

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*

Petrus Wisnubroto¹⁾ & Nenny Irawati²⁾
Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri, IST AKPRIND

ABSTRACT

Emulation of business world in this time progressively mount at full speed. For that company have to can make and run correct strategy, so that exceed in emulation and can master market compartment given the existing opportunity and threat, so that company will be able to make decision the wisdom.

*Based on troubleshoot with background exist in company so author formulates problem that is how measures performance a company with pay attention fourth perspective in *Balanced Scorecard* (Financial, Costumer, Internal Business Process, Growth & Study). This research aim to analysis of performance measurement of company from fourth perspective in *Balanced Scorecard*.*

*In measurement of company's work using *Balanced Scorecard* method found that finance perspective have a bad work because the company couldn't restitute the work capital (ROA) and capital (ROCE) yet. It also couldn't earn some profit, even in the last years, the company was still suffer a financial loss in their operational activity.*

Here also OMAX is used to check the score of each perspective index for financial was 1,908 For the customer was 2,03 For the internal business process was 4,881 and the studying & growth was 4,122.

*Keyword : Performance Measurement System, *Balanced Scorecard*, Strategy Map, Key Performance Indicator (KPI) / Measures*

INTISARI

Persaingan didunia bisnis saat ini semakin meningkat dengan pesat. Transformasi era revolusi industry (era sebelumnya) ke era revolusi informasi (era sekarang) keunggulan daya saing suatu usaha tidak hanya ditentukan dalam perwujudan efisiensi alokasi asset berwujud, tetapi juga tergantung pada kemampuannya untuk memobilisasi dan mengeksploitasi aset tidak berwujud yang tidak mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan.

Berdasarkan dengan gambaran diatas serta latar belakang yang sangat sesuai dengan yang ada pada perusahaan maka penulis merumuskan masalah yaitu: Bagaimana mengukur kinerja suatu perusahaan dengan memperhatikan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* (Keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan & pembelajaran). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja perusahaan dari keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* diperoleh bahwa untuk perspektif keuangan memiliki kinerja yang buruk karena diperoleh perusahaan belum bisa mengembalikan modal kerja (ROA), modal (ROCE) dan belum bisa mendapatkan laba malahan dalam tiga tahun terakhir ini perusahaan masih dalam perusahaan merugi dalam kegiatan operasionalnya. Dalam saat ini perusahaan untuk bangkit dari kerugian.

Disini juga menggunakan OMAX untuk memberikan skor (bobot) untuk masing-masing perspektif sehingga diperoleh indeks perspektif keuangan : 1,098 Perspektif pelanggan : 2,03 Perspektif proses bisnis internal : 4,881 Perspektif Pembelajaran & pertumbuhan : 4,122.

Kata kunci : Sistem Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Peta Strategi, Ukuran

PENDAHULUAN

Pada dasarnya suatu perusahaan dibangun untuk mendapatkan suatu laba (profit) yang sebanyak-banyaknya, dalam hal ini perusahaan tersebut mengacu pada system pengukuran kinerja tradisional yang hanya memperhatikan aspek finansial (keuangan) saja, dengan mengabaikan aspek non finansial. Sehingga system seperti ini sudah tidak relevan lagi karena hal suatu perusahaan dapat berkembang dan bersaing dimasa depan dibutuhkan aspek diluar finansial,

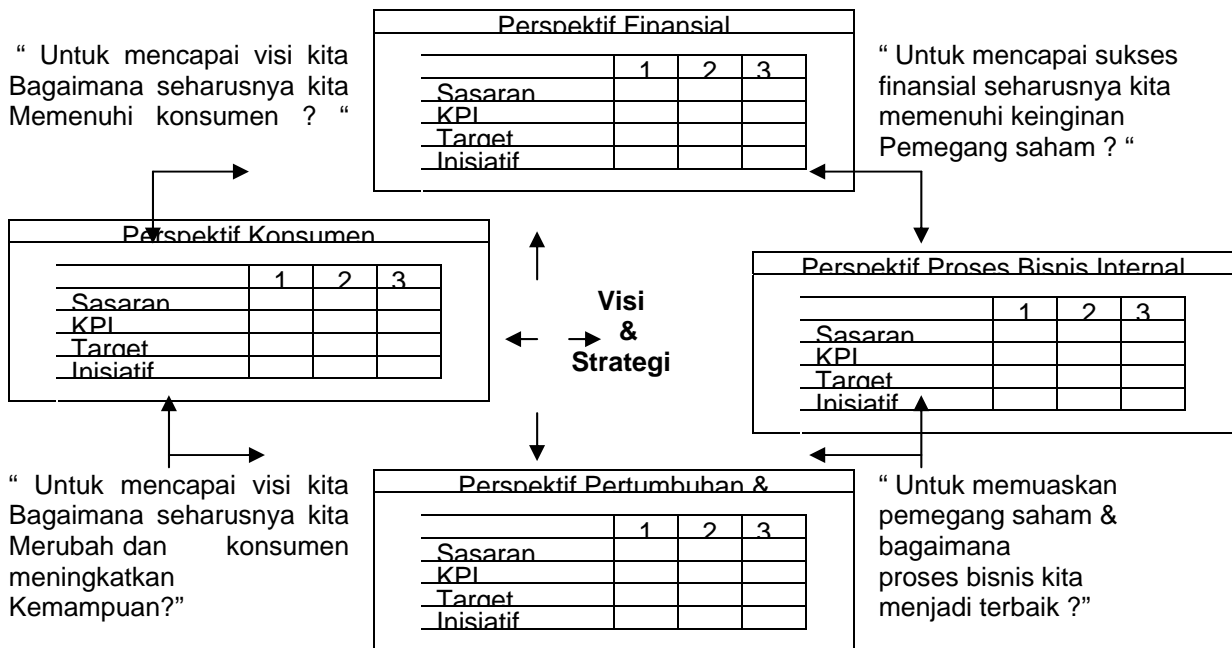
seperti kualitas/mutu, pelayanan, kepuasan, pelanggan, inovasi dan waktu pengiriman. Karena itu para praktisi maupun peneliti berusaha merancang system pengukuran kinerja baru yang lebih relevan dengan memperhatikan aspek finansial dan non finansial dari perusahaan tersebut.

