perspectives, namely the *Financial perspective*, *Customer*, *Internal Business Processes*, and *Learning and growth perspective*. While IPMS done by looking at the needs of the stakeholders of the company.*

*Based on the analysis of the *Balanced Scorecard* benchmarks are experiencing poor performance, among others *Working Capital Turn Over* (WTCO) with an average of -19.80 ; *Total Debt to Equity Ratio* (TDER) : 175.13 % ; measurement of the growth rate and the ratio of average demand was : 6.5 %. The results of the analysis obtained using the 30 IPMS KPI, and the company's main priorities in this order: *Customer Stakeholders*, *Stakeholder investors*, *labor Stakeholders*, *Stakeholder suppliers*, and *community stakeholders*, thus KPI weighting of the results, the company's performance has been good is because more customers Stakeholders attention to customer satisfaction and convenience.*

**Keywords** : *Balanced Scorecard, IPMS, KPI, AHP*

## INTISARI

PT. Madubaru merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi gula dan spritus. Selama ini, aspek finansial memegang peranan yang sangat penting dalam mengukur kinerja perusahaan, terfokusnya pada aspek finansial inilah yang sering membuat perusahaan terjebak pada orientasi pencapaian keuntungan dalam jangka waktu yang pendek, Adanya berbagai kepentingan yang tidak dapat dielakkan dalam peningkatan performansi kerja perusahaan, selain aspek finansial, menuntut adanya sistem pengukuran kinerja yang dapat mempresentasikan seluruh aktivitas perusahaan, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.

Dalam penelitian ini dilakukan pengukuran kinerja perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* dan *Integrated Performance Measurement System* (IPMS). Pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dilakukan dengan melihat empat perspektif, yaitu perspektif Finansial, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan IPMS dilakukan dengan melihat kebutuhan dari *Stakeholder* perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis *Balanced Scorecard* tolak ukur yang mengalami kinerja kurang baik antara lain *Working Capital Turn Over* (WTCO) dengan rata-rata sebesar -19,80 ; *Total Debt to Equity Ratio* (TDER) :175,13 %; pengukuran rasio tingkat pertumbuhan dan permintaan rata-rata sebesar : 6,5% . Hasil analisis menggunakan IPMS diperoleh 30 KPI, dan prioritas utama perusahaan dengan urutan : *Stakeholder* pelanggan, *Stakeholder* penanam modal, *Stakeholder* tenaga kerja, *Stakeholder* supplier, dan *Stakeholder* masyarakat, dengan demikian dari hasil pembobotan KPI, kinerja perusahaan yang sudah baik adalah *Stakeholder* pelanggan karena lebih memperhatikan kepuasan dan kenyamanan pelanggan.

**Kata kunci** : *Balanced Scorecard, IPMS, KPI, AHP*

## PENDAHULUAN

Dalam persaingan di pasar global mengakibatkan persaingan di dalam dunia bisnis juga semakin ketat. Para pemilik perusahaan baik perusahaan jasa maupun

perusahaan manufaktur berusaha keras dalam memajukan perusahaan. Persaingan dalam menciptakan produk/jasa yang berkualitas yang mampu memenuhi keinginan konsumen sehingga konsumen merasa puas

dan tidak berpaling pada perusahaan lain. Dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan tentunya pemilik perusahaan harus memulai untuk memperbaiki perusahaan, baik itu dari segi produksi, pelayanan, strategi, struktur organisasi serta sistem kinerja dari organisasi tersebut.

Kesuksesan dan perkembangan pada setiap aktivitas bisnis dari manufaktur hingga jasa pelayanan bergantung pada bagaimana sebuah organisasi memanfaatkan data penting yang dipunyai. Metode pengelolaan data inilah yang sedang dipelajari dan dipelajari kembali oleh perusahaan kecil maupun besar dimanapun untuk dapat mengukur kinerja perusahaan masing-masing. Pengukuran kinerja (*performance measurement*) ialah penggunaan bukti secara statistik untuk memutuskan kemajuan yang sudah ditentukan oleh tujuan organisasi.

