

Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Bina Area Persada

Bergas Satrya Nanda, Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T
Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)
Jl. Arief Rahman Hakim, Surabaya 60111 Indonesia
e-mail: bergastian@yahoo.com, bambangsyairudin@ie.its.ac.id

Abstrak — PT. Bina Area Persada (BAP) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penyedia jasa pengamanan. PT. BAP merupakan perusahaan yang sedang berkembang. Pada saat ini, PT. BAP belum memiliki suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan yang digunakan untuk mengukur hasil pencapaian perusahaan. Saat ini, PT. BAP hanya menggunakan *Performance Appraisal* (PA) untuk mengukur seluruh karyawannya. Namun, isi dari PA tersebut hanya berupa pertanyaan terkait profesionalisme (kepahaman) kerja bukan mengukur ketercapaian kerjanya. Sehingga PA tersebut tidak dapat mempresentasikan hasil pengukuran kinerja yang tepat bagi perusahaan PT. BAP itu sendiri.

Pada penelitian ini akan dilakukan perancangan sistem pengukuran kinerja dari level korporat, level departemen, dan level individu dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Penelitian ini dilakukan dalam beberapa tahap yaitu, merancang sistem pengukuran kinerja pada level korporat, departemen, dan individu. Hal ini dilakukan dengan cara mengidentifikasi sasaran strategis yang ada, lalu memetakan sasaran strategis kedalam 4 perspektif BSC, dan lalu penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI). Tahap selanjutnya adalah merancang sistem pengukuran kinerja departemen dengan cara melakukan *cascading* dari sasaran strategi level korporat, lalu mengidentifikasi *output* dan ekspetasi *stakeholder* dan perumusan sasaran strategis departemen dan KPI. Tahap terakhir yaitu perancangan pengukuran kinerja level individu dengan cara identifikasi *job description* tiap individu dan *cascading* KPI pada level departemen yang sesuai dengan individu terkait. Tiap level akan dilakukan pembobotan dengan kuisioner AHP yang diisi oleh pihak manajemen PT. BAP. Kemudian tahap terakhir adalah melakukan uji coba pengukuran kinerja.

Pada penelitian ini didapatkan hasil pada level korporat memiliki 22 KPI, level departemen personalia memiliki 31 KPI, level individu memiliki 34 KPI dari 9 jabatan staff di departemen personalia. Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan perusahaan dapat memiliki pengukuran kinerja yang sesuai yang dapat membantu pencapaian target perusahaan dari level korporat, level departemen, dan level individu.

Kata Kunci — Pengukuran Kinerja, *Analytical Hierarchy Process*, *Balanced Scorecard*, *Cascading*, *Key Performance Indicator*

I. PENDAHULUAN

Kebutuhan rasa aman merupakan salah satu kebutuhan manusia. Menurut Abraham Maslo dalam teori hierarkhi kebutuhan manusia, rasa aman berada pada tingkatan yang kedua dibawah kebutuhan dasar manusia seperti sandang, pangan, dan papan. Semakin derasnya arus globalisasi yang membawa dampak meningkatnya kualitas dan kuantitas ancaman pembangunan pada khususnya, telah mengisyaratkan kondisi keamanan dan ketertiban yang penting secara terus menerus, merupakan suatu kebutuhan mutlak Untuk menjamin terciptanya suasana yang kondusif bagi terciptanya proses pembangunan yang sehat, dinamis, dalam suasana aman tentram dan tertib. Sehingga untuk dapat menghasilkan efisiensi dan efektivitas produksi yang optimal harus diciptakan keadaan rasa aman. Selaras dengan keadaan tersebut, hadir badan usaha jasa pengamanan (BUJP) yang memberikan jasa pengamanan.