Dimana pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* lebih komperensif karena disamping tetap memperhatikan aspek keuangan, *Balanced Scorecard* memperhatikan ukuran kinerja non

keuangan (Robert S.Kaplan dan David P.Norton. 1996). *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir (*Outcome*) yang disebut dengan "*Lag Indicatro*" suatu aktivitas tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentuan hasil akhir (*Driver*) yang disebut *Indicator* sebab (*Lead Indicator*). Ukuran-ukuran dalam *Balanced Scorecard* tersebut

mencerminkan keseimbangan tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Pada gambar 1 diperlihatkan bagaimana kerangka kerja BSC menterjemahkan strategi kedalam 4 perspektif yang ada sebagai langkah operasionalnya.



Gambar 1. Kerangka kerja BSC untuk menterjemahkan strategi ke kerangka operasionalnya (Kaplan & Norton, 1996)

Keunggulan model *Balanced Scorecard* dikarenakan *key performance indicator* (KPI) sebagai metric terkecil yang dimunculkan dari terjemahan strategi perusahaan yang mana *Key Performance Indicator* (KPI) adalah *indicator/ukuran* yang dicapai untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja terhadap sasaran startegi yang telah ditentukan. Para ahli meyakini bahwa model-model system pengukuran kinerja yang didasari oleh strategi perusahaan lebih efektif untuk mencapai tujuan perusahaan dibanding dengan pendekatan lainnya (Richmond, 2001). Adanya Strategi Map yang memperlihatkan saling keterkaitan antara strategi objektif dengan KPI-KPI-nya disetiap perspektif memberikan kemudahan bagi para manajer memantau seberapa besar keberhasilan dan kegagalan strategi yang dipilih perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000, Vanany, 2002).

Pengertian *Balanced Scorecard* *Balanced* berarti seimbang. Dengan demikian BSC adalah alat manajemen untuk menjaga keseimbangan antara :

- Indikator finansial dan non finansial

- Indikator kinerja masa lampau, masa kini dan masa depan
- Indikator internal & eksternal
- Indikator yang bersifat *Leading (Cause/Drivers)* dan *Lagging (Effect/Outcome)*.

Didalam merancang system pengukuran kinerja dengan model BSC akan dihasilkan 3 hal yaitu : Strategi objektif/sasaran Strategis, *Key performance indicator*, *Strategy Map*.

Strategi objektif adalah bagaimana organisasi menjalankan operasionalnya agar tercapai tujuan perusahaan, sedangkan KPI merupakan ukuran kinerja yang dapat diukur dan mampu merepresentasikan strategi objektif yang hendak dicapai.

Model Strategi Map dibuat dengan memperhatikan saling keterkaitan dari strategi objektifnya. Keterkaitan yang ada bisa didasarkan atas hubungan sebab akibat, adanya faktor pendorong kinerja dan keterkaitan finansial. Dengan adanya Strategi Map para manajer dengan mudah melakukan evaluasi apakah berhasil/gagal yang dipilih.

Rencana tindakan selanjutnya keputusan strategis yang akan dibuat, target kedepan yang harus dipatok dan tolak ukur lainnya yang diperlukan selanjutnya dapat dirumuskan oleh para manager dengan bantuan Strategi Map.

RANCANGAN *BALANCED*

SCORECARD pada PT.X

PT.X adalah perusahaan yang bergerak didalam bidang manufaktur.

Visi yang dicanangkan :

“ Memenuhi kebutuhan pemakai bahan dasar bubuk kalsium karbonat (CaCo₃) dengan jaminan kualitas terbaik serta pengiriman barang tepat waktu “

Sedangkan misi :

“ Ikut membangun negeri dan memakmurkan warganya “

Agar visi dan misi bisa terwujud, maka PT.X merumuskan strategi perusahaan untuk mencapai visi dan misinya. Ada 2 strategi yang dipakai yaitu : menjadi *market leader*, *profit center*. Dari hasil diskusi *brainstorming* dan penyebaran kuisioner kepada pihak manajemen dihasilkan strategi objektif dan KPI-nya. Hasil finalisasi strategi objektif dan KPI dimasing-masing perspektif dapat dilihat pada tabel 1 dibawah ini. Sedangkan hasil strategi map dapat dilihat secara rinci pada gambar 2.