PT. Madubaru merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi gula dan spritus. Banyaknya permintaan dan kebutuhan konsumen akan gula dan spritus, maka perusahaan dituntut untuk mampu memberikan pelayanan produk yang berkualitas. Agar mampu bertahan dengan banyaknya persaingan perusahaan memerlukan pengukuran kinerja yang terorganisir baik dari segi finansial maupun nonfinansial.

Selama ini, aspek keuangan memegang peranan sangat penting dalam mengukur kinerja perusahaan. Terfokusnya pada aspek finansial inilah yang sering membuat perusahaan hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan dalam jangka waktu yang pendek sehingga perusahaan kurang mampu menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan melalui lingkungan yang kompetitif. Selain itu juga membuat perusahaan kurang mendayagunakan aset tidak berwujud seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, kualitas produk dan lain sebagainya. Adanya kepentingan perusahaan untuk peningkatan performansi kerja selain aspek keuangan, mengharuskan perusahaan untuk mengadakan sistem pengukuran kinerja yang dapat mempresentasikan seluruh aktivitas perusahaan baik dari luar maupun dari dalam perusahaan. Oleh karena itu, diterapkan sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* yang dilihat dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, proses pembelajaran dan pertumbuhan, serta untuk memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari

setiap *stakeholder* diperlukan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Integrated Performance Measurement system* (IPMS) dengan tetap memonitor posisi perusahaan terhadap pesaingnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan pokok permasalahan dari penelitian yang akan dilakukan, yaitu melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif pada *Balanced Scorecard* dan *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) berdasarkan dari *stakeholder requirement* untuk meningkatkan keefesianan dan keefektifan kerja perusahaan. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah menentukan kinerja perusahaan ditinjau dari empat perspektif (perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan) dalam *Balanced Scorecard* serta mengukur kinerja perusahaan berdasarkan *Key Performance Indicator* yang telah ditetapkan berdasarkan masing-masing *Performance Indicators*. Manfaat yang dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah dapat meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana, dapat menciptakan suatu proses inovasi serta memberikan kepuasan terhadap pelanggan, mengetahui indikator-indikator yang berpengaruh terhadap performansi perusahaan (*Key Performance Indicators*) dengan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari setiap *Stakeholder* yang ada (*Stakeholder requirement*). Objek penelitian adalah produk gula pada PT, Madubaru. Data yang dikumpulkan antara lain adalah laporan keuangan perusahaan, laporan laba rugi, neraca keuangan, data kuesioner serta data hasil wawancara. Pengolahan data dilakukan dengan menghitung empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, menentukan KPI, serta melakukan pembobotan KPI menggunakan AHP.

Menurut Whittaker pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. (Vanany, 2009).

*Balanced Scorecard* merupakan konsep yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 yang dimuat dalam *Harvard Business Review* (HBR). *Balanced Scorecard* pada dasarnya merupakan pengembangan dari cara pengukuran keberhasilan organisasi atau perusahaan dengan mengintegrasikan

beberapa teknik pengukuran atau penilaian kinerja yang terpisah-pisah.

*Balanced Scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu : perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* menekan perspektif keuangan dan non keuangan. Pendekatan *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok yaitu (Kaplan dan Norton , 1996) :

1. Perspektif Finansial : Bagaimana penampilan perusahaan di mata para pemegang saham?
2. Perspektif Pelanggan : Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan ?
3. Perspektif proses bisnis internal : Apa yang menjadi keunggulan perusahaan?
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan : Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan ?

Keempat perspektif tersebut terdiri dari :

a. Perspektif Finansial

*Balanced Scorecard* tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ukuran ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberi petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

Secara tradisional laporan keuangan merupakan indikator historis agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi eksekusi strategi dalam 1 periode . Pengukuran kinerja akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan (memberikan peningkatan atau perbaikan).

Menurut Kaplan dan Norton 1996, siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu : bertumbuh (*growth*) , bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*)

Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan pada perspektif finansial ini adalah sebagai berikut (Karimah , 2009) :

- 1) *Gross Margin* (keuntungan kotor)

Merupakan perbandingan antara penjualan bersih dikurangi dengan harga pokok penjualan dengan tingkat penjualan, rasionil menggambarkan laba kotor yang dapat dicapai dari jumlah penjualan.