Persaingan industri BUJP di Indonesia sudah ketat, tercatat dalam Asosiasi Badan Usaha Jasa Pengamanan, tercatat terdapat 1053 BUJP di seluruh Indonesia tahun 2015. Ditambah dengan hadirnya era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang membuat BUJP dari luar negeri masuk ke pasar Indonesia. Keadaan ini membuat persaingan diantara BUJP semakin ketat. Setiap BUJP harus memiliki keunggulan masing-masing untuk dapat bersaing. Salah satu perusahaan yang menyediakan jasa pengamanan adalah PT. Bumi Area Persada (BAP).

PT. BAP merupakan salah satu perusahaan milik swasta yang menyediakan jasa pengamanan yaitu satpam. Perusahaan yang berpusat di Kota Surabaya ini, berdiri pada tahun 2004 telah memiliki *client* di berbagai sektor seperti perbankan, industri, instansi pemerintahan, sekolah, dan lain-lain, serta telah tersebar di sebelah provinsi di Indonesia yakni Kalimantan Selatan, Lampung, Jambi, Jawa Barat dan sebagainya. Sebagai perusahaan yang sedang berkembang, PT. BAP dituntut untuk terus bersaing dalam persaingan yang ada. Seiring dengan kondisi tersebut, jumlah pegawai PT. BAP pun ikut mengalami pertumbuhan dari tahun 2004 hingga tahun 2015. Hingga tahun 2016 jumlah pegawai PT. BAP lebih dari 3000 pegawai.

Sebagai perusahaan yang sedang berkembang, PT. BAP perlu menjaga konsistensi kinerja perusahaan untuk membuat para *client* setia terhadap perusahaan. Adanya kompetitor sejenis yang memberikan banyak variansi baru, PT. BAP dituntut untuk melakukan ekspansi dengan menyusun

rencana strategis agar dapat bersaing dan mencapai target perusahaan. Terlebih memiliki potensi besar untuk menjadi perusahaan penyedia jasa keamanan yang lebih besar.

Salah satu pencapaian suatu perusahaan adalah berkeinginan agar proses bisnisnya berjalan dengan lancar untuk mencapai target perusahaan, seluruh konsumen merasa nyaman bermitra, dan tetap memberikan loyalitas terhadap perusahaan. Dengan memegang seluruh kepercayaan konsumen, perusahaan bisa bersaing dengan kompetitor. Menjadi pemimpin pasar, setiap perusahaan tentunya harus bekerja keras. Pencapaian tersebut tidak mudah karena membutuhkan waktu yang panjang dengan cara pengontrolan terhadap strategi berupa evaluasi pencapaian. Evaluasi pencapaian berupa perbaikan strategi kedepannya dan wajib diawasi ketercapaiannya. Salah satu upaya yang digunakan untuk memonitor pencapaian dengan melakukan pengukuran kinerja.

Salah satu metode pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek finansial dan non-finansial adalah *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari perspektif finansial dan non finansial (Kaplan & Norton, 1996). *Balance Scorecard* terdiri dari empat perspektif dimana nantinya dimaksudkan untuk menjelaskan segi proses bisnis suatu organisasi dari empat perspektif berikut ini (Kaplan dan Norton, 1992). Perspektif keuangan, menggambarkan kesuksesan pencapaian perusahaan secara finansial. Perspektif pelanggan, menggambarkan target perusahaan yang terkait dengan kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor. Perspektif proses bisnis internal, menggambarkan serangkaian pertumbuhan proses bisnis perusahaan guna mencapai target perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menggambarkan usaha perusahaan dalam memperhatikan, memantau dan meningkatkan pengetahuan karyawannya, menciptakan suasana kerja yang ideal guna dalam pencapaian hasil ketiga aspek sebelumnya dan tujuan perusahaan. Empat perspektif tersebut akan saling berhubungan sebab akibat dimana setiap perspektif akan mempengaruhi ketercapaian target perusahaan yang telah ditetapkan. Hubungan empat perspektif akan menunjukkan peta strategi perusahaan yang akan dilakukan perusahaan (Kaplan & Norton, 1996).