Finalisasi Strategi Objektif dan KPI di PT.X

Strategi Objektif / Sasaran Strategis / SS	Key Performance Indicators
Perspektif Finansial	
Mengoptimalkan penggunaan anggaran/ mengelola kinerja keuangan secara optimal	% Keuntungan kotor
	% Keuntungan bersih
	% ROA (<i>Return On Assets</i>)
	% ROE (<i>Retrun on Equity</i>)
	% ROCE (<i>Return On Capital Employed</i>)
	% DTNW (<i>Debt To Net Worth</i>)
	% WCTO (<i>Working Capital Turn Over</i>)
% FATO (<i>Fixed Asset Turn Over</i>)	
Perspektif Pelanggan	
Meningkatkan pangsa pasar	% Pangsa Pasar
Memperluas / mendapatkan pelanggan baru	% Pertumbuhan Jumlah Pelanggan
	<i>Customer Profitability</i> (Miliar Rupiah)
Pelanggan yang setia	Kepuasan Pelanggan (quisioner)
	Tingkat Dukungan Pelanggan (quisioner)
Perspektif Proses Bisnis Internal	
Produk yang berkualitas	Prosentase produk yang memperoleh ISO
Mengoptimalkan anggaran biaya untuk menghasilkan produk terbaik	% Rasio Biaya R & D
	% Produktivitas Biaya Produksi
Produk yang berkualitas	Prosentase Produk Cacat/Rusak
Mendapatkan customer baru	% Tingkat Pertumbuhan Permintaan
Mengembangkan hubungan industrial yang baik	Rasio Jumlah Keluhan yang Terlayani (survey)
Mengembangkan efektifitas organisasi	% Tingkat Keberhasilan Organisasi
Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran	
Meningkatkan kompetensi personal SDM	% Produktivitas Relatif Karyawan
	% PFFOE (<i>Functional Of Employee</i>) (survey)
Mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif	Prosentase saran bawahan yang diimplementasikan
	Kepuasan Kerja Karyawan (quisioner)
	Tingkat Pencapaian Kriteria Pendukung Kerja (quisioner)
Mengembangkan kompetensi karyawan	Kesempatan Pengembangan Karier (quisioner)

STRATEGI MAP PT.X

FINANSIAL

Optimal Gross Margin, Net Profit Margin, ROA, ROE, ROCE, DTNW, WCTO, FATO to Shareholders

