

Desain *Key Performance Indicator* Perusahaan Menggunakan *Balanced Scorecard* Di PT. XYZ

Vitara Agustianna¹⁾, Sutresna Juhara²⁾, Monita Rahayu³⁾

Program Studi Teknik Industri, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang
Jl. Maulana Yusuf Tangerang 15118, telp. (021)55270611-5527063 fax. 021-5581068

Email: ¹⁾ vitaragustian@gmail.com, ²⁾ sjuhara@unis.ac.id, ³⁾ monita@unis.ac.id

Abstrak

PT. XYZ adalah perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang industri pembuatan kain. Kain yang dibuat adalah kain berjenis *merry mesh*. Kain *merry mesh* ini biasa digunakan untuk bagian *lining* pada sepatu. Dalam mengukur kinerja perusahaannya, PT. XYZ selama ini hanya melihat dari satu aktivitas yang terlibat di perusahaannya saja, yaitu dengan melihat dari jumlah hasil produksi yang berhasil dihasilkan perbulannya. Jadi apabila perusahaan menghasilkan jumlah produksi yang lebih banyak dari bulan sebelumnya, perusahaan menganggap kinerja perusahaannya sudah baik atau sesuai dengan keinginan perusahaan. Namun nyatanya, untuk mengukur kinerja perusahaan idealnya tidak hanya melihat dari satu sisi saja, melainkan melihat dari keseluruhan aktivitas yang terlibat di perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk membuat sebuah indikator-indikator kinerja yang disebut *key performance indicator*, untuk membantu PT. XYZ dalam mengukur kinerja perusahaannya dengan melihat dari keseluruhan aktivitas yang terlibat di perusahaan. Metode yang digunakan adalah metode *balanced scorecard* yaitu dengan membagi setiap indikator kedalam empat perspektif yang berbeda yaitu: prespektif keuangan, internal proses, pelanggan, dan pertumbuhan pembelajaran. Dari 14 *key performance indicators* yang diajukan penulis, didapatkan hasil akhir setelah validasi yaitu 13 *key performance indicators* yang dapat digunakan PT. XYZ untuk mengukur kinerja perusahaannya.

Kata kunci : *Balanced scorecard, Key Performance Indicator, Pengukuran Kinerja*

Abstract

PT. XYZ is a manufacturing company engaged in the fabric manufacturing industry. The fabric made is a merry mesh type fabric. This merry mesh fabric is commonly used for the lining of shoes. In measuring company's performance, PT. XYZ so far, has only seen one activity that is involved in the company. Namely by looking at the amount of production that is successfully produced per month. So, let the company produce a higher amount of produvtion than the previous month,the company considers the company's performance to be good. But in fact, to measure the performance of a company, ideally it is not only from one side, but also from the overall activities involved the company. Therefore, this study aims to create a performance indicator called key performance indicator, to help company in measuring company's performance by looking at the activities involved in the company. The method used is the balanced scorecard method by dividing each indicator into four different perserspective, namely: financial perspective, interbal processes, customers, learning and growth. From the 14 main performance indicatoors proposed by the author, the final result after validation sre 13 main indicators that can be used by PT. XYZ to measure the company's performance

Keywords: *Balanced Scorecard, Key Performance Indicators, Measuring Performance*

I. Pendahuluan

Persaingan dunia industri manufaktur semakin hari semakin kompetitif dengan berkembang pestanya teknologi yang ada. Perusahaan dituntut untuk selalu dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi disekitarnya agar dapat bersaing dengan

perusahaan lain dan agar perusahaan mampu untuk bertahan. Untuk dapat melihat apakah perusahaan sudah mampu beradaptasi dengan perkembangan industri saat ini atau belum, perusahaan dapat melihatnya dengan melakukan pengukuran terhadap hasil kinerja yang telah dicapai perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja tersebut, perusahaan