PT. BAP sekarang masih belum mempunyai sistem pengukuran kinerja perusahaan. Namun, dalam pengukuran terhadap karyawan, PT. BAP menggunakan *performance Appraisal* (PA) yang berisi pertanyaan yang bersifat implementasi individu dalam bekerja (profesionalitas). Perusahaan masih menganggap peningkatan jumlah *employee* dari tahun sebelumnya, pemantauan kejadian di setiap pelanggan apakah terjadi tindak kriminalitas atau membayakan, dan penghargaan-penghargaan yang terima perusahaan dianggap sebagai gambaran pengukuran kinerja yang baik. Sehingga belum menjadikan representasi pengukuran kinerja untuk perusahaan secara keseluruhan. Di sisi lain, perusahaan sekarang sedang melakukan ekspansi ke pasar yang lebih luas. Ekspansi dilakukan dengan memperbesar perusahaan dari ukuran yang lebih kecil menjadi ukuran yang lebih besar dengan memperhatikan modal kerja dan modal tetap karena

permintaan yang makin bertambah terhadap barang-barang atau jasa-jasanya (Alex S. Nitisemito 2004).

Berdasarkan kondisi eksisting yang ada, di mana PT. BAP akan melakukan ekspansi untuk berkembang, PT. BAP perlu melakukan pengukuran kinerja agar mampu memantau performa kinerja perusahaan secara keseluruhan baik pada level korporat hingga ke level individu dalam kontribusinya mencapai target perusahaan. Oleh karena itu, pada penelitian ini akan dilakukan perancangan pengukuran kinerja PT. BAP pada level korporat hingga ke level individu dengan menggunakan *framework balanced scorecard*, agar mampu diukur aspek finansial dan non-finansialnya.

II METODOLOGI PENELITIAN

A. Tahap Identifikasi dan Perumusan Masalah

Pada bagian ini akan dilakukan proses identifikasi dan perumusan masalah yang akan diselesaikan pada penelitian Tugas Akhir ini. Tahap identifikasi dan perumusan masalah terdiri dari identifikasi kondisi proses bisnis dan sistem pengukuran kinerja di PT. Bina Area Persada, melakukan penetapan rumusan masalah dan tujuan penelitian, dan melakukan studi literatur dan studi lapangan.

B. Tahap Pengumpulan Data

Pada bagian ini akan dilakukan pengumpulan data-data yang dibutuhkan oleh penulis untuk diolah pada tahapan selanjutnya. Adapun data-data yang dibutuhkan adalah visi dan misi, sasaran strategis, organigram perusahaan, *job description* pegawai di PT. Bina Area Persada.

C. Tahap Pengolahan Data

Pengolahan data terdiri dari beberapa proses yaitu identifikasi sasaran strategis perusahaan terhadap perspektif BSC, melakukan *cascading* ke tiap level mulai dari korporat hingga individu, pembuatan peta strategi, identifikasi *output* dan ekspektasi *stakeholder*, identifikasi *job description*, dan Penyusunan KPI pada masing-masing level, uji coba hasil perancangan dan pembuatan *dashboard*

D. Tahap Analisis dan Interpretasi Data

Pada tahap ini berisi tentang analisis dari tahapan-tahapan dari pengolahan data. Pada tahap analisis data akan berisi tentang analisa pada pengukuran kinerja pada masing-masing level, analisa uji coba pengukuran kinerja pada masing-masing level, dan analisa *dashboard* yang dibuat.

E. Tahap Penarikan Kesimpulan

Pada tahap ini akan dilakukan penarikan kesimpulan dan pemberian saran terhadap penelitian Tugas Akhir.

II. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

A. Identifikasi Sasaran Strategis Perusahaan

Tahap awal pada perancangan sistem pengukuran kinerja pada level korporat yaitu dengan mengidentifikasi sasaran strategis perusahaan yang telah ditetapkan oleh

perusahaan kedalam perspektif BSC. Berikut tabel identifikasi sasaran strategis

Tabel 1 Sasaran Strategis PT.Bina Area Persada

| Perpspektif | Kode | Sasaran Strategis |
|----------------------------------|------|---|
| <i>Financial</i> | F1 | Peningkatan Laba Perusahaan |
| | F2 | Efektivitas Pengelolaan Penggunaan Keuangan Perusahaan |
| <i>Customer</i> | C1 | Mempertahankan Pelanggan Dengan menjalin Hubungan Baik Dengan Pelayanan Jasa Yang Maksimal |
| | C2 | Peningkatan Jumlah Pelanggan Swasta dan Non-Swasta dan Merambah Pangsa Pasar Bagian Timur |
| <i>Internal Business Process</i> | I1 | Fokus Pada Penguatan Sistem Bisnis Layanan Perusahaan dan Pemasaran Layanan Jasa dengan Memperkuat Kontribusi Jaringan Kantor Cabang di Berbagai Provinsi |
| | I2 | Meningkatkan Kerja Sama Dengan Kodam, Garnisun dan Brimob Dalam Rangka Untuk Pembekalan dan Menyiapkan Kualitas Satpam Yang Berkualitas |
| | I3 | <i>Service excellent</i> dalam seluruh layanan jasa |
| <i>Learning and Growth</i> | L1 | Penguatan Kualitas dan Kapabilitas Karyawan Sesuai Tanggung Jawab Sesuai Dengan Perkembangan Bisnis Perusahaan Dengan Melakukan Pelatihan dan Adanya Tunjangan Kerja/Insetif Prestasi Kerja |
| | L2 | <i>Study</i> penambahan layanan jasa di sektor <i>security technology</i> |

(Sumber: PT. Bina Area Persada, 2016)

B. Penyusunan KPI Korporat

Pada bagian ini akan dilakukan identifikasi penyusunan KPI pada level korporat berdasarkan hasil sasaran strategis yang harus di ukur dengan beberapa indikator. Berikut hasil penyusunan KPI level Korporat

Tabel 2. Hasil Perancangan KPI Level Korporat

| Perspektif | Sasaran Strategis | KPI |
|--|---|--|
| <i>Financial</i> | Peningkatan Laba Perusahaan | Keutungan Bersih |
| | | <i>Sales Growth</i> |
| <i>Financial</i> | Efektivitas pengelolaan penggunaan keuangan perusahaan | Biaya Operasional |
| | | Efisiensi Biaya |
| <i>Customer</i> | Mempertahankan pelanggan dengan menjalin hubungan baik dengan pelayanan jasa yang maksimal | Penambahan Nilai Kontrak |
| | | Perpanjangan Kontrak |
| | | Indeks Kepuasan Pelanggan |
| <i>Customer</i> | Peningkatan Jumlah Pelanggan Swasta dan Non- Swasta dan Merambah Pangsa Pasar Bagian Timur | Perolehan Pelanggan Baru |
| | | Pangsa Pasar |
| <i>Internal Business Process</i> | Fokus pada penguatan sistem bisnis layanan perusahaan dan pemasaran layanan jasa dengan memperkuat kontribusi jaringan kantor-kantor cabang diberbagai provinsi | Progress Pengerjaan PA Tindakan Kriminal |
| | | Kantor Cabang |
| | Peningkatkan kerja sama dengan Kodam, Garnisun dan Brimob dalam rangka untuk pembekalan dalam menyiapkan kualitas satpam yang berkualitas | Indeks Prestasi Perusahaan |
| | | Pelatihan Training |
| Service excellent dalam seluruh layanan jasa | Tindakan Kriminal Terjadi | |
| | Jumlah <i>Complain</i> Pelanggan | |

| Perspektif | Sasaran Strategis | KPI |
|----------------------------|---|--------------------------------|
| | | Pembayaran Gaji Pegawai Satpam |
| <i>Learning and Growth</i> | Penguatan kualitas dan kapabilitas karyawan sesuai tanggung jawab masing-masing dan kerja sama sesuai dengan perkembangan bisnis perusahaan dengan melakukan pelatihan dan adanya tunjangan kerja/insentif prestasi kerja dalam bekerja | Jumlah Absesnsi |
| | | Pelaksanaan Pelatihan |
| | | Reward Diberikan |
| | | Hukuman Diberikan |
| | | Rotasi Pekerjaan Sementara |
| | | Pelatihan Satpam "Gada Madya" |

