

PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD DI PT. X

EMPLOYEE PERFORMANCE MEASUREMENT USING THE BALANCED SCORECARD METHOD AT PT. X

Devianita Emra¹

¹⁾ Program Studi Teknik Industri, Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam As-Syafiiyah
Email: deviemra.fst@uia.ac.id

Abstract

This study aims to measure the performance of employees at PT. X which is located in Pondok Bambu, East Jakarta, which is engaged in the procurement of BAE 146-100 aircraft with the Jakarta-Ketapang-Jakarta route. Based on this research, the company will apply a reward/punishment system to its employees. Employees whose performance was assessed in this study were limited to reservation employees. The method used is the Balanced Scorecard, using actual revenue and expenditure data as benchmarks from a financial perspective, the number of passengers and customer complaint ratios as benchmarks from a customer perspective, service time as a benchmark from an internal business perspective, the amount of leadership training as a benchmark measure on a learning and growth perspective. The results obtained for agent A with a score of 60.6% score 7, agent B with a value of 40.47% score 5, reservation C with a value of 57.43% score 6, reservation D with a value of 60.85% score 6 and reservation E with a value of 88.01% score 7. Can concluded from the overall value that the performance of employees of this company is quite satisfactory.

Keywords: balanced scorecard, service, perspective, performance measurement

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja karyawan di PT. X yang berlokasi di Pondok Bambu, Jakarta Timur, yang bergerak di bidang pengadaan pesawat udara jenis BAE 146-100 dengan rute Jakarta-Ketapang-Jakarta. Berdasarkan penelitian ini, perusahaan akan memberlakukan sistem *reward/punishment* pada karyawannya. Karyawan yang dinilai kinerjanya pada penelitian ini terbatas pada karyawan bagian reservasi. Metode yang digunakan adalah *Balanced Scorecard*, dengan menggunakan data realisasi pendapatan dan realisasi pengeluaran sebagai tolak ukur pada perspektif finansial, jumlah penumpang dan rasio keluhan pelanggan sebagai tolak ukur pada perspektif pelanggan, waktu pelayanan sebagai tolak ukur pada perspektif bisnis internal, jumlah training kepemimpinan sebagai tolak ukur pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil yang diperoleh pada *agent A* dengan nilai 60.6% skor 7, *agent B* dengan nilai 40.47% skor 5, reservasi C dengan nilai 57.43% skor 6, reservasi D dengan nilai 60.85% skor 6 dan reservasi E dengan nilai 88.01% skor 7. Dapat disimpulkan dari keseluruhan nilai bahwa kinerja karyawan perusahaan ini cukup memuaskan.

Kata kunci: balanced scorecard, pelayanan, perspektif, pengukuran kinerja

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Indonesia memiliki potensi alam yang sangat indah dengan berbagai macam pemandangan alam dan kebudayaan, termasuk di wilayah timur. Wilayah inilah yang menjadi tempat pilihan upaya Pt. X, dalam bidang transportasi udara dengan armada pesawat BAE 146-100.

PT. X melaksanakan pengadaan pesawat udara dengan rute Jakarta-Ketapang-Jakarta. Melihat tingginya potensi pasar, maka PT. X merasa perlu untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk itu, penelitian ini di lakukan agar dapat mengukur kinerja karyawan, dan selanjutnya dapat diukur juga tingkat pencapaian kinerja. Manfaat yang diperoleh

dari adanya pengukuran dan penilaian kinerja bagi karyawan salah satunya adalah untuk pengembangan karir dalam bentuk upah/bonus, keputusan dalam promosi jabatan, dan lain-lain, Karena melalui penelitian ini, selanjutnya perusahaan akan memberlakukan sistem *reward/punishment*.

Masalah yang diidentifikasi di penelitian ini adalah belum adanya pengukuran kinerja karyawan reservasi yang komprehensif dari aspek finansial dan non finansial, yang bisa menjadi masukan bagi perusahaan dalam melakukan sistem *reward/punishment*.

Kaplan mengatakan kinerja adalah ukuran yang berkaitan dengan waktu kepada pelanggan, mutu dan lama siklus proses kerja serta efektifitas pengembangan produk [1].

Istilah kinerja mengandung berbagai macam pengertian.

Kinerja dapat ditafsirkan sebagai arti penting suatu pekerjaan, tingkat keterampilan yang diperlukan, kemajuan dan tingkat penyelesaian dari suatu pekerjaan [2]

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja [3] yaitu:

1. Kemampuan mereka,
2. Motivasi,
3. Dukungan yang diterima,
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara [4] menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situasi) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

David C. Mc Clelland seperti dikutip Mangkunegara [4] berpendapat bahwa "Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja".

Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya Mc Clelland, mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu:

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi.
2. Berani mengambil risiko.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.

5. Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Menurut Gibson [5] ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

1. Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Menurut Kopelman [6], faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *individual characteristics* (karakteristik individual), *organizational characteristic* (karakteristik organisasi), dan *work characteristics* (karakteristik kerja). Lebih lanjut oleh Kopelman dijelaskan bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan juga sangat tergantung dari karakteristik individu seperti kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, norma dan nilai. Dalam kaitannya dengan konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi sehingga hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi pelanggan atau pasien.

Karakteristik individu selain dipengaruhi oleh lingkungan, juga dipengaruhi oleh:

1. Karakteristik organisasi seperti reward system, seleksi dan pelatihan, struktur organisasi, visi dan misi organisasi serta kepemimpinan.
2. Karakteristik pekerjaan, seperti deskripsi pekerjaan, desain pekerjaan dan jadwal kerja.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien,

karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atau sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Dessler [7] mendefinisikan penilaian kinerja sebagai evaluasi kinerja karyawan saat ini/atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Bernardin dan Russel [8] "*A way of measuring the contribution of individuals to their organization*". Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Model penilaian kinerja yang dicontohkan oleh Gary Dessler [7] meliputi indikator sebagai berikut;

1. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian atas pekerjaan yang dilakukan.
2. Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
3. Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan.
4. Bisa diandalkan adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas.
5. Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat/makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.
6. Kemandirian adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan.

Balanced Scorecard (BSC) adalah suatu metode untuk pengukuran dan penilaian kinerja suatu perusahaan dengan mengukur empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Suatu konsep untuk mengukur apakah aktivitas-aktivitas operasional suatu perusahaan dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi. BSC pertama kali dikembangkan dan digunakan pada perusahaan *Analog Devices* pada tahun

1987. Dengan tidak hanya berfokus pada hasil finansial melainkan juga masalah manusia, BSC membantu memberikan pandangan yang lebih menyeluruh pada suatu perusahaan yang pada gilirannya akan membantu organisasi untuk bertindak sesuai tujuan jangka panjangnya. Sistem manajemen strategis membantu manajer untuk berfokus pada ukuran kinerja sambil menyeimbangkan sasaran finansial dengan perspektif pelanggan, proses, dan karyawan.

Pada tahun 1992, Robert S. Kaplan dan David P. Norton [1] mulai mempublikasikan kartu skor berimbang melalui rangkaian artikel-artikel jurnal dan buku *The Balanced Scorecard* pada tahun 1996. Sejak diperkenalkannya konsep aslinya, BSC telah menjadi lahan subur untuk pengembangan teori dan penelitian, dan banyak praktisi yang telah menyimpang dari artikel asli Kaplan dan Norton. Kaplan dan Norton sendiri melakukan tinjauan ulang terhadap konsep ini satu dasawarsa kemudian berdasarkan pengalaman penerapan yang mereka lakukan.

Balanced Scorecard membantu organisasi untuk menghadapi dua masalah fundamental: mengukur performa organisasi secara efektif dan mengimplementasikan strategi dengan sukses. Secara tradisional, pengukuran terhadap bisnis berkisar pada aspek finansial, yang kemudian banyak mendatangkan kritik. Ukuran finansial tidaklah konsisten dengan lingkungan bisnis saat ini, punya daya prediktif yang lemah, mengakibatkan munculnya silo fungsional, menghambat cara berpikir jangka panjang, dan tidak lantas bisa relevan bagi kebanyakan level organisasi. Mengimplementasikan strategi secara efektif menjadi permasalahan tersendiri. Setidaknya terdapat empat pembatas implementasi strategi di organisasi, yaitu pembatas visi, pembatas orang, pembatas sumberdaya, dan pembatas manajemen.

Balanced Scorecard memberi organisasi elemen yang dibutuhkan untuk berpindah dari paradigma 'melulu finansial' menuju model baru yang mana hasil Scorecard menjadi titik awal untuk me-review, mempertanyakan, dan belajar tentang strategi yang dipunya. *Balanced Scorecard* akan menerjemahkan visi dan strategi ke dalam serangkaian ukuran koheren dalam empat perspektif yang berimbang. Kita akan dengan cepat bisa

dapatkan informasi untuk dipertimbangkan lebih dari sekadar ukuran finansial.