dapat melihat apakah usaha yang dijalankan mampu atau tidak untuk mengikuti perkembangan industri yang ada dan untuk melihat sudah sejauh mana bisnis perusahaan tersebut berjalan. Dengan pengukuran kinerja juga, perusahaan dapat membuat sebuah perencanaan strategi di masa yang akan datang guna mempersiapkan diri untuk pengembangan perusahaan. Cara yang dapat dilakukan untuk mengukur bagaimana hasil kinerja dari sebuah perusahaan adalah dengan membuat beberapa indikator-indikator kinerja yang dapat digunakan sebagai pedoman perusahaan dalam mengukur kinerja perusahaannya. Namun ternyata, tidak semua perusahaan sudah memiliki yang namanya indikator-indikator kinerja tersebut. Salah satu perusahaan yang belum memiliki indikator-indikator kinerja adalah PT. XYZ yang berlokasi di daerah Tangerang. Dalam mengukur kinerja perusahaannya, PT. XYZ hanya melihat dari besarnya jumlah produk yang berhasil mereka hasilkan perbulannya. Menurut (Lee & Billington, 1992) pengukuran kinerja yang dilakukan secara parsial hanya pada sisi internal proses saja tidak akan memberikan hasil yang efisien.

Tabel 1. Data Hasil Produksi *Merry Mesh* PT. XYZ Tahun 2019/Ton

Bulan	Jumlah
Januari	7
Februari	8
Maret	8
April	8
Mei	8
Juni	8
Juli	7
Agustus	5
September	5
Oktober	4
November	5
Desember	6
Total	79 ton

Jika dilihat dari data tersebut, PT. XYZ menilai kinerja perusahaannya pada akhir tahun mengalami penurunan. Namun hal itu tidak cukup bagi perusahaan untuk mengukur sudah sejauh mana kinerja perusahaan tersebut. Hal ini dikarenakan untuk mengukur kinerja, perusahaan harus melibatkan semua aktivitas yang berlangsung di perusahaan tersebut. Perusahaan perlu merancang suatu model *key performance indicator* sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan dan untuk membuat sebuah rencana strategi yang akan dilakukan perusahaan dimasa yang akan datang.

Ada beberapa penelitian terdahulu yang digunakan penulis sebagai referensi dan sebagai

dasar kebraun untuk artikel ini. Penelitian tersebut yaitu: (1) Analisis kinerja *Supply Chain Management* Berbasis *Balanced Scorecard* (Tanaka, Dannis Nurcaya, 2018) pada PT. Alove Bali IND (2) Pengukuran Kinerja (Nurjaman, 2013) dengan Metode *Balanced Scorecard*. (3) Perencanaan Strategis Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Properti Studi Kasus : Elang Group(Wulandari, Ratih Fahmi, Idqan Nurmalina, 2017).

Tujuan dari penelitian ini yaitu, pembuatan indikator-indikator kinerja yang dapat digunakan PT. XYZ untuk mengukur kinerja perusahaannya, berdasar pada prespektif *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* sendiri terdiri dari dari empat prespektif yaitu: prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif internal proses, dan prespektif pertumbuhan & pembelajaran.

II. Tinjauan Pustaka

Kinerja adalah gambaran hasil dari suatu organisasi kegiatan yang telah dilakukan sebelumnya dan dapat dijadikan sebagai tolak ukur atau pedoman untuk melakukan kegiatan selanjutnya. Kinerja adalah ukuran keberhasilan yang dicapai oleh pegawai dalam melakukan aktivitas kerja dengan mengacu pada tugas yang harus dilakukannya (Rahadi, 2010). Tingkat kinerja yang stabil akan berpengaruh terhadap produktivitas yang dihasilkan (Rahayu & Juhara, 2020) selain itu juga kinerja dapat menghasilkan produksi yang baik (Andwiyani et al., 2018).

Pengukuran kinerja adalah metode yang digunakan untuk memantau perkembangan organisasi maupun perusahaan dalam rangka mempertahankan daya saing yang dimiliki (Andreas Tri Panudju, Andi Hasryningsih Asfar, 2016). Dengan pengukuran kinerja perusahaan dapat memiliki gambaran keadaan nyata terkait hasil yang telah dicapai oleh perusahaan dalam periode waktu tertentu dan juga dapat mengetahui bagaimana performa dari perusahaan tersebut.

Menurut (William, B Werther, D K Davis, 1996) pengukuran kinerja memiliki beberapa manfaat yang dapat dirasakan oleh pegawai dan perusahaan. Manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Performance improvement*
2. *Placement decision*
3. *Compensation adjustment*
4. *Carrer planning and development*

Key performance indicator adalah indikator-indikator yang berfokus pada aspek kinerja sebuah organisasi yang berperan penting untuk keberhasilan organisasi atau perusahaan saat ini dan dimasa yang akan datang (Parmenter, 2015). *Key performance*

indicators secara sederhana dapat diartikan sebagai tolak ukur perusahaan untuk melihat sudah seberapa bagus kinerja dari perusahaan tersenut dan apakah sudah sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan (Komalasari, 2019).