Revenue Growth

Market in Country

Effective Cash Flow Management

CUSTOMER

Customer Loyalty

Increase Market Segment

Expansion to Market in Country

Improved Customer Satisfaction

Expand New Customer

Renewed Corporate Image

BUSINESS PROCESS

Quality of Product

Improve Service Quality

Get Customer New

Development of good Industrial Connection

Intensify Reseach And Development

Optimized the Production Cost to get the Best Product

Develpoment of Effective Organization

LEARNING & GROWTH

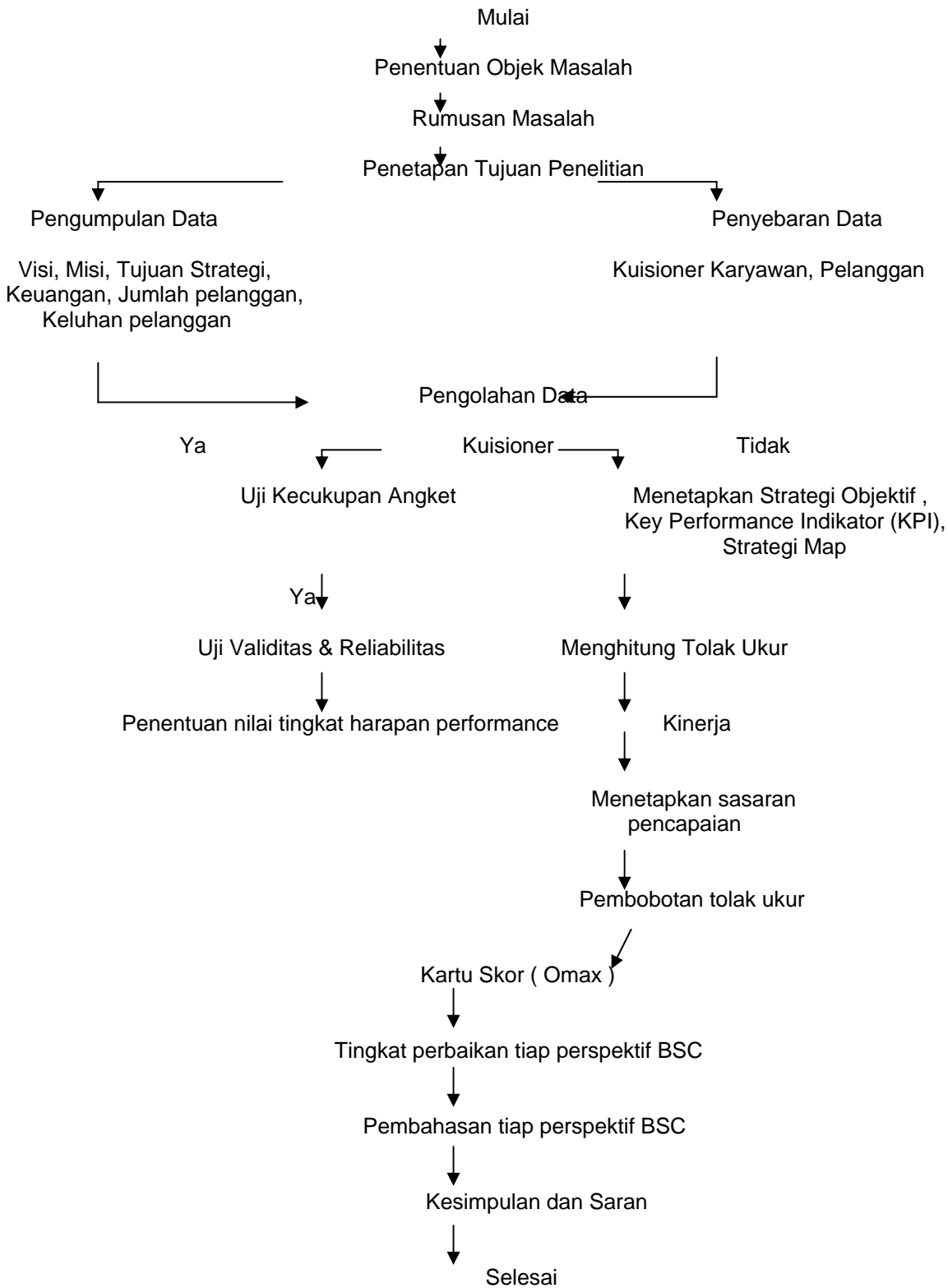
Enhance Staff Productivity

Increase Competence Personal Human Resource

Development of Work Environment Conducive

Development of Employee Competence

Bagan Alir Penelitian



Pembahasan

Identifikasi Tolak Ukur dari masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*

data yang digunakan untuk mendapatkan nilai hasil masing-masing tolak ukur tersebut berdasarkan Laporan Keuangan seperti Neraca, laba/Rugi, Arus Kas dari tahun 2005-2007 (3 tahun).

Evaluasi Perspektif Keuangan

Dibawah ini merupakan hasil pengolahan dari tolak ukur perspektif keuangan yang mana

Rekapitulasi Perspektif Finansial

Tolak Ukur	Tahun		
	2005	2006	2007
Keuntungan Kotor (%)	66,8	75,1	75,2
Keuntungan Bersih (%)	6,64	75,01	75,01
ROA (%)	46,5	55,78	55,41
ROE (%)	50,01	69,24	71,14
Debt to Net Worth (%)	7,02	19,44	22,2
ROCE (%)	50,01	69,24	71,23
WCTO	702,8	-13,22	-15,51
FATO	88,04	97,07	100,42

(Sumber : Pengolahan dari data primer)

Evaluasi Perspektif Pelanggan

Tolak ukur untuk kepuasan pelanggan, Tingkat dukungan pelanggan berdasarkan Quisioner.

Rekapitulasi Perspektif Pelanggan

TolakUkur	Tahun		
	2005	2006	2007
Pangsa Pasar (%)	30,55 %	34,21 %	35,71 %
Pertumbuhan Jumlah Pelanggan (%)	10 %	18,18 %	15,38 %
Customer Profitability (Miliar Rupiah)	18.925.865.190	26.043.743.330	28.406.777.610
Kepuasan Pelanggan	-	-	-
Tingkat Dukungan Pelanggan	-	-	-

(Sumber : Pengolahan dari data primer)

Rekapitulasi Perspektif Proses Bisnis Internal

Tolak Ukur	Tahun		
	2005	2006	2007
Prosentase Produk yang Memperoleh ISO (%)	0	0	0
Rasio Biaya R&D (%)	0,16	0,12	0,11
Produktivitas Biaya Produksi (Bale/Miliar Rupiah) 10-6	2	2	2
Prosentase Produk Cacat/Rusak (%)	3	3	2,9
Tingkat Pertumbuhan Permintaan (%)	-54,8 %	-20,53	19,54
Rasio Jumlah Keluhan Yang Terlayani (100%)	100	100	100
Tingkat Keberhasilan Organisasi	-	-	-

(Sumber : Pengolahan dari data primer)

Tolak ukur untuk tingkat keberhasilan organisasi berdasarkan Dari hasil survey bahwa rasio jumlah keluhan yang terlayani 100% per tahun yang masuk sangat jarang

sekali dan langsung segera ditanggapi oleh bagian pemasaran. Rata-rata keluhan adalah sebatas keterlambatan pengiriman.

Rekapitulasi Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan

Tolak Ukur	Tahun		
	2005	2006	2007
Produktivitas Relatif Karyawan (Juta Rupiah/Orang)	192.851.483.680	273.590.966,4	305.448.381,7
PFFOE (%)	0	0	0
Prosentase Saran Bawahan Yang Diimplementasikan (%)	52,94	68,18	62,50
Kepuasan Kerja Karyawan	-	-	-
Kesempatan Pengembangan Karir	-	-	-
Tingkat Pencapaian Kriteria Pendukung Kerja	-	-	-

Tolak ukur untuk PFFOE didapatkan dari hasil survei diperoleh bahwa semua karyawan lintas fungsi dari tingkat bawah sampai tingkat atas, dari masih baru sampai yang lama/sudah memiliki jenjang karier tetap dikenakan training/pelatihan secara terjadwal & berkelanjutan. Training bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja dan melatih karyawan jadi peningkatan untuk karyawan yang memiliki fungsi fleksibel pertahun adalah 0 %.