Konsep keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* terkait pada tiga area berikut:

1. Keseimbangan antara indikator keberhasilan finansial dan non finansial. *Balanced Scorecard* sendiri awalnya dibuat untuk mengatasi kekuranghandalan ukuran performa finansial dengan menyeimbangkannya dengan pemicu lain untuk performa yang mengacu ke masa depan. Ini masih terus menjadi prinsip dari sistem *Balanced Scorecard* ini.
2. Keseimbangan antara konstituen internal dan eksternal dari organisasi. *Shareholder* dan pelanggan merepresentasikan konstituen eksternal dalam *Balanced Scorecard*, sementara karyawan dan proses internal merepresentasikan konstituen internal. *Balanced Scorecard* berusaha menyeimbangkan kebutuhan kedua grup yang tak jarang menjadi kontradiktif satu sama lain untuk bisa secara efektif mengimplementasikan strategi.

Keseimbangan antara indikator performa *lag* dan *lead*. Indikator *lag* secara umum merepresentasikan performa masa lalu. Contohnya semisal saja kepuasan pelanggan atau *revenue*. Meskipun ukuran tersebut pada umumnya cukup obyektif dan bisa diakses dengan mudah, namun mereka semua punya daya prediktif yang lemah. Sementara itu indikator *lead* adalah pemicu performa yang membawa pada pencapaian indikator *lag*. Indikator ini biasanya berbentuk ukuran atas proses dan aktivitas. Pengiriman tepat waktu, semisal, bisa merepresentasikan indikator *lead* untuk ukuran *lag* kepuasan pelanggan. Suatu *scorecard* harus berisi campuran/paduan antara indikator *lag* dan *lead*. Indikator *lag* yang tanpa disertai oleh ukuran *lead* tidak akan mengkomunikasikan bagaimana target akan diraih. Sebaliknya, indikator *lead* tanpa ukuran *lag* akan menghasilkan perkembangan jangka pendek namun tidak tampak bagaimana perkembangan tersebut berdampak pada peningkatan benefit bagi pelanggan dan juga *shareholder*

1.2 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja karyawan di PT. X yang berlokasi di Pondok Bambu, Jakarta Timur, yang bergerak di bidang pengadaan pesawat udara jenis BAE

146-100 dengan rute Jakarta-Ketapang-Jakarta

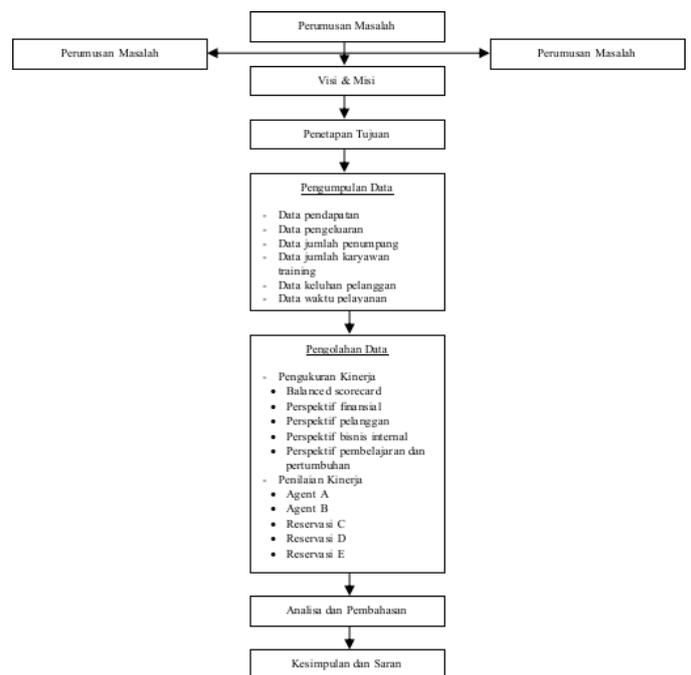
2. Bahan Dan Metode

2.1 Bahan

Bahan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data yang terkait dengan data pendapatan, data pengeluaran, data jumlah penumpang, data jumlah karyawan training, data keluhan pelanggan dan data waktu pelayanan

2.2 Metode

Berikut adalah diagram alir metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini



Gambar 1. Diagram Alir Metode Penelitian

3. Hasil Dan Pembahasan

3.1 Struktur Organisasi PT.X

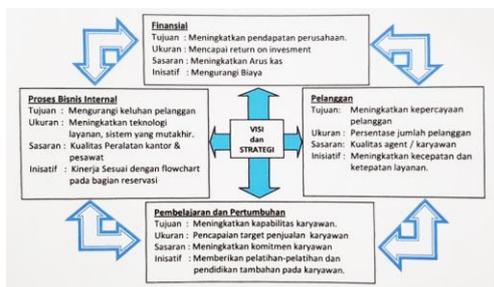


Gambar 2. Struktur Organisasi PT.X

Job description:

- Direktur, membuat dan melakukan perencanaan mengenai ruang lingkup perusahaan, dan memimpin serta mengendalikan kegiatan dan pekerjaan untuk tercapainya target dari tugas yang ada.