Manfaat utama dari dibuatnya sebuah KPI adalah untuk meningkatkan kinerja dari semua pihak yang terlibat pada suatu organisasi atau perusahaan. Dengan adanya KPI, dapat membantu perusahaan mengetahui seberapa besar tingkat keberhasilan dan kegagalan yang diterima perusahaan, membantu dalam proses pemecahan masalah pada perusahaan dan membuat sebuah rencana strategi untuk masa depan perusahaan.

Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis yang bertujuan untuk merumuskan strategi sebuah perusahaan. Analisis SWOT menggambarkan tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang merupakan faktor strategis untuk sebuah perusahaan (Irsan & Budiman, 2018). Konsep *balanced scorecard* menerjemahkan terkait strategi organisasi menjadi sebuah tujuan operasional yang objektif dan pengukuran pada empat perspektif yang berbeda.

Prespektif Keuangan

Menjelaskan terkait konsekuensi ekonomi yang berhubungan dengan ketiga perspektif lainnya.

Prespektif Pelanggan

Menunjukkan terkait dengan segmen pelanggan yang akan dituju dan dimana perusahaan akan bersaing.

Prespektif Internal Bisnis

Menggambarkan proses internal perusahaan dimulai dari proses pembelian bahan baku hingga menjadi sebuah produk yang siap dikirim sampai ketangan konsumen.

Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Menjelaskan terkait kemampuan yang harus diciptakan perusahaan untuk pertumbuhan perusahaan. Kemampuan disini biasanya terkait dengan keahlian karyawan, motivasi karyawan dalam bekerja serta kemampuan sistem dan informasi perusahaan (Kaplan, R. S. Norton, 1996).

III. Metode Penelitian

Survei Pendahuluan

Tahap awal penelitian ini yaitu melakukan pengamatan terhadap objek penelitian yaitu PT. XYZ dengan melalui pengamatan langsung dan wawancara dengan Direksi perusahaan. Survei pendahuluan ini mendapatkan informasi terkait proses bisnis perusahaan dan gambaran umum perusahaan saat ini.

Studi Literatur

Tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi teori-teori yang dibutuhkan sebagai bahan analisis melalui

berbagai sumber seperti buku, jurnal penelitian, serta dokumen yang berkaitan dengan topik penelitian. Teori-teori yang dipelajari antara lain : pengukuran kinerja perusahaan, analisis SWOT, *balanced scorecard*, dan lain-lain.

Pengumpulan Data

Data- data yang dikumpulkan menggunakan metode berikut :

1. Observasi Lapangan

Tahap pengumpulan data awal penelitian ini adalah melakukan observasi langsung ke perusahaan untuk mengetahui gambaran langsung mengenai perusahaan dan untuk memperoleh data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara dengan Direksi perusahaan untuk mendapatkan informasi terkait kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Data sekunder yang dikumpulkan adalah terkait dengan sejarah perusahaan dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan topik penelitian.

2. Wawancara

Pengumpulan data dilakukan dengan tanya jawab langsung kepada Direksi perusahaan terkait dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari setiap 4 perspektif *balanced scorecard* serta untuk mengetahui target tahunan perusahaan.

3. Kuesioner

Kuesioner disini berisikan terkait hasil dari wawancara dengan Direksi, dimana hasil dari setiap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman berdasar pada perspektif *balanced scorecard* diberikan bobot untuk mengetahui posisi perusahaan pada kuadran SWOT.

Analisis SWOT

Tahap analisis data yang pertama adalah melakukan analisis SWOT yang dilakukan dengan teknik wawancara dan kuesioner. Hasil analisis SWOT ini akan menunjukkan posisi perusahaan pada kuadran SWOT yang digunakan untuk mengetahui bagaimana keadaan bisnis PT. XYZ. Selanjutnya data tersebut digunakan untuk menentukan strategi apa yang harus dilakukan oleh perusahaan agar mencapai target yang mereka inginkan. Dari hasil strategi tersebut nantinya akan dibuatkan *key performance indicator* untuk masing-masing strategi yang ada.

