

**DESAIN INSTRUMEN PENGUKURAN KINERJA INDUSTRI KECIL DI KOTA
AMBON DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus Pada CV. Mutiara Indah di Desa Batu Merah-Ambon)**

Fervin M. Likumahwa

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Pattimura Ambon
e-mail: likumahwaf@gmail.com

V. O. Lawalata

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Pattimura Ambon
e-mail: victor.lawalata@fatek.unpatti.ac.id

ABSTRAK

*CV. Mutiara Indah adalah industri rumah di kota Ambon yang bergerak di bidang kerajinan kerang mutiara. Industri ini belum pernah melakukan pengukuran kinerja perusahaan. Kondisi ini disebabkan oleh tidak tersedianya sumber daya yang memadai seperti karyawan yang kompeten dan aplikasi atau teknologi yang relevan. Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi target strategis yang akan digunakan untuk merancang sistem pengukuran kinerja, serta merancang instrumen dan aplikasi untuk pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Hasilnya menunjukkan tujuan strategis dan indikator kinerja utama (KPI) yang akan digunakan untuk mengukur kinerja yang terdiri dari meningkatkan rasio profitabilitas, meningkatkan rasio likuiditas, meningkatkan rasio efektivitas, meningkatkan kualitas layanan pelanggan, menurunkan keluhan pelanggan, meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan pertumbuhan pelanggan baru, meningkatkan kualitas produk, produktivitas biaya produksi, meningkatkan produktivitas karyawan, meningkatkan kemampuan karyawan dan meningkatkan kepuasan karyawan, profitabilitas, ROCE (Return On Capital Employed), ROE (Return On Equity), Pertumbuhan Pelanggan Total, Pangsa Pasar, Tingkat Penanganan Keluhan Pelanggan, Akuisisi Pelanggan, Profitabilitas, Persentase Produk Cacat dan Produktivitas Biaya Produksi, Tingkat Produktivitas Karyawan, dan Jumlah Pelatihan Karyawan. Instrumen pengukuran kinerja menggunakan indikator ini diberi skala pengukuran yang secara kumulatif menunjukkan tingkat kinerja keseluruhan perusahaan.*

Kata Kunci: *CV. Mutiara Indah, Pengukuran Kinerja, Metode *Balanced Scorecard*.*

Abstract

*CV. Mutiara Indah is a home industry in Ambon city which is engaged in pearl shell craft. This industry has never made a measurement of company performance. This condition is caused by the unavailability of adequate resources such as competent employees and relevant applications or technology. This research was conducted to identify strategic targets that will be used to design performance measurement systems, as well as designing instruments and applications for company performance measurement using *Balanced Scorecard* method. The results show the strategic objectives and key performance indicators (KPI) that will be used to measure the performance consisting of improving the profitability ratio, increasing the liquidity ratio, improving the effectiveness ratio, improving the quality of customer service, lowering customer complaints, increasing market share, increasing customer loyalty, increasing new customer growth, improving product quality, productivity cost production, increasing employee productivity, increasing the ability of employees and improve employee satisfaction, profitability, ROCE (Return On Capital Employed), ROE (Return On Equity), Total Customer Growth, Market Share, Customer Complaint Handling Level, Customer Acquisition, Profitability, Percentage of Defective Products and Productivity Cost Production, Employee Productivity Level and Number of Employee Training. A performance measurement instrument using these indicators is given a measurement scale that cumulatively shows the overall performance level of the firm.*

Keywords: *CV. Mutiara Indah, Performance Measurement, *Balanced Scorecard* Method.*

PENDAHULUAN

Industri kecil umumnya belum memiliki infrastruktur dan sumberdaya yang cukup untuk melakukan pengukuran kinerja. Industri jenis ini hanya berfokus pada keberlanjutan proses pabrikasi dan penjualan, dimana tidak mempunyai sumberdaya manusia khusus dan memadai untuk mengatur kegiatan-kegiatan yang bersifat pengembangan dan mutu manajemen organisasi. Hal ini mengingat mereka tidak memiliki cukup dan adan pengetahuan untuk mengelola organisasi perusahaan secara menyeluruh.