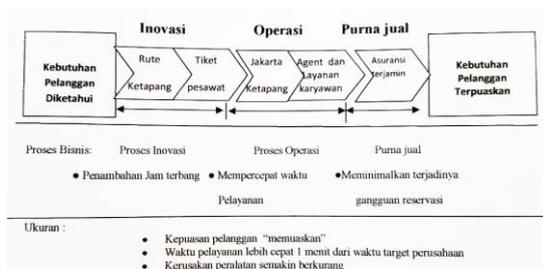
- Sekretaris, mengendalikan kegiatan kesekretariatan dari direktur dan melayani dan melaksanakan seluruh tugas dibidang kesekretariatan direktur.
- Kabag. Keuangan, mengendalikan semua kegiatan yang berhubungan dengan operasional.
- Kabag. Operasional, mengatur semua kegiatan operasional pesawat dan kantor.
- Kabag. Pemasaran, membuat inovasi-inovasi baru, mengatur strategis penjualan dan melaksanakan seluruh tugas pemasaran.
- Kabag. Umum, mengatur jalannya kegiatan-kegiatan yang bersifat umum.
- Staff, sebagai pelaksana kegiatan masing-masing departemen.



Gambar 3 Kerangka Kerja Balanced Scorecard PT. X.

Perusahaan ini mempunyai visi menciptakan kepuasan dalam memenuhi kebutuhan pelayanan maka pendapatan semakin meningkat dan strategi yang digunakan dengan empat perspektif yang saling berhubungan.

Pengukuran kinerja karyawan di PT. X memiliki 4 perspektif dengan 8 indikator. 4 perspektif tersebut adalah perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan 8 indikator kinerja adalah jumlah penjualan, penjualan tertinggi dalam 5 tahun, jumlah pelanggan pertahun, jumlah keluhan pelanggan, waktu pelayanan, perbaikan computer dan sistem bermasalah, banyak *inhouse training* yang diikuti sertakan, dan persentase rata-rata kepuasan karyawan atas gaji yang diterima.



Gambar 4 Rantai Nilai Bisnis Internal PT. X

Secara kolektif, perspektif internal perusahaan memberikan kepuasan kepada pelanggannya. Dapat dilihat dari peningkatan waktu peayanan dan berkurangnya kerusakan peralatan kantor dan sistem perusahaan. Penambahan jam terbang jga meningkatkan pendapatan perusahaan dan bertambahnya pelanggan baru.

Perusahaan ini mempertahankan pelanggan yang menguntungkan dalam segmen sasaran dan tidak terlalu tertarik kepada pelanggan yang tidak menguntungkan dalam segmen yang tidak disasari.

3.2 Analisa Perspektif Finansial

Pertumbuhan yang dicapai pada perusahaan sangat baik karena pendapatan perusahaan lebih tinggi dari pengeluaran sehingga perusahaan mempunyai keuntungan dan pengembalian investasi lebih cepat.

3.3 Analisa Perspektif Pelanggan

Strategi perusahaan untuk mengurangi kendala-kendala pada perspektif pelanggan adalah:

1. Tingkat kepuasan pelanggan, strategi yang dilakukan diantaranya menjaga komunikasi pada pelanggan, lebih memperhatikan keinginan pelanggan, menjaga hubungan baik dengan pelanggan, mengutamakan kepentingan pelanggan dan menjaga perasaan aman pada pelanggan saat memberikan pelayanan.
2. Segmen pelanggan, strategi yang dilakukan adalah meningkatkan hubungan dengan masyarakat sekitar Bandara Halim Perdana Kusuma, masyarakat Ketapang dan masyarakat Kupang.
3. Keluhan pelanggan dimana lamanya waktu pelayanan adalah keluhan utama, karena pelanggan menginginkan pelayanan yang cepat namun tetap memuaskan. Saat ini, waktu pelayanan perusahaan selama 45 menit masih sangat jauh dari target yaitu 20 menit. Untuk itu perusahaan perlu terus melakukan perbaikan berkesinambungan, salah satunya dengan mengadakan pelatihan secara berkala.