Sedangkan untuk kepuasan kerja karyawan, kesempatan pengembangan karir, tingkat pencapaian kriteria pendukung kerja berdasarkan kuisioner.

Pengolahan Data Masing-masing perspektif dengan OMAX

Data Dokumen (Non Kuisisioner)
Menetapkan Performance yang dicapai
 $Performance = \text{Nilai tolak ukur terakhir}$

Performance Perusahaan yang Dicapai

Perspektif	Tolak Ukur	Performance
Keuangan	Keuntungan Kotor (%)	75,2
	Keuntungan Bersih (%)	75,01
	ROA (%)	55,41
	ROE (%)	71,14
	Debt To Net Worth (%)	22,2
	ROCE (%)	71,23
	WCTO	-15,51
	FATO	100,42
Pelanggan	Pangsa Pasar (%)	35,71 %
	Pertumbuhan Jumlah Pelanggan (%)	15,38 %
	Customer Profitability (Miliar Rupiah)	28.406.777.610
	Customer Produk yg memperoleh ISO (%)	0
	Rasio Biaya R & D	
Proses Bisnis Internal	Produktivitas Biaya Produksi (Bale/Miliar Rupiah) 10-7	2
	Prosentase Produk Cacat/Rusak (%)	2,9
	Tingkat Pertumbuhan Permintaan (%)	19,54
	Rasio Jumlah Keluhan yang Terlayani (%)	100
Pertumbuhan & Pembelajaran	Produktivitas Relatif Karyawan (Juta Rupiah/Orang)	305.448.381,7
	PFFOE	0
	Prosentase Saran Bawahan yang Diimplementasikan (%)	62,50

Menetapkan Sasaran Pencapaian (Level 10) dan Level 0

Level 10 : Performance + (Performance x Prosentase hasil saran yang ingin dicapai perusahaan)

Kinerja Standar (Level 3) =

$$\sum_{i=1}^{n=3} \text{NilaiTolakUkurThi} / n$$

Keterangan hasil survey :

Berdasarkan hasil survey ke perusahaan (wawancara), maka diketahui bahwa PT.X menetapkan sasaran yang hendak dicapai yaitu 50%.

Hasil Pengukuran Level 10, Level 0, Level 3

Perspektif	Tolak Ukur	Level 10	Level 0	Level 3
Keuangan	Keuntungan Kotor (%)	38,95	75,1	75,3
	Keuntungan Bersih (%)	37,505	75,01	52,22
	ROA (%)	27,705	55,78	52,56
	ROE (%)	35,57	69,24	63,46
	Debt To Net Worth (%)	11,1	19,44	16,22
	ROCE (%)	35,615	69,24	42,16
	WCTO	-7,755	-13,22	674,07
	FATO	50,21	97,07	95,17
Pelanggan	Pangsa Pasar (%)	17,855	34,21	33,49
	Pertumbuhan Jml Pelanggan (%)	7,69	18,18	14,52
	Customer Profitability (Miliar Rp)	14.203.388.810	26.043.743.330	24.458.795,440

Proses Bisnis Internal	Prosentase Produk yg memperoleh ISO (%)	0	0	0
	Rasio Biaya R & D (%)	0,055	0,12	0,13
	Produktivitas Biaya Produksi (Bale/Miliar Rupiah) 10-7	1	2	2
	Prosentase Produk cacat/rusak	1,45	3	2,96
	Tingkat Pertumbuhan Permintaan	9,67	-20,53	-18,66
	Rasio Jumlah Keluhan Terlayani (%)	50	100	100
Pertumbuhan & Pembelajaran	Produktivitas Relatif Karyawan (Juta Rupiah/Orang)	152.724.190,8	273.590.966,4	64.476.840,98
	PFFOE (%)	0	0	0
	Prosentase Saran Bawahan yg Diimplementasikan (%)	31,25	68,18	61,20

(Sumber : Pengolahan dari data primer)

Data survey (Menggunakan Kuisioner)

Dari hasil survey (wawancara), diketahui bahwa posisi performance yang telah diarah perusahaan selama tiga tahun terakhir pengukuran adalah berbeda kurang dari 10 % lebih kecil dari skor tertinggi untuk masing-masing survey perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta pembelajaran & pertumbuhan (keberhasilan pencapaian kurang lebih 30% dari prosentase performance yang tiga tahun terakhir pengukuran). Pernyataan tersebut didasarkan pada alasan bahwa untuk dapat mencapai sasaran sampai 50% sulit karena hal-hal sbb :

- Walaupun perusahaan menjadi BUMN dalam atribut produk, citra dan hubungan dengan pelanggan masih tetap terjaga mutunya, ditambah lagi dengan program-program yang dijalankan yang cukup baik (perspektif pelanggan)
- Penyesuaian dengan manajemen baru membutuhkan waktu yang cukup lama karena perusahaan masih membutuhkan masukan-masukan & program training karyawan yang masih berjalan belum cukup mampu memberikan hasil dengan target yang diharapkan (perspektif bisnis internal)

- Kebijakan-kebijakan yang diambil manajemen baru bagi karyawan tiga tahun terakhir pengukuran dirasa cukuplah (pespektif pertumbuhan & pembelajaran)

$$\text{Performance}_{\text{survei}} = \frac{\text{Level 10}_{\text{survei}}}{100\% + \text{prosentase pencapaian perusahaan}}$$