CV. Mutiara Indah merupakan *home industry* di kota Ambon yang bergerak di bidang kerajinan kerang-kerangan mutiara dengan produk yang dihasilkan berupa souvenir (anting-anting, gelang, kalung, cincin, pin/bross, tusuk konde, dan miniature tempat ibadah) dalam berbagai bentuk dan motif seperti perahu, kuda, burung, simbol agama, kaligrafi dan bunga. Bahan baku kulit kerang didatangkan dari Kota Dobo Kabupaten Aru. Hingga saat ini CV. Mutiara Indah belum pernah melakukan pengukuran kinerja perusahaan agar dapat member gambaran dan informasi yang berguna terutama dalam menentukan kebijakan dan strategi bisnis mereka kedepannya. Keadaan ini disebabkan karena tidak adanya sumberdaya yang memadai seperti karyawan yang kompeten, serta aplikasi atau teknologi yang relevan. Mengingat adanya keinginan yang kuat dari pihak manajemen perusahaan untuk mengadakan dan menerapkan suatu system pengukuran kinerja yang sesuai dengan kondisi perusahaannya, maka perlu dilakukan suatu kajian yang mendalam guna merancangny. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi sasaran strategis yang akan dipakai untuk mendesain sistem pengukuran kinerja CV. Mutiara Indah, mengidentifikasi indikator-indikator kinerja/ KPI (*Key Performance Indicator*) apa yang akan dipakai untuk mendesain sistem pengukuran kinerja CV. Mutiara Indah dan merancang instrumen dan aplikasi untuk pengukuran kinerja perusahaan ini.

LANDASAN TEORI

Industri Kecil

Menurut undang-undang No. 9 tahun 1995 tentang usaha kecil, maka batasan industri kecil didefinisikan sebagai berikut “Industri kecil adalah kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh perseorangan atau rumah tangga maupun suatu badan, bertujuan untuk memproduksi barang ataupun jasa untuk diperniagakan secara komersial, yang mempunyai kekayaan bersih paling banyak Rp. 200 juta dan mempunyai nilai penjualan pertahun sebesar Rp. 1 Milyar”. Batasan mengenai skala usaha menurut BPS berdasarkan kriteria jumlah tenaga kerja:

) Industri dan Dagang Mikro (ID-Mikro)	: 1 – 4 Orang
) Industri dan Dagang Kecil (ID-Kecil)	: 5 – 19 Orang
) Industri dan Dagang Menengah (ID-Mikro)	: 20 – 99 Orang
) Industri dan Dagang Besar (ID-Mikro)	: 100 Orang ke atas

Pengukuran Kinerja Perusahaan

Dalam kaitannya dengan pengukuran kinerja sebuah perusahaan, terdapat beberapa istilah yang biasa digunakan, antara lain yaitu pengukuran kinerja (*performance measurement*), ukuran kinerja (*performance measure*), metrik kinerja (*performance metric*). Istilah-istilah tersebut seringkali digunakan secara bergantian, namun demikian untuk menghindarkan kerancuan pemahaman diantara istilah-istilah tersebut, maka perlu diberikan penjelasan mengenai masing-masing perbedaannya.

Pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai proses pengkuantifikasian efisiensi dan efektivitas dari tindakan yang lalu. Ukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai sebuah parameter yang digunakan untuk mengkuantifikasi efisiensi dan/atau efektivitas dari tindakan yang lalu. Metrik kinerja adalah definisi dari cakupan, isi dan bagian-bagian komponen dari sebuah ukuran kinerja yang berbasis luas (Neely, 2002).

Balanced Scorecard (BSC)

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition*, dimana telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Alat ukur kinerja tradisional yang memfokuskan pada pengukuran keuangan tentunya harus bergeser menyesuaikan dengan tuntutan agar memberikan arah yang lebih baik bagi perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996). Hanya dengan menggunakan ukuran keuangan saja, belum dapat menggambarkan kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan.