Sasaran Strategi *Balanced Scorecard*

Hasil analisis SWOT selanjutnya akan dibuatkan sasaran strategi yang akan dituju dan dikelompokkan berdasar pada empat perspektif *balanced scorecard*.

Penyusunan *Key Performance Indicator*

Dari hasil analisis diawal, selanjutnya disusun menjadi sebuah *key performance indicator* awal dan dijabarkan dengan sasaran strategi masing-masing.

Validasi Key Performance Indicator

Tahap validasi dilakukan dengan mengajukan KPI yang sudah penulis buat kepada Direksi perusahaan, untuk selanjutnya dilihat apakah KPI awal tersebut sudah sesuai untuk mengukur kinerja dari perusahaannya. KPI yang sudah divalidasi akan menghasilkan KPI akhir yang dapat digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan mereka ditahun yang akan datang.

IV. Hasil dan Pembahasan

Sejarah Perusahaan

Prespektif	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
Keuangan	<i>Cash flow</i> lancar	- <i>Revenue</i> belum stabil -Modal terbatas -Belum menggunakan metode perhitungan apapun untuk mengukur pendapatan	-Mudah mencari investor - <i>Income</i> tambahan dari <i>project</i> eksternal	-Nilai tukar rupiah terhadap dollar
Internal proses	-Bahan baku mudah diproduksi -kualitas produk baik -Jarang terjadi <i>reject</i>	-Kekurangan mesin otomatis - <i>idle time</i> cenderung tinggi -SOP belum dijalankan dengan baik	- Penambahan kapasitas produksi - Kompetitor cenderung sedikit	-Jarang terjadi <i>reject</i> , namun sekalinya <i>reject</i> besar
Pelanggan	-Loyalitas pelanggan cenderung baik -Kredibilitas perusahaan baik	-Pelanggan telat membayar dari jatuh tempo yang sudah ditentukan	-Memiliki segmen pasar yang luas -Pasar lokal terbuka luas, terutama untuk Tangerang, Bogor dan Semarang	-Persaingan dengan kompetitor dari segi harga, kualitas dan ketepatan pengiriman
Pertumbuhan & Pembelajaran	-Loyalitas karyawan terbilang baik -Motivasi kerja karyawan tinggi - Produktivitas karyawan stabil	-Masih menggunakan sistem <i>outsourcing</i> untuk karyawan	-Penambahan karyawan baru	-Karyawan belum terlalu solid

Untuk data terkait target tahunan perusahaan, didapatkan data sebagai berikut :

1. Ekspansi penjualan
2. Semua aset perusahaan yang masih berstatus kredit bisa lunas
3. Menambah aset mesin *knitting*

Pembobotan dan Skor

PT. XYZ adalah perusahaan yang didirikan pada tahun 2016 dengan produk yang dihasilkan adalah kain. Kain hasil produksi berjenis kain merry mesh yang digunakan konsumen PT. XYZ untuk pembuatan *lining* sepatu.

Data

Data hasil wawancara berkaitan dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dialami oleh perusahaan berdasar pada prespektif *balanced scorecard*, serta data terkait target tahunan yang akan dicapai oleh perusahaan. Data data hasil wawancara didapatkan sebagai berikut :

Tabel 2. Data Kekuatan, Kelemahan, Peluang Dan Ancaman Berdasar Prespektif *Balanced Scorecard*

Setelah mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan, selanjutnya adalah memberi bobot dan skor dari masing-masing poin yang ada untuk menunjukkan posisi perusahaan pada kuadran SWOT. Kuadran SWOT sendiri digunakan untuk melihat kondisi bisnis perusahaan, sehingga memudahkan penulis membuat KPI bagi perusahaan yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini.

Tabel 3. Perhitungan Skor Dan Bobot Kekuatan

Kekuatan	Skor (a)	Bobot (b)	Total (a x b)
Kualitas produk baik	8	0.8	6.4
Produktivitas karyawan stabil	8	0.8	6.4
Jarang terjadi <i>reject</i> produk	9	1	9
<i>Cash flow</i> lancar	8	0.8	6.4
Bahan baku mudah di produksi	10	1.1	11
Kredibilitas perusahaan baik	8	0.8	6.4
Loyalitas pelanggan cenderung baik	9	1	9
Loyalitas karyawan cukup loyal	7	0.7	4.9
Motivasi kerja karyawan tinggi	8	0.8	6.4
Total	75	7.8	65.9