Data Performance Survei

Perspektif	Tolak Ukur	Performance
Pelanggan	Kepuasan pelanggan	60
	Dukungan pelanggan	51,82
Proses Bisnis Internal	Tingkat Keberhasilan Pengembangan Organisasi	72,72
Pertumbuhan & Pembelajaran	Kepuasan Kerja Karyawan	79,09
Pembelajaran	Kesempatan Pengembangan Karir	42,73
	Tingkat Pencapaian Kriteria Pendukung Kerja Team	44,55

(Sumber : Pengolahan dari data primer)

Hasil survey pengukuran Level 0, Kinerja Standar (Level 3), & Level 10

Perspektif	Tolak Ukur	Level 0	Level 3	Level 10
pelanggan	Kepuasan Pelanggan	47	54,4	72
	Dukungan Pelanggan	38	46,44	57
Proses Bisnis Internal	Tingkat Keberhasilan Pengembangan Organisasi	41	64,45	80
Pertumbuhan & Pembelajaran	Kepuasan Kerja Karyawan	45	66,12	87
	Kesempatan Pengembangan Karir	33	37,68	47
	Tingkat Pencapaian Kriteria Pendukung Kerja Team	25	37,66	49

(Sumber: Pengolahan dari data primer)

Hasil Pembobotan Tolak Ukur Masing-masing Perspektif

Perspektif	Tolak Ukur	Kepala				Jumlah	Total
		1	2	3	4		
Keuangan	Keuntungan Kotor	2	2	2	2	8	91
	Keuntungan Bersih	2	3	3	3	11	
	ROA	2	3	2	3	10	
	ROE	3	3	3	4	13	
	Debt To Net Worth	3	3	4	3	13	
	ROCE	3	4	3	3	13	
	WCTO	3	2	3	2	10	
	FATO	3	4	3	3	13	
Pelanggan	Pangsa Pasar	4	4	4	4	16	64
	Pertumbuhan jumlah	3	2	3	4	12	
	Customer Profitability	1	1	1	1	4	
	Kepuasan pelanggan	4	4	4	4	16	
	Tingkat Dukungan Pelanggan	4	4	4	4	16	

Proses Bisnis Internal	Prosentase produk yang memperoleh ISO	4	3	4	3	14	93
	Rasio Biaya R & D	4	3	3	3	13	
	Produktivitas Biaya Produksi	3	3	3	3	12	
	Prosentase produk Cacat/rusak	3	3	3	3	12	
	Tingkat Pertumbuhan Permintaan	4	4	3	3	14	
	Tingkat keberhasilan Pengembangan Organisasi	3	3	3	3	12	
	Rasio Jumlah Keluhan Yang Terlayani	4	4	4	4	16	
Pertumbuhan & Pembelajaran	Produktivitas Relatif Karyawan	2	3	2	3	10	67
	PFFOE	2	2	2	2	8	
	Prosentase Saran Bawahan yang diimplementasikan	3	4	3	4	14	
	Kepuasan Kerja Karyawan	3	2	3	2	10	
	Kesempatan Pengembangan Karier	3	3	3	3	12	
	Tingkat Pencapaian Kriteria Pendukung Kerja Team	4	3	3	3	13	

(Sumber : Hasil dari wawancara)

Interval nilai pembobotan tolak ukur oleh kepala departemen adalah sebagai berikut :

- Nilai 1 : Tidak berpengaruh
- Nilai 2 : Cukup berpengaruh
- Nilai 3 : Berpengaruh
- Nilai 4 : Sangat berpengaruh

Nilai bobot yang diperoleh kemudian dikonversikan ke dalam skala 1 dengan rumus sbb :

$$\text{NilaiBobotYangDikonversikan} = \frac{\text{NilaiBobotTolakUkur}(n)}{\text{TotalNilaiBobot}} \times 1$$

Nilai Bobot untuk Masing-masing Tolak Ukur

Perspektif	Tolak Ukur	Bobot yang telah Dikonversikan
Keuangan	Keuntungan Kotor	0,025
	Keuntungan Bersih	0,034
	ROA	0,031
	ROE	0,041
	Debt to Net Worth	0,041
	ROCE	0,041
	WCTO	0,031
	FATO	0,041
Pelanggan	Pangsa pasar	0,050
	Pertumbuhan Jumlah Pelanggan	0,038
	Customer Profitability	0,012
	Kepuasan Pelanggan	0,050
	Tingkat dukungan pelanggan	0,050
Proses Bisnis Internal	Prosentase produk yang memperoleh ISO	0,044
	Rasio Biaya R & D	0,041
	Produktivitas Biaya Produksi	0,038
	Prosentase produk cacat/rusak	0,038
	Tingkat pertumbuhan	0,044

	permintaan	
	Tingkat Keberhasilan Pengembangan Organisasi	0,038
	Rasio Jumlah Keluhan Yang terlayani	0,050
Pertumbuhan & Pembelajaran	Produktivitas Relatif Karyawan	0,031
	PFFOE	0,025
	Prosentase saran bawahan yang diimplementasikan	0,044
	Kepuasan Kerja Karyawan	0,031
	Kesempatan Pengembangan Karir	0,038
	Tingkat Pencapaian Kriteria Pendukung Kerja Team	0,041

(Sumber : Pengolahan dari data primer)

Pembentukan Matriks (OMAX) masing-masing Perspektif

Untuk membentuk matrik OMAX maka masukkan data-data yang telah diperoleh diatas, yaitu performance, level 0, level 3, level 10 dan bobot tolak ukur masing-masing perspektif.