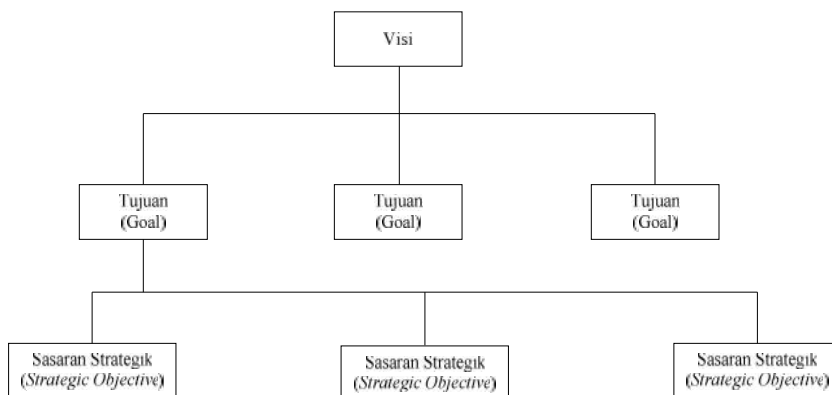
BSC merupakan suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik keuangan maupun non keuangan dengan mempertimbangkan empat aspek yang

berkaitan dengan perusahaan, antara lain aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Konsep BSC berkembang sejalan dengan implementasi konsep tersebut. BSC terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*), dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja sesungguhnya. Menurut Kaplan dan Norton (1996:9), kata "*balanced*" disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor, yaitu:

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi *stakeholder* dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi, dan proses belajar dan tumbuh.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
3. Keseimbangan antara unsur objektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subjektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

BSC sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisis, dan merevisi strategi organisasi (Campbell et al., 2002, dalam Imelda R. H. N, JAK, 2004:107). BSC dikembangkan oleh professor-profesor dari *Harvard University* Fakultas Bisnis yaitu David P. Norton dan Bob Kaplan tahun 1992 dengan menerbitkan tulisannya di majalah *Harvard Business Review* edisi Januari-Februari yang berjudul "*measures that drive performance*" tentang konsep BSC. Metode ini merupakan penjabaran dari visi, misi, dan strategi perusahaan dalam serangkaian tujuan dan dari penjabaran tersebut dijadikan ukuran bagi pengukuran prestasi perusahaan. Visi, misi, dan strategi tersebut dijabarkan dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. BSC menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh karyawan dari semua tingkatan dalam perusahaan. Sehingga BSC merupakan suatu *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi kepada seluruh pegawai tentang apa yang menjadi kunci penentu sukses saat ini dan masa mendatang. Sebagai sarana komunikasi misi dan strategi, BSC memuat suatu pesan kepada semua karyawan tentang pentingnya mengejar secara seimbang terhadap empat perspektif sekaligus. Tujuan dan pengukuran keuangan dalam BSC bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari proses *top-down* berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Visi dan strategi harus diterjemahkan oleh BSC menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata.



Penjabaran Visi ke dalam Tujuan dan Sasaran Strategik

(Sumber: Mulyadi dan Setyawan, 2002)

METODOLOGI PENELITIAN

Objek, Waktu dan Tempat

Objek penelitian adalah CV. Mutiara Indah di Jalan Jenderal Sudirman, Desa Batu Merah, Kota Ambon. Penelitian berlangsung Desember 2014 - Maret 2015.

Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah *Key Performance Indikator (KPI)* yang divalidasi langsung oleh pihak perusahaan. KPI ini merupakan sasaran-sasaran strategik yang dijabarkan dari tujuan perusahaan yang dikelompokkan dalam 4 perspektif dari metode *Balanced Scorecard (BSC)*, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa metode, yaitu:

1. Studi pustaka. Pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku literatur, jurnal-jurnal, artikel-artikel dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan;
2. Observasi, merupakan metode pengumpulan data dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada objek penelitian;
3. Wawancara, Merupakan metode pengumpulan data dimana peneliti melakukan wawancara langsung dan pengisian kuesioner untuk pengambilan data perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan pemilik CV. Mutiara Indah;
4. Kuesioner kepada pelanggan untuk mengukur seberapa jauh kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan, yang menggunakan skala Likert dalam penilaian.