3.4 Analisa Perspektif Bisnis Internal

- Proses inovasi, perusahaan menambahkan jam terbang pada pukul 17.55 sampai 19.10 dengan rute Ketapang-Jakarta

- Proses operasi, waktu pelayanan dari bagian reservasi pada karyawan yang sangat memuaskan kinerjanya dengan waktu pelayanan 19 menit, dibawah target perusahaan yaitu 20 menit. Tetapi, pada karyawan lain yang masih jauh dari target perusahaan harus menjadi perhatian agar dapat ditingkatkan.
- Proses purna jual, untuk memperlancar hubungan dengan para pelanggan baru atau pelanggan lama maka perusahaan meminimalkan terjadinya gangguan layanan pada saat reservasi baik dari segi peralatan ataupun system perusahaan dan asuransi kecelakaan sebagai purna jual perusahaan.

3.5 Analisa Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kemampuan perusahaan untuk mengekstraksi dan menggunakan informasi strategis merupakan kunci keunggulan kompetitif dalam usaha jasa perusahaan. Perusahaan harus meningkatkan nilai guna, akses kemudahan dalam membeli tiket dan ketepatan waktu informasi. Perusahaan juga harus membangun kompetensi di bidang pemasaran, penjualan dan pelayanan pelanggan agar dapat mencapai target pendapatan. Hal ini membutuhkan orientasi yang berfokus pelanggan, kemampuan menghargai pelanggan dan memberikan kepuasan kepada pelanggan. Perusahaan mempunyai system manajemen kinerja yang sangat baik untuk komunikasi, memotivasi dan memberikan balas jasa kepada karyawan yang mendukung tujuan bisnis perusahaan.

Perusahaan memberikan kepuasan kepada karyawannya yang mencapai target penjualan setiap tahunnya. Bagi karyawan yang tidak mencapai target dapat meningkatkan kinerja di tahun selanjutnya.

Manfaat bagi karyawan yang mencapai target penjualan adalah:

- Meningkatkan motivasi
- Promosi jabatan
- Mendapatkan insentif atau bonus
- Mendapatkan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan yang dibiayai oleh perusahaan.

4. Kesimpulan

Dari hasil rancangan penilaian kinerja karyawan yang diterapkan kepada 5 karyawan baik *agent* maupun karyawan reservasi didapatkan hasil penilaian sebagai berikut:

- *Agent A* dengan nilai kinerja sebesar 60.6% dengan hasil "Cukup Puas" skor 7, maka *Agent A* mencapai target sehingga perusahaan dapat memberikan *reward* berupa uang insentif.

- *Agent B* dengan nilai kinerja 40.47% skor 5 dengan hasil "Tidak Puas" karena tidak mencapai target yang sudah dianggarkan oleh perusahaan sehingga insentif dan *reward* tidak diberikan.
- Reservasi C dengan nilai kinerja sebesar 57.43% skor 6 dengan hasil "Cukup Puas" akan tetapi belum mencapai target penjualan sehingga insentif dan *reward* tidak diberikan.
- Reservasi D dengan nilai kinerja sebesar 60.85% skor 6 dengan hasil "Cukup Puas" tetapi belum mencapai target penjualan sehingga insentif dan *reward* tidak diberikan.
- Reservasi E dengan nilai kinerja sebesar 88.01% skor 7 dengan hasil "Puas" maka reservasi E mencapai target sehingga perusahaan memberikan *reward* berupa uang insentif dan juga promosi jabatan.
- Dapat disimpulkan untuk pencapaian penjualan masih belum dapat dikatakan baik, walaupun dalam pendapatan keuntungan perusahaan selalu terdapat peningkatan karena kerjasama tim yang solid.

Daftar Pustaka

- [1] R. S. Kaplan and D. P. Norton, *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard business press, 1996.
- [2] M. Butarbutar et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis, 2021.
- [3] R. L. Mathis and J. H. Jackson, "Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 9 jilid 1," *Jkt. Salemba Empat*, 2001.
- [4] A. A. P. Mangkunegara, "Manajemen sumber daya manusia perusahaan," 2011.
- [5] J. Gibson, "L., et al.(1987) Organisasi Dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses," *Bin. Aksara Jkt.*, 1997.
- [6] R. E. Kopelman, *Managing productivity in organizations: A practical, people-oriented perspective*. McGraw-Hill College, 1986.
- [7] G. Dessler and C. H. Tan, *Human resource management: An Asian perspective*. Pearson Prentice Hall Singapore, 2009.
- [8] C. G. Faustino, "Manajemen sumber daya manusia," *Yogyakarta. Penerbit Andi*, 2003.