Tabel 4. Perhitungan Skor Dan Bobot Kelemahan

Kelemahan	Skor (a)	Bobot (b)	Total (a x b)
Modal terbatas	6	0.75	4.5
<i>Revenue</i> belum stabil	5	0.6	3
SOP belum berjalan dengan baik	7	0.8	5.6
<i>Idle time</i> cenderung tinggi	8	1	8
Kekurangan mesin otomatisasi	8	1	8
Belum menggunakan metode pengukuran untuk menghitung laba	8	1	8
Pelanggan	3	0.3	0.9

membayar lewat dari <i>due date</i> yang ditentukan			
Masih menggunakan sistem <i>outsourcing</i> untuk karyawan	5	0.6	3
Total	50	6.05	41

Tabel 5. Perhitungan Skor Dan Bobot Peluang

Peluang	Skor (a)	Bobot (b)	Total (a x b)
Pasar lokal terbuka luas	10	1.4	14
<i>Income</i> tambahan dari projek eksternal	8	1.1	8.8
Kompetitor cenderung sedikit	8	1.1	8.8
Mudah mencari investor	9	1.2	10.8
Peningkatan kapasitas produksi	8	1.1	8.8
Memiliki segmentasi pasar yang luas	8	1.1	8.8
Penambahan karyawan	10	1.4	14
Total	61	8.4	74

Tabel 6. Perhitungan Skor Dan Bobot Ancaman

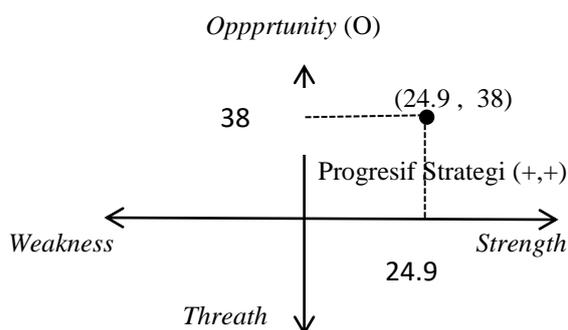
Ancaman	Skor (a)	Bobot (b)	Total (a x b)
Naik turunnya nilai tukar rupiah	9	1.8	16.2
Pelanggan mudah berpindah tempat	5	1	5
Persaingan dengan kompetitor	7	1.4	9.8
Karyawan belum terlalu solid	4	0.8	3.2
Sekalinya <i>reject</i> ,	3	0.6	1.8

berjumlah besar.			
Total	3	5.6	36

Sumbu X : kekuatan – kelemahan
= 65.9 - 41
= 24.9

Sumbu Y : Peluang - ancaman
= 74 - 36
= 38

Dari hasil perhitungan tersebut, diketahui posisi perusahaan dalam kuadran SWOT sebagai berikut :



Gambar 1. Kuadran SWOT

Berdasarkan pada kuadran SWOT, posisi perusahaan menunjukkan sebuah perusahaan yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah progresif strategi, yang artinya perusahaan dimungkinkan untuk melakukan ekspansi dan memperbesar pertumbuhan produksi

Tema Strategi

Berdasar hasil analisis SWOT, tema strategi yang dipilih adalah progresif strategi. Yaitu upaya melakukan ekspansi bisnis dan memperbesar pertumbuhan produksi dengan memanfaatkan peluang yang ada.

Tujuan Strategi

Berdasar strategi yang telah dipilih, maka tujuan strategi yang diperlukan adalah melakukan ekspansi dengan peluang segmen pasar lokal yang luas dan mengembangkan kapasitas produksi dan peningkatan modal.

Sasaran Strategi

Sasaran strategi disusun berdasar empat prespektif *balanced scorecard*, dengan hasil sebagai berikut :

1. Prespektif keuangan
 - Peningkatan penadapatan
 - Penambahan investor
 - Ekspansi bisnis
2. Prespektif Internal proses

- Meningkatkan kapasitas produksi
- Penambahan mesin produksi
- Meningkatkan kualitas produk
- Ketepatan waktu produksi
- Peningkatan kapasitas gudang

3. Prespektif pelanggan
 - Penambahan jumlah pelanggan
 - Meningkatkan kepuasan pelanggan
 - Ketepatan pengiriman
4. Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
 - Meningkatkan motivasi kerja karyawan
 - Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
 - Penambahan jumlah karyawan

Penyusunan Key Performance Indicators

Hasil selanjutnya yaitu pembuatan KPI awal untuk masing masing sasaran startegi yang disusun berdasar prespektif *balanced scorecard*.