C. Perancangan KPI Level Departemen

Perancangan KPI level departemen dilakukan dengan mengidentifikasi KPI level Korporat yang relevan dengan departemen personalia akan dibuat peta KPI yang relevan. Setelah itu dirancang sasaran strategis di setiap perspektif BSC. Dari hasil tersebut dilakukan cascading KPI untuk level departemen dari hasil KPI level Korporat. Berikut hasil perancangan KPI level Departemen

Tabel 3. Hasil Perancangan KPI Level Departemen

| Perspektif | Cascading | Key Performance Indicator Departemen Personalia | Satuan |
|----------------------------------|-----------|---|-------------|
| <i>Financial</i> | △ | Ketepatan Penggunaan Anggaran pada fungsi Departemen Personalia | % |
| | ○ | Jumlah Sisa Anggaran | Jumlah |
| <i>Customer</i> | ● | Konsumen yang melanjutkan kerja sama | Jumlah |
| <i>Internal Business Process</i> | ● | Kelengkapan Data | Jumlah |
| | ● | Pengurusan dan Penyimpanan NIK | Tepat/Tidak |
| | ● | Tidak Kesalahan Perhitungan Iuran BPJS | Ya/Tidak |
| | ● | Peserta sudah mengetahui manfaat dan prosedur | % |

| Perspektif | Cascading | Key Performance Indicator Departemen Personalia | Satuan | |
|------------|-----------|---|---|----------|
| | | pemakaian program BPJS | | |
| | | Ketepatan Waktu Pengurusan Dokumen | Jumlah | |
| | ● | | Memastikan karyawan yang diterima sudah menandatangani perjanjian kerja dan mengetahui isi dan ketentuan dalam perjanjian kerja | % |
| | | | Karyawan mengetahui & paham terhadap PP dan tata tertib perusahaan | % |
| | | | Kekurangan tenaga kerja/kontrak | Orang |
| | | | Keterlambatan pengiriman Tenaga Pegawai Pengganti | Orang |
| | | | Tidak ada Pemalsuan dan Kekurangan kelengkapan Dokumen Calon Pegawai Satpam | Jumlah |
| | | | Ketepatan Penyimpanan data | Ya/Tidak |
| | ● | | Jumlah Kehilangan data | Jumlah |
| | | | Jam Pelatihan | Jam |
| | ● | | Jumlah Pelanggaran Terjadi | Jumlah |
| | | | Selisih Jumlah Barang di Gudang dengan Jumlah Data di Administrasi | Jumlah |
| | | | | |

| Perspektif | Cascading | Key Performance Indicator Departemen Personalia | Satuan | |
|---------------------|-----------|---|-------------------|---------------------|
| Learning And Growth | ● | Kesalahan Packing Pengiriman | Jumlah | |
| | | Keterlambatan Pengajuan Barang | Jumlah | |
| | | Stok Logistik | Jumlah | |
| | | Kondisi Gudang | Ya/Tidak | |
| | ○ | Pencacatan Data Pegawai dialokasikan | Ya/Tidak | |
| | | | Waktu Kerja | Jam |
| | ○ | Inovasi Kerja dan Usulan Perbaikan | Jumlah | |
| | | | Komposisi SDM | Ya/Tidak |
| | ○ | Kekurangan tenaga kerja/tidak | Orang | |
| | | | Tingkat Kepahaman | % |
| | | △ | Jumlah Peserta | Orang |
| | | | | Jumlah Keberhasilan |