Rasio ini dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{Gross Margin} = \frac{\text{Keuntungan Kotor}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100\%$$

- 2) *Net Profit Margin* (keuntungan Bersih)  
Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak lalu dibandingkan dengan volume penjualan.

Rasio ini dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Keuntungan bersih}}{\text{penjualan bersih}} \times 100\%$$

- 3) *Return On Assets (ROA)*

Digunakan sebagai ukuran kinerja perusahaan dalam menunjukkan kemampuan memperoleh laba (profitabilitas) kaitannya dengan penjualan, total aktiva, maupun modal sendiri.

Rasio ini dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{ROA} = \frac{\text{Keuntungan bersih}}{\text{Aset Total}} \times 100\%$$

- 4) *Return On Equity (ROE)*

Digunakan sebagai ukuran efektivitas dana pemegang saham yang telah diinvestasikan. Bisa juga dikatakan untuk mengukur tingkat keuntungan dari investasi pemilik modal dan dihitung berdasarkan pembagian antara laba bersih (keuntungan netto sesudah pajak ) dengan modal sendiri.

Rasio ii dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Keuntungan Bersih}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

- 5) *Working Capital Turn Over (WCTO)*

Artinya adalah perputaran seluruh modal kerja. Rasio ini dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{WCTO} = \frac{\text{penjualan (net sales)}}{\text{harta lancar-hutang lancar}}$$

- 6) *Current Ratio*

Bertujuan untuk mengetahui sampai seberapa jauh perusahaan dapat melunasi hutang jangka pendeknya. Rasio ini dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{total current assets}}{\text{total current abilities}}$$

- 7) *Total Debt to total Assets (TDTA)*

Rasio ini dapat dihitung berdasarkan pembagian total hutang lancar dan total aktiva dalam neraca. Rasio ini dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{TDTA} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

- 8) *Total Debt to Equity Ratio* (TDER).  
Rasio ini dapat dihitung berdasarkan pembagian total hutang dan modal sendiri yang dimiliki oleh perusahaan. Rasio ini dapat dihitung dengan rumus:

$$TDER = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

- 9) *Return On Capital Employed* (ROCE)  
Salah satu ratio keuangan yang mengukur efisiensi dan kemampuan atas investasi.

Tingkat ROCE yang baik adalah selalu lebih tinggi dari tingkat bunga pinjaman, karena jika kurang dari tingkat tersebut akan mengurangi tingkat laba.

Rasio ini dapat dihitung dengan rumus :

$$ROCE = \frac{\text{Total (rugi) sebelum pajak}}{\text{Total aset-pinjaman jangka waktu}} \times 100 \%$$

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru atau jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka.

Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan pada perspektif pelanggan ini antara lain sebagai berikut (Karimah, 2009) :

- 1) *Market Share* (Pangsa Pasar)  
Rasio ini dapat dihitung dengan rumus=  
$$\text{Market Share} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan}}{\text{total jumlah pelanggan}} \times 100\%$$
- 2) *Customer Profitability* (CP)  
Rasio ini dapat dihitung dengan rumus :  
$$CP = \text{Laba kotor} - \text{beban penjualan}$$
- 3) *Customer Retention and Acquisition* (CRA).  
Rasio ini dapat dihitung dengan rumus :  
$$CRA = \frac{\text{Permintaan Thn (t)} - \text{Permintaan thn (t-1)}}{\text{Permintaan Thn (t-1)}}$$

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan para pemegang saham melalui *financial returns*.

Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam prinsip dasar, yaitu :

1) Proses Inovasi

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu : identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan pada perspektif proses bisnis internal antara lain sebagai berikut (Karimah, 2009):

- a. Rasio Biaya R & D  
Rasio ini dapat dihitung dengan rumus :  
Rasio Biaya R & D =  
$$\frac{\text{Jumlah Investasi untuk R \& D}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$
- b. Produktivitas Biaya Produksi  
Rasio ini dapat dihitung dengan rumus :  
Produktivitas produksi =  
$$\frac{\text{jumlah produk yang yang dihasilkan}}{\text{biayaproduksi}} \text{ Persent}$$
- ase produk Cacat  
Rasio ini dapat dihitung dengan rumus :  
Persentase produk cacat =  
$$\frac{\text{Jumlah produk cacat}}{\text{Total produk yang diproduksi}}$$
- c. Tingkat Pertumbuhan dan Permintaan  
Rasio ini dapat dihitung dengan rumus :  
$$\frac{\text{Permintaan thn (t)} - \text{permintaan thn (t-1)}}{\text{Permintaan thn (t-1)}} \times 100\%$$
- d. Tingkat Keberhasilan dan Pengembangan Organisasi  
Diukur dengan menggunakan alat bantu kuesioner.
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan  
Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif

sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang.

Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan antara lain :

- 1) Produktivitas relatif karyawan  
Rasio ini dapat dihitung dengan rumus :  
Produktivitas Relatif Karyawan = 
$$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Jumlah tenaga kerja}}$$
- 2) Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan  
Diukur menggunakan alat bantu kuesioner
- 3) Tingkat Pengembangan Karir Karyawan  
Diukur menggunakan alat bantu kuesioner
- 4) Pencapaian Kriteria Pendukung Keberhasilan *Team*  
Diukur menggunakan alat bantu kuesioner

Model *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) adalah model sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh *Centre of Strategic manufacturing*, pada *University of Strathclyde* di Inggris. Model ini dikembangkan agar sistem pengukuran

kinerja memberi struktur dan komponen pilihan yang *robust*, terintegrasi, efisien, dan efektif sebagai salah satu model baru. Model IPMS dikonstruksikan berdasarkan hasil kerja para akademisi berdasarkan praktek-praktek industri terbaik pada masa lalu dan sekarang. Titik tolak (*starting point*) dari model ini berbeda dengan model *Balanced Scorecard* yang diawali dari strategi. Model ini menggunakan keperluan *Stakeholder* (*stakeholder requirement*) sebagai titik tolaknya.

Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) digunakan untuk mendapatkan bobot kinerja berdasarkan bagaimana preferensi dari pengambilan keputusan terhadap tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif, kelompok metrik dan KPI's. Kriteria dan sub kriteria dalam konteks sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan model *Balanced Scorecard* adalah berupa perspektif, kelompok metrik dan indikator kinerja kunci. (Vanany, 2009)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil perhitungan pada keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 1. Rekapitulasi Perspektif Finansial

Tolak ukur	Tahun			Rata-rata
	2010	2011	2012	
<i>Gross Margin (%)</i>	21,4	20,5	5,3	15,73
<i>Net Profit margin (%)</i>	12	13,2	5	10,07
ROA(%)	9,9	9,1	4,4	35,1
ROE(%)	29	26,3	13,5	22,93
WCTO	-12,012	-32,492	-14,912	-11,797
<i>Current Ratio</i>	1,52	1,58	1,53	1,54
TDTA(%)	60,6	58,7	60,4	59,9
TDER(%)	177,4	161,5	186,5	175,13
ROCE(%)	17,2	15,2	6,8	13,07

Tabel 2. Rekapitulasi Perspektif Pelanggan

Tolak Ukur	Tahun			Rat-rata
	2010	2011	2012	
Market Share	28 %	34 %	38 %	33.33%
<i>Customer Profitability (Rp)</i>	24.148.745.690	28.754.665.750	13.294.292.230	22.065.901.223
<i>Customer Retention and Acquisition</i>	~ (tidak diketahui)	0,07 ton	0,06 ton	0.065 ton

Tabel 3. Rekapitulasi Perspektif Proses Bisnis Internal

Tolak ukur	Tahun			Rata-rata
	2010	2011	2012	
Rasio Biaya R&D	0,01	0,14	0,016	0,06
Produktivitas Biaya Produksi (unit/juta rupiah)	0,000108	0,000119	0,0000844	0,001038
Prosentase Produk cacat(%)	-	-	-	-
Rasio tingkat pertumbuhan dan permintaan(%)	-	7%	6%	6,5%

Tingkat kepuasan kerja karyawan, tingkat pengembangan karir, kriteria

keberhasil team diukur menggunakan kuesioner.