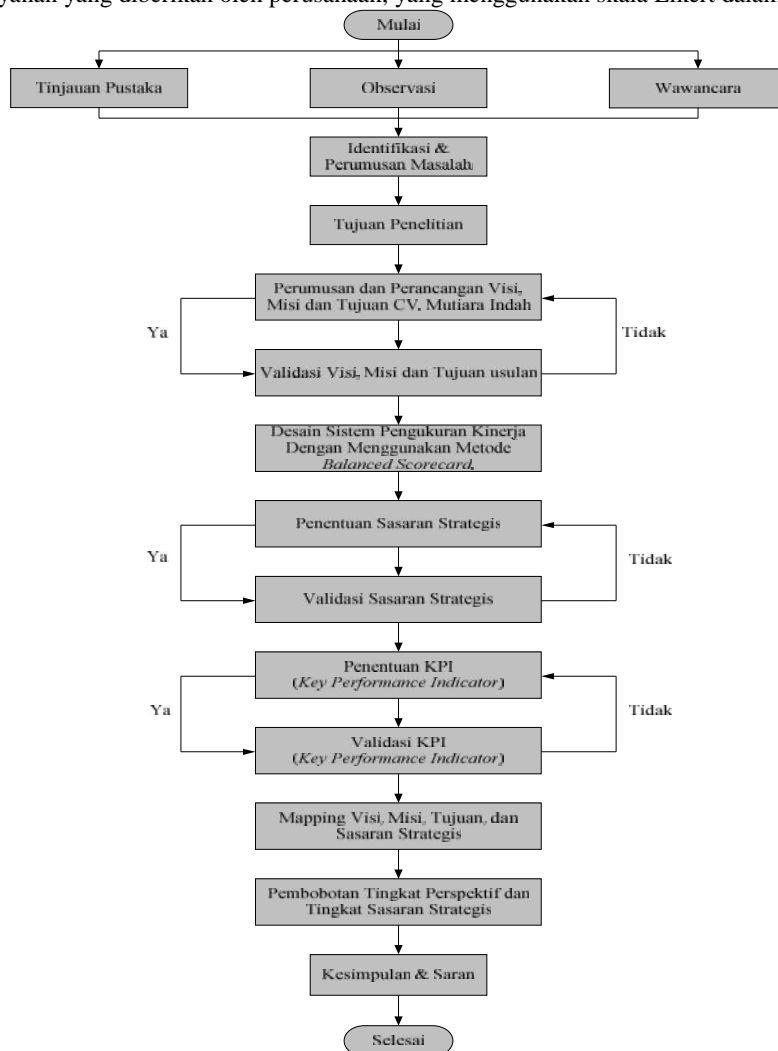


Diagram Alir Penelitian

PEMBAHASAN

Mapping Visi, Misi, Tujuann, Sasaran Strategis dan KPI (*Key Performane Indicator*)

Visi dan misi CV. Mutiara Indah yang ada saat ini belum memiliki relasi yang kuat, yang mengakibatkan perusahaan berjalan dengan arah yang tidak jelas, serta tidak memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, baik kepada pemilik perusahaan maupun karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut. Visi perusahaan adalah mandiri, berkualitas dan kompetitif, sedangkan Misinya meliputi:

1. Memanfaatkan peluang memperoleh modal usaha dari pemerintah daerah dan swasta lokal untuk menjamin keberlanjutan usaha kerajinan kerang mutiara;
2. Menghasilkan produk kerajinan kerang mutiara mutiara yang berkualitas dan tepat waktu;
3. Mengembangkan jaringan pemasaran pada level lokal maupun nasional untuk meningkatkan pangsa pasar produk kerajinan kerang mutiara.

Hasil wawancara yang divalidasi oleh pimpinan perusahaan selaku subjek tunggal dalam penelitian ini, telah dirumuskan usulan visi, misi, dan tujuan perusahaan sebagai berikut:

1. Visi: CV. Mutiara Indah menjadi industri kreatif padat karya yang menghasilkan produk kerajinan kerang mutiara yang paling diminati di Kota Ambon;
2. Misi:
 - a. Menghasilkan produk kerajinan kerang mutiara yang unik, berkualitas, dan sesuai dengan keinginan pelanggan.
 - b. Menyelenggarakan layanan bisnis yang berkualitas bagi konsumen.
 - c. Menyelenggarakan kemitraan dengan perusahaan-perusahaan atau dari organisasi strategis untuk pemasaran produk kerajinan kerang mutiara.
 - d. Menyalurkan potensi kreatifitas anak negeri dalam bidang seni kerajinan kerang mutiara.
3. Tujuan
 - a. Meningkatkan pendapatan perusahaan
 - b. Meningkatkan kepuasan konsumen
 - c. Meningkatkan pangsa pasar produk kerajinan kerang mutiara di dalam maupun di luar wilayah Kota Ambon.
 - d. Meningkatkan dan menjaga kualitas produk perusahaan.
 - e. Meningkatkan dan mengembangkan kualitas karyawan.

Visi, misi dan tujuan perusahaan