D. Hasil Keseluruhan KPI

Sistem Pengukuran kinerja yang dibuat mendapatkan hasil bahwa terdapat 22 KPI pada pengukuran kinerja level Korporat. Selanjutnya pada level departemen juga memiliki KPI yang merupakan hasil *cascading* dan identifikasi *output* dan ekspansi stakeholder departemen personalia yaitu menghasilkan KPI level Departemen Personalia sebanyak 31 KPI yang mendukung pencapaian strategi yang dilakukan departemen tersebut. Pada level individu diawali dengan melakukan proses *cascading* dari departemen personalia yang disesuaikan dengan *job description* menghasilkan pada jabatan koordinator departemen personalia terdapat 9 KPI, jabatan staff administrasi 2 KPI, jabatan staff personalia 3 KPI, jabatan staff asuransi 3 KPI, jabatan staff rekrutmen 3 KPI, jabatan staff 2 KPI, jabatan staff 2 KPI, jabatan staff administrasi logistik dan gudang 5 KPI, dan jabatan staff arsip dan pembinaan internal 5 KPI.

E. Uji Coba Hasil Perancangan Pengukuran Kinerja

Uji coba hasil perancangan pada masing-masing level dilakukan untuk mengetahui apakah hasil tersebut dapat digunakan. Meliputi sebelumnya belum ada pengukuran kinerja menggunakan suatu framework pengukuran kinerja yang sesuai, data yang digunakan dalam uji coba menggunakan data *dummy* jika perusahaan tidak menyimpan data yang menjadi inputan dalam pengukuran kinerja KPI tertentu. Sebelum melakukan pengukuran kinerja, pihak manajemen perusahaan akan menetapkan *range* nilai terhadap warna *traffic light system*. Nilai ini menunjukan apakah KPI yang digunakan dalam uji coba pengukuran kinerja tercapai atau tidak. Berikut contoh pengukuran kinerja pada level Korporat.

Tabel 4. Hasil Uji Coba Pengukuran Kinerja Level Korporat

| Perspektif | Bobot Perspektif | Key Performance Indicator | Bobot KPI | Bobot Global | Target | Pencapaian | Pencapaian KPI | Weighted Score | Pencapaian Perspektif |
|---------------------------|------------------|--|-----------|--------------|--------|------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Financial | 0,695 | Keuntungan Bersih | 0,54 | 0,375 | 20 | 14 | 0,700 | 0,263 | 0,824 |
| | | Sales Growth | 0,297 | 0,206 | 7 | 5 | 0,714 | 0,147 | |
| | | Biaya Operasional | 0,163 | 0,113 | 7 | 4 | 1,000 | 0,113 | |
| | | Efisiensi Biaya | 0,54 | 0,375 | 5 | 6 | 0,800 | 0,300 | |
| Customer | 0,198 | Pembaruan Nilai Kontrak | 0,109 | 0,022 | 2 | 2 | 1,000 | 0,022 | 0,365 |
| | | Pernajangan Kontrak | 0,163 | 0,032 | 80 | 76 | 0,950 | 0,031 | |
| | | Indeks Kepuasan Pelanggan | 0,729 | 0,144 | 90 | 95 | 1,000 | 0,144 | |
| | | Perolehan Pelanggan Baru | 0,75 | 0,149 | 25 | 21 | 0,840 | 0,125 | |
| Internal Business Process | 0,162 | Pangsa Pasar | 0,25 | 0,050 | 50 | 44 | 0,880 | 0,044 | 12,960 |
| | | Penerapan PA | 0,833 | 0,135 | 100 | 80 | 0,800 | 0,000 | |
| | | Kantor Cabang | 0,167 | 0,027 | 1 | 1 | 1,000 | 0,027 | |
| | | Indeks Prestasi Perusahaan | 0,875 | 0,142 | 90 | 91 | 91,000 | 12,899 | |
| Learning and Growth | 0,45 | Pelatihan Training | 0,125 | 0,020 | 100 | 80 | 0,800 | 0,016 | 0,398 |
| | | Tindakan Kriminal Terjadi | 0,644 | 0,101 | 0 | 0 | 0,000 | 0,000 | |
| | | Jumlah <i>Complain</i> Pelanggan | 0,271 | 0,044 | 5 | 8 | 0,400 | 0,018 | |
| | | Pembayaran Gaji Pegawai Satpam Tepat Waktu | 0,085 | 0,014 | 12 | 10 | 0,833 | 0,000 | |
| Learning and Growth | 0,45 | Jumlah Absensi | 0,05 | 0,023 | 2 | 0 | 1,000 | 0,023 | 0,398 |
| | | Pelaksanaan Pelatihan | 0,157 | 0,071 | 2 | 1 | 0,500 | 0,035 | |
| | | Reward Diberikan | 0,465 | 0,209 | 1 | 2 | 1,000 | 0,209 | |
| | | Hukuman Diberikan | 0,074 | 0,033 | 2 | 3 | 0,500 | 0,017 | |
| Learning and Growth | 0,45 | Rotasi Pekerjaan Sementara | 0,032 | 0,014 | 1 | 1 | 1,000 | 0,014 | 0,398 |
| | | Pelatihan Satpam "Gada Madya" | 0,221 | 0,099 | 25 | 40 | 1,000 | 0,099 | |
| | | | | | | | Nilai | 13,401 | 14,546 |