Setelah itu hitung skor, nilai dan indeks perspektif dengan sbb :

✚ Skor Yaitu nilai level dimana nilai pengukuran (performance) berada.

✚ Nilai : Skor x Bobot

Contoh perhitungan

Nilai W_{CTO} : ?

Indeks Pespektif

Indeks Perspektif = Nilai 1 + Nilai 2 + +

Nilai n

Contoh perhitungan :

Indeks Perspektif $_{keuangan}$ = ?

1. Tabel Scorecard (OMAX) Perspektif Keuangan

Keuntungan Kotor (%)	Keuntungan Bersih (%)	ROA (%)	ROE (%)	DTNW (%)	ROCE (%)	WCTO (%)	FATO (%)	Kriteria Kinerja
75,2	75,01	55,41	71,14	22,2	71,23	-15,51	100,42	Performance
38,95	37,505	27,705	35,57	11,1	35,615	-7,755	50,21	10
55,73	56,26	41,55	53,35	16,65	53,42	-11,635	75,36	9
65,47	62,275	34,63	44,465	13,875	44,52	-11,632	62,74	8
70,332	70,33	38,095	48,90	15,26	48,97	-9,694	69,05	7
72,77	72,67	36,36	46,69	14,57	46,745	-10,663	65,9	6
73,99	73,84	37,23	47,795	14,915	47,85	-10,178	67,47	5
74,595	74,425	36,785	47,25	14,7425	47,305	-10,421	66,69	4
75,3	52,55	52,56	63,46	16,22	42,16	674,07	95,17	3
37,55	48,735	29,13	39,41	14,09	50,15	-352,54	52,83	2
56,375	61,87	40,845	51,435	15,155	46,155	160,66	74,01	1
75,1	75,01	55,78	69,24	19,44	69,24	-13,22	97,07	0
3	0	2	0	9	0	9	3	Skor
0,025	0,034	0,031	0,041	0,041	0,041	0,031	0,041	Bobot
0,075	0	0,062	0	0,369	0	0,279	1,123	Nilai
1,908								Indeks Perspektif

(Sumber : Pengolahan dari data primer)

2. Tabel Scorecard (OMAX) Perspektif Pelanggan

Pangsa Pasar (%)	Pertumbuhan Jumlah Pelanggan (%)	Customer Profitability (Miliar Rupiah)	Kepuasan Pelanggan	Tingkat Dukungan Pelanggan	Kriteria Kinerja
35,71	15,38	28.406.777.610	60	51,68	Performance
17,855	7,69	14.203.388810	72	57	10
26,79	11,53	2.130.508.321	108	55,49	9
22,32	9,615	2.734.152.345	162	53,98	8
24,55	10,58	2.703.970.154	243	52,47	7
23,44	10,09	2.705.479.253	364,5	50,96	6
23,99	10,34	2.705.403.798	546,75	49,45	5
23,72	10,21	1.487.976.572	820,12	47,98	4
33,49	15,42	24.458.795.440	54,4	46,44	3
18,97	7,67	2.718.383.783	81,6	43,63	2
26,22	11,55	2.704.758.572	122,4	40,82	1
34,21	18,18	26.043.743.330	47	38	0
0	3	3	10	6	Skor
0,050	0,038	0,012	0,050	0,050	Bobot
0	0,114	0,036	0,5	1,38	Nilai
2,03					Indeks Perspektif

(Sumber : Pengolahan dari data primer)

3. Tabel Scorecard (OMAX) Perspektif Proses Bisnis Internal

Prosentase Produk yg Memperoleh ISO (%)	Rasio Biaya R & D (%)	Produktivitas Biaya Produksi (%)	Prosentase Produk Cacat Atau Rusak (%)	Pertumbuhan & Permintaan (%)	Tingkat Keberhasilan Pengembangan Organisasi (%)	Rasio Jumlah Keluhan Terlayani	Kriteria Kinerja
0	0,11	2	2,9	19,34	72,72	100	Performance
0	0,055	1	1,45	9,67	80	50	10
0	0,038	1,5	2,17	14,51	77,78	100	9
0	0,091	1,25	1,815	12,09	75,56	100	8
0	0,064	1,375	1,99	13,3	73,34	100	7
0	-0,21	1,32	1,91	12,69	71,12	100	6
0	0,215	1,34	1,94	12,99	68,9	100	5
0	0,0025	1,33	1,93	12,84	66,68	100	4
0	0,13	2	2,96	-18,66	64,45	100	3
0	0,045	1	1,48	28,67	56,63	100	2
0	0,087	1,5	2,16	5,01	48,81	100	1
0	0,12	2	3	-20,53	41	100	0
3	5	0	3	9	7	3	Skor
0,044	0,041	0,38	0,38	0,044	0,038	0,050	Bobot
0,39	0,205	0	1,14	1,396	1,21	0,54	Nilai
4,881							Indeks Perspektif