Tabel 4. Rekapitulasi Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tolak ukur	Tahun			Rata-rata
	2010	2011	2012	
Produktivitas Relatif karyawan (Rp)	133.464.462,9	122.841.251,9	179.491.149	145.265.621,27

Tingkat kepuasan kerja karyawan, tingkat pengembangan karir, kriteria keberhasilan team diukur menggunakan kuesioner Berdasarkan hasil perhitungan dan Analisis menggunakan *Integrated*

*Performance Measurement System* (IPMS) perusahaan diperoleh 30 KPI dan dilakukan pembobotan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Pembobotan Stakeholder Perusahaan

Kriteria	Bobot
Pelanggan	0.406
Tenaga Kerja	0.18
Penanam Modal	0.262
Supplier	0.104
Masyarakat	0.048
Jumlah	1
Consistency Ratio	0.08
Kesimpulan	Konsisten

Tabel 6. Hasil Pembobotan Untuk KPI Pelanggan

Kriteria	Bobot
RPPT	0.574
RKKP	0.282
JPB	0.092
TPP	0.052
Jumlah	1
Consistency Ratio	0.09
Kesimpulan	Konsisten

Tabel 7. Hasil Pembobotan KPI Tenaga Kerja

Kriteria	Bobot
RJKT	0.048
RKSPP	0.116
JPd	0.050
JKK	0.101
JKM	0.143
TPTK	0.131
TKK	0.097
RKTKyd	0.088
TPTKdpp	0.079
TAP	0.076
RPC	0.073
Jumlah	1
Consistency Ratio	0.10
Kesimpulan	Konsisten

Tabel.8 Hasil Pembobotan KPI Penanam Modal

Kriteria	Bobot
CR	0.142
DtE	0.061
TATO	0.283
RPLKTW	0.276
GPMoS	0.095
TPP	0.142
Jumlah	1
Consistency Ratio	0.09
Kesimpulan	Konsisten

Tabel 9 Hasil Pembobotan KPI Masyarakat

Kriteria	Bobot
JKSD	0.134
TPL	0.441
JSSyP	0.093
JTKD	0.180
JMyMP	0.083
JWYDB	0.069
Jumlah	1
Consistency Ratio	0.05
Kesimpulan	Konsisten

Dari hasil pembobotan *Key Performance Indicator* yang sudah dilakukan, dapat diketahui kepentingan dari setiap *stakeholder*. Terlihat bahwa *stakeholder* pelanggan merupakan prioritas utama karena memiliki bobot terbesar., diikuti oleh *stakeholder* penanam modal, tenaga kerja, dan *stakeholder* masyarakat sebagai prioritas terendah bagi perusahaan. Untuk tingkat kepentingan dari *Key Performance Indicators* dari tiap *stakeholder* dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 10 Tingkat Kepentingan *Key Performance Indicators*

<i>Stakeholder</i>	Prioritas	<i>Key Performance Indicators</i>
Pelanggan	1	KPI.1 Rasio Pengiriman produk tepat waktu
	2	KPI.2 Rasio kesalahan kuantitas pengiriman
	3	KPI.3 Jumlah pelanggan baru
	4	KPI.4 Tingkat pertumbuhan penjualan
Penanam Modal	1	KPI.18 <i>Total Asset Turn Over</i>
	2	KPI.19 Rasio penyelesaian laporan keuangan tepat waktu
	3	KPI .16 <i>Current Ratio</i>
	4	KPI. 21 Tingkat pertumbuhan pendapatan
	5	KPI .20 <i>Gross Profit Margin on Sales</i>
	6	KPI.17 <i>Debt to Equity</i>
Tenaga Kerja	1	KPI.9 Jumlah kerusakan mesin
	2	KPI.10 Tingkat perputaran tenaga kerja
	3	KPI. 6 Rasio jumlah kerusakan sarana & prasarana perusahaan
	4	KPI. 8 Jumlah kecelakaan kerja
	5	KPI.11 Tingkat kepuasan kerja
	6	KPI.12 Rasio keluhan tenaga kerja yang diselesaikan
	7	KPI.13 Tingkat produktivitas tenaga kerja dalam proses produksi
	8	KPI.14 Tingkat absensi pekerja
	9	KPI.15 Rasio produk cacat
	10	KPI.7 Jumlah pelatihan yang dilakukan
	11	KPI.5 Rasio jumlah komputer yang tersedia
Penanam modal	1	KPI.24 Rasio jumlah ketepatan waktu pembayaran
	2	KPI.25 Rasio order mendadak
	3	KPI.23 Rasio jumlah pembatalan order
Masyarakat	1	KPI.26 Tingkat pengolahan limbah
	2	KPI.28 Jumlah Tenaga kerja yang diterima
	3	KPI.25 Jumlah kegiatan sosial yang diadakan
	4	KPI.27 Jumlah siswa SMK yang melakukan PKL
	5	KPI. 29 Jumlah mahasiswa yang melakukan penelitian
	6	KPI .30 Jumlah wisatawan yang berkunjung