Dari hasil uji coba tersebut didapatkan hasil pengukuran kinerja pada level korporat berwarna hijau yang berarti mendapat hasil yang baik. Namun terdapat KPI-KPI yang tidak tercapai dan mendapat nilai merah / tidak tercapai seperti KPI progress pengerjaan PA tindakan kriminal karena target 0 dan pencapaian tidak sama dengan 0. Selain itu pada KPI hukuman yang diberikan mendapat hasil berwarna merah ini menandakan pencapaiannya tidak tercapai namun hasilnya tidak terlalu buruk. Dapat disimpulkan bahwa, jika hasil pencapaian KPI berwarna kuning dan merah perlu ada perhatian dan perbaikan oleh pihak manajemen perusahaan untuk kedepannya.

F. Dashboard Pengukuran Kinerja

Perancangan model *dashboard* pengukuran kinerja PT. BAP menggunakan *Software microsoft excel*. Didalam *dashboard* akan ditampilkan seluruh data-data yang terkait dengan pengukuran kinerja perusahaan. Mulai dari hasil perancangan pengukuran kinerja level korporat hingga level individu. Strategi map, hasil uji coba, dan KPI properties akan ditampilkan. *Dashboard* ini akan memudahkan pihak manajemen dalam melakukan mengontrol hasil pengukuran kinerja yang dilakukan.

III. ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Hasil pengukuran kinerja pada level korporat bersifat general dan strategis. Namun, dampak yang ditimbulkan akan berpengaruh terhadap jalannya proses bisnis perusahaan. Sedangkan level departemen KPI bersifat *support* dan pada level individu pengukuran KPI bersifat ke teknis pekerjaan pegawai.

Pada uji coba pengukuran kinerja menggunakan traffic light system dimana jika hasil bukan warna hijau maka harus ada perbaikan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan PT. BAP.