(Sumber : Pengolahan dari data primer)

4. Tabel Scorecard (OMAX) Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan

Produktivitas Relatif Karyawan (%)	PPFOE	Prosentase Saran Bawahan yang Diimplementasikan (%)	Kepuasan Kerja Karyawan (%)	Kesempatan Pengembangan Karier (%)	Tingkat Pencapaian kriteria Pendukung Kerja Team (%)	Kriteria Kinerja
305.448.381,7	0	62,50	79,09	42,73	44,55	Performance
152.724.190,8	0	31,25	87	47	49	10
2.290.862.863	0	46,87	84,02	45,67	47,38	9
1.909.052.385	0	39,07	81,04	44,34	45,76	8
-6.490.778.108	0	42,97	78,06	43,01	44,14	7
6.299.872.871	0	41,02	75,08	41,68	42,52	6
-95.452.619	0	41,99	72,10	40,35	40,90	5
3.531.746.912	0	41,51	69,12	39,02	39,28	4
64.476.840.980	0	61,20	66,12	37,68	37,66	3
-169.358.232	0	31,9	66,12	37,68	37,66	2
3.139.162.93	0	46,55	52,04	34,56	29,22	1
273.590.966,4	0	68,18	45	33	25	0
0	3	3	8	6	7	Skor
0,031	0,025	0,044	0,031	0,038	0,041	Bobot
0	0,48	0,132	1,36	0,96	1,19	Nilai
4,122						Indeks Perspektif

(Sumber : Pengolahan dari data primer)

Tingkat Perbaikan Masing-masing Perspektif

$$\text{Tingkat Perbaikan Perspektif} : \frac{\text{Indeks Perspektif} - 3,00}{3,00} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Perbaikan Perspektif}_{\text{keuangan}} = \frac{1,908 - 3}{3} \times 100\% = -36,4\%$$

$$\text{Tingkat Perbaikan Perspektif}_{\text{pelanggan}} = \frac{2,03 - 3}{3} \times 100\% = -32,3\%$$

$$\text{Tingkat Perbaikan Perspektif}_{\text{prosesbisnisinternal}} = \frac{4,881 - 3}{3} \times 100\% = 62,7\%$$

$$\text{Tingkat Perbaikan Perspektif}_{\text{pertumbuhan\&pembelajaran}} = \frac{4,122 - 3}{3} \times 100\% = 37,4\%$$

Tingkat Perbaikan Masing-masing Perspektif

Perspektif	Indeks Pespektif	Tingkat Perbaikan (%)
Keuangan	1,908	-36,4
Pelanggan	2,03	-32,3
Proses Bisnis Internal	4,881	62,7
Pertumbuhan & Pembelajaran	37,4	4,122

(Sumber : Pengolahan dari data primer)

Kesimpulan

Dari hasil-hasil yang telah didapat dan dianalisa pembahasan yang telah dilakukan maka dapat diambil beberapa kesimpulan, yaitu :

1. Dari prinsip-prinsip (Kaplan&Norton 1996) untuk menghubungkan BSC dengan strategi, maka hasil yang diperoleh sudah dipenuhi
2. Dari hasil indeks perspektif dan tingkat perbaikan untuk tiap-tiap perspektif dapat diperoleh dari yang terbaik dan yang perlu diperhatikan, yaitu :
 1. Perspektif pelanggan
 2. Perspektif keuangan
 3. Perspektif pertumbuhan & pembelajaran
 4. Perspektif proses bisnis internal
3. Sasaran pencapaian untuk criteria kinerja non survey sebesar 50% terkadang cukup menyulitkan bagi suatu kinerja untuk memperbaiki keadaan, karena kondisi ekonomidan persaingan yang ada sangat tidak mendukung kearah perbaikan tersebut.
4. Pencapaian sasaran untuk criteria kkerja survey sebesar 10% ternyata sudah cukup mendatangkan perbaikan yang berarti
5. Setelah kita lihat dari perhitungan pada perspektif keuangan perusahaan masih dalam keadaan rugi
6. Pada perspektif pelanggan perusahaan cukup baik dalam citra pelanggan

7. Pada perspektif proses bisnis internal bagus, karena pada R & D biayanya tidak terlalu berada pada posisi yang memprihatinkan sehingga ada perkembangan yang berarti didalam perusahaan.
8. Pada perspektif pertumbuhan & pembelajaran karyawan untuk maximal walaupun perusahaan tersebut sedang berada pada keadaan yang kurang bagus.

DAFTAR PUSTAKA

- Gasperz ,Vincent. 1998 . *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi BALANCED SCORECARD DENGAN SIX SIGMA UNTUK ORGANISASI BISNIS DAN PEMERINTAH* .PT. Gramedia Pustaka Utama .Jakarta
- Kaplan Robrt ,David P Norton .1996 *BALANCED SCORECARD Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* .Erlangga .Jakarta
- Sony Yuwoo ,Edy Sukarno ,M.Ichsan. 2004. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard* .PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Suwardi Luis, B.P sy., MBA, 2008. *Step By Step In Cascading Balanced Scorecard To Functional Scorecards* .PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rudi Indra Hermawan ,2004 ,*Analisis Strategi Perusahaan dengan Metode balanced scorecard* ,Skripsi Program Teknik Industri IST AKPRIND. Yogyakarta