## KESIMPULAN

Dari hasil perhitungan dan Analisis pembahasan yang telah dilakukan menggunakan *balanced scorecard*, maka dapat disimpulkan yaitu :

1. Pada perspektif keuangan kondisi perusahaan dalam keadaan baik. Hal ini dibuktikan dengan nilai perhitungan rata-rata pada tolak ukur *Gross Margin*, 15,73 % ; *Net Profit Margin*: 10,07 % ; ROA : 35,1 % ; ROE: 22,93 %; *Current Ratio* : 1,54 ; *TDTA*: 59,9 %; *ROCE* : 13,07 %
2. Pada perspektif pelanggan kondisi perusahaan baik dalam citra pelanggan. Hal ini dibuktikan dengan perolehan pengukuran pada tolak ukur *market share* dengan rata-rata : 33.33% mengalami kenaikan tiap tahunnya; *Costumer Profitability* dengan rata-rata : Rp.222.006.901.223 ; *Costumer Retention and Acquisition* : 0.065
3. Pada perpektif proses bisnis internal, kondisi perusahaan cukup baik, yang diketahui dari nilai pegukuran pada tolak ukur Rasio biaya R & D dengan rata-rata : 0.06 % ; Produktivitas biaya produksi dengan rata-rata : 0.0001038 ; prosentase produk cacat : 0 %
4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kondisi perusahaan

dalam keadaan baik hal ini dapat diketahui nilai pengukuran pada tolak ukur Produktivitas Relatif karyawan dengan rata-rata : Rp. 145.265.621,27

5. Tolak ukur yang mengalami kinerja kurang baik antara lain *Working Capital Turn Over (WTCO)* rata-rata sebesar -19,80, *Total Debt to Equity Ratio (TDER)*: 175,13 %; pengukuran rasio tingkat pertumbuhan dan permintaan rata-rata sebesar : 6.5% .

Dari hasil perhitungan dan Analisis pembahasan menggunakan *Integrated Performance Measurement system (IPMS)* dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dapat diidentifikasi 30 *Key Performance Indikator* yang dapat menggambarkan kondisi perusahaan.
2. Dari hasil pembobotan *Key Performance Indikator stakeholder* perusahaan, dapat diketahui urutan prioritas, yaitu : *Stakeholder* pelanggan , *Stakeholder* penanam modal, *Stakeholder* tenaga kerja, *Stakeholder supplier*, dan *Stakeholder* masyarakat.
3. Dari hasil pembobotan KPI dapat diidentifikasi kinerja perusahaan sudah baik, karena perusahaan lebih

memprioritaskan atau memperhatikan kepuasan dan kenyamanan pelanggannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, V, 2005, “ *Sistem manajemen kinerja terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk organisasi bisnis dan pemerintah* “,PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Kaplan, R , David P.N, 1996, “*Balanced Scorecard menerapkan strategi menjadi aksi*“, Erlangga Jakarta.
- Karimah, F.N,2009, *Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*, Skripsi, IST.AKPRIND Yogyakarta
- Purnomo, C, 2009, *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Integrated Performance Measurement System (IPMS)*, Skripsi, IST.AKRIND Yogyakarta.
- Rivai & Basri, 2004, *Penilaian Kinerja Karyawan : Defenisi,Tujuan dan Manfaat*, <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/penilaian-kinerja-karyawan-definisi.html>.
- Vanany, I, 2009, *Performance Measurement Model & Aplikasi*, ITS Press, Surabaya