Tabel 7. KPI Awal Prespektif Keuangan

Sasaran strategi	KPI
Peningkatan pendapatan	Pertumbuhan profit (profit <i>margin</i> , EBIT)
Penambahan Investor	Jumlah investor baru
Ekspansi bisnis	Jumlah penambahan aset

Tabel 8. KPI Awal Prespektif Pelanggan

Sasaran startegi	KPI
Penambahan pelanggan	Jumlah pelanggan baru
Menigkatkan kepuasan pelanggan	Jumlah aduan yang diterima
Ketepatan pengiriman	Presentase ketepatan pengiriman

Tabel 9. KPI Awal Prespektif Internal Proses

Sasaran startegi	KPI
Meningkatkan kapasitas produksi	Presentase kenaikan hasil produksi
Peningkatan mesin produksi	Jumlah mesin produksi
Meningkatkan kualitas produk	Jumlah <i>reject</i> produk
Ketepatan waktu produksi	Presentase <i>iddle time</i>

Tabel 10. KPI Awal Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Sasaran strategi	KPI
Motivasi kerja	Tingkat presentase motivasi karyawan
Meningkatkan	Jumlah produksi yang

produktivitas karyawan	dihasilkan	Sasaran strategi	KPI	2019	Target 2020
Penambahan karyawan	Jumlah karyawan baru	Meningkatkan kapasitas produksi	Presentase kenaikan hasil produksi	Presentase hasil produksi 80%	Ada kenaikan hingga mencapai 100%
Validasi Key Performance Indicator		Peningkatan mesin produksi	Jumlah mesin produksi	Mesin rajut 4 dan <i>rolling</i> 1	Penambahan 2 mesin rajut dan penambahan 1 mesin <i>rolling</i> serta ada mesin baru untuk <i>cutting</i>

Validasi Key Performance Indicator

Validasi dilakukan oleh Direksi perusahaan, selaku orang yang memahami dengan betul terkait bisnis perusahaannya. Hasil validasi yang didapatkan, dari total 14 KPI yang penulis ajukan terdapat 1 indikator KPI yang dinyatakan tidak valid atau tidak memberi pengaruh untuk kinerja perusahaan. KPI yang dinyatakan tidak valid adalah KPI "Jumlah investor baru". Berikut ini adalah KPI akhir yang sudah divalidasi dapat dijadikan ukuran untuk mengukur kinerja PT. XYZ :

Tabel 11. KPI Akhir Prespektif Keuangan

Sasaran strategi	KPI	2019	Target 2020
Peningkatan pendapatan	Presentase pertumbuhan profit	Pertumbuhan profit 40%	Pertumbuhan profit 45%
Ekspansi bisnis	Jumlah penambahan aset	Masih menyewa tempat	Aset yang berstatus kredit lunas

Meningkatkan kualitas produk	Jumlah <i>reject</i> produk	<i>Reject</i> produk terjadi sekali, sebanyak 2 ton	Tidak ada <i>reject</i> produk
Ketepatan waktu produksi	Presentase <i>idle time</i>	<i>Idle time</i> sebesar 40%	Penurunan <i>idle time</i> hingga menjadi 35%
Kapasitas gudang	Presentase pemakaian gudang	Pemakaian gudang sebesar 65%	Mengalami kenaikan hingga 80%

Tabel 12. KPI Akhir Pelanggan

Sasaran strategi	KPI	2019	Target 2020
Penambahan pelanggan	Jumlah pelanggan baru	4 pelanggan	Ada Penambahan hingga menjadi 10 pelanggan
Meningkatkan kepuasan pelanggan	Jumlah aduan yang diterima	4 aduan	0 aduan
Ketepatan pengiriman	Presentase ketepatan pengiriman	Presentase ketepatan pengiriman 70%	Presentase ketepatan pengiriman naik menjadi 90%