Dashboard pengukuran kinerja yang dibuat peneliti bertujuan untuk membantu manajemen dalam melakukan manajemen data terkait hasil pengukuran kinerja bila dilakukan. Bentuk *dashboard* berbentuk seperti tampilan menu yang dibuat dengan bantuan *microsoft excel*. Dari tampilan *dashboard* nantinya pihak manajemen dapat memantau, menghitung hasil ketercapaian pengukuran kinerja. *Dashboard* yang dibuat dapat lebih dikembangkan oleh perusahaan semakin kompleks, mudah, dan efisien lagi dalam proses penggunaan. Peneliti membuat secara garis besarnya saja. Isi dari dashboard yang dibuat meliputi *log in* pada jabatan tertentu, peta sasaran strategis perusahaan dan departemen, KPI properties tiap level, sheet perhitungan dan sheet rekap hasil pengukuran kinerja. Berikut akan ditampilkan gambar screen shot dari dashboard yang telah dibuat.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Adapun kesimpulan yang dapat ditarik pada penelitian ini adalah hasil perancangan pengukuran kinerja dari level korporat, level departemen dan level individu menghasilkan total 89 KPI dengan rincian 24 KPI pada level korporat, 31 KPI pada level departemen, dan 34 KPI pada 9 jabatan pada departemen personalia. Pada perancangan KPI level departemen yang terbentuk sebgai besar pemiliki KPInya adalah para individu/jabatan yang mengisi pada departemen personalia, hasil perancangan sistem pengukuran kinerja yang dilakukan pada PT. BAP telah disesuaikan dengan kondisi *real* kegiatan proses bisnis perusahaan. Hasil KPI-KPI yang telah disusun telah dilakukan validasi oleh manajemen perusahaan. Penggunaan hasil sistem rancangan pengukuran dapat digunakan oleh PT. BAP dalam membantu mengontrol pencapaian dalam proses bisnisnya. Sistem ini akan menghasilkan hasil yang maksimal jika data-data yang sebagai input pengukuran KPI perusahaan mencatatnya, dan *dashboard* pengukuran kinerja yang telah dirancang merupakan gambaran secara garis besar yang dapat membantu pihak manajemen PT. BAP dalam memanager hasil pengukuran kinerja yang dilakukan.

LAMPIRAN

Berikut tampilan *dashboard* pengukuran kinerja yang telah dirancang



Gambar 1. Tampilan *Sheet Interface* Awal *dashboard*

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Anonim, 2012. Empat Perspektif dalam Penerapan Balanced Scorecard. [Online] Available at: <http://www.ekasulistiyana.web.id/artikel/kuliah/empat-perspektif-dalam-penerapan-balance-scorecard/>
- [2] Becher, J., 2007. Performance Alignment: Cascading Strategy. [Online] Available at: <http://jonathanbecher.com/2007/01/29/performance-alignment-cascading-strategy/>
- [3] Bentes, A. V., Jorge, C., da Silva, J. F. & Kimura, H., 2011. Multidimensional assessment of organizational performance: integrating BSC and AHP. *Journal of Business Research*, pp. 1790-1799.
- [4] Ciptani, M. K., 2000. Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi & Keuangan Universitas Kristen Petra*, pp. 21-35.
- [5] Ferani, N. A., 2013. Apa itu Key Performance Indicator (KPI)? [Online] Available at: <http://keuanganlsm.com/apa-itu-key-performance-indicator-kpi/>
- [6] Fikrotuzzakiah, F., 2012. Perancangan Model Pengukuran Kinerja Project-Based Dengan Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus: PT. Wijaya Karya Bangunan Gedung), Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- [7] Goenawan, W., 2007. Penerapan Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Berorientasi Profit, Bandung: Institut Teknologi Bandung.
- [8] Himawan, F. A. & J., 2005. Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen (STUDI KASUS PT. MAKRO INDONESIA CABANG PASAR REBO JAKARTA). *ESENSI*, pp. 55-83.Cokins,
- [9] John, 2010. What Models of Alignment Exist for Cascading? [Online] Available at: <http://www.bsccommunity.com/questions/200/what-models-of-alignment-exist-for-cascading-Key>
- [10] Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.CRMS 2016].
- [11] Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2000. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.Franci
- [12] Schlickel, M., 2013. *Strategy Deployment in Business Units*. London: Springer-Verlag.. F.,
- [13] Sholihah, M., 2013. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja ITS International Office Dengan Menggunakan Balanced Scorecard, Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.Hsu,
- [14] Suwardi, L. & Biromo, P. A., 2011. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.Kementrian.