Tabel 13. KPI Akhir Internal Proses

Tabel 14. KPI Akhir Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Sasaran strategi	KPI	2019	Target 2020
Motivasi kerja	Tingkat presentase motivasi karyawan	Presentase motivasi kerja sebesar 80%	Mengalami peningkatan mencapai 90%
Meningkatkan produktivitas karyawan	Jumlah produksi yang dihasilkan	Karyawan menghasilkan 1/2 ton per hari	Karyawan menghasilkan 1 ton per hari
Penambahan karyawan	Jumlah karyawan baru	Tidak ada	Penambahan 2 orang karyawan

V. Kesimpulan

Dari hasil analisis data yang telah dilakukan, didapatkan 14 *key performance indicator* awal yang diajukan oleh penulis kepada perusahaan. *Key performance* tersebut sudah divalidasi oleh direktur perusahaan dan menghasilkan 13 *key performance indicator* akhir yang dapat digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaannya. *Key performance* yang telah divalidasi adalah sebagai berikut: 1. Pertumbuhan profit (EBIT, profit margin), 2. Jumlah penambahan aset 3. Jumlah pelanggan baru 4. Jumlah aduan yang diterima 5. Presentase ketepatan pengiriman 6. Presentase kenaikan hasil produksi 7. Jumlah mesin produksi 8. Oresentase reject produk 9. Presentase iddle time 10. Presentase pemakaian gudang 11. Tingkat presentase motivasi karyawan 12. Jumlah produksi yang dihasilkan 13. Jumlah karyawan baru. Mengacu pada hasil analisis SWOT, diharapkan perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan memaksimalkan kekuatan yang dimilikinya untuk dapat melakukan ekspansi dan memperbesar pertumbuhan produksi.

Daftar Pustaka

- Andreas Tri Panudju, Andi Hasryningsih Asfar, F. F. (2016). Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode BALANCED SCORECARD (BSC) Dengan Pembobotan ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP) DI PT. ABC, TBK. *Integrasi Sistem Industri*, 3(December), 55–65. <https://doi.org/10.24853/jisi.4.1.pp-pp>
- Andwiyani, D., Irsan, M., Murad, D. F., & Djamaludin. (2018). Planning analysis and control of inventory goods pt. x with material requirement planning method. *Proceedings - 2017 2nd International Conferences on Information Technology, Information Systems and Electrical Engineering, ICITISEE 2017, 2018-Janua*, 272–277. <https://doi.org/10.1109/ICITISEE.2017.8285510>
- Irsan, M., & Budiman, J. (2018). Analisis SWOT Pada Disain Prototype Sistem Informasi e-Recruitment. *Jurnal Teknik Informatika UNIS (JUTIS)*, 6(1), 1–7.
- Kaplan, R. S. Norton, D. . (1996). *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. Harvard College.
- Komalasari, N. (2019). *Analisis Kualitas Kinerja Norma Standar Pedoman Kriteria (NSPK) dan Rencana Tata Ruang (RTR) Di Direktorat Kemitraan Agraria Tata Ruang Menggunakan Aplikasi Dashboard System*. 7(1), 36–64.
- Lee, H. L., & Billington, C. (1992). *Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities*. *Sloan Management Review*.
- Nurjaman, S. (2013). Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard. *Trikonomika*, 12(2), 113–124. <https://doi.org/10.23969/trikononika.v12i2.473>
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicatoor Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. In *Society* (Third Edit). John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Rahadi, D. R. (2010). Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia. In *Applied Physics A: Materials Science and Processing* (Vol. 1). <https://doi.org/10.1007/s00339-002-1913-7>
- Rahayu, M., & Juhara, S. (2020). Pengukuran Waktu Baku Perakitan Pena Dengan Menggunakan Waktu Jam Henti Saat Praktikum Analisa Perancangan Kerja. *Pendidikan Dan Aplikasi Industri (UNISTEK)*, 7(2), 93–97.
- Tanaka, Dannis Nurcaya, I. N. (2018). Analisis Kinerja Supply Chain Management Berbasis Balanced Scorecard Pada Pt. Alove Bali Ind. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(7), 3709. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v07.i07.p10>
- William, B Werther, D K Davis, K. (1996). *Human Resource and Personnel Management*. *City: McGraw-Hill Inc*.
- Wulandari, Ratih Fahmi, Idqan Nurmalina, R. (2017). Perencanaan Strategis dengan Pendekatan Balance Scorecard pada Perusahaan Properti (Studi Kasus : Elang Group). *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(2), 299–312. <https://doi.org/10.17358/jabm.3.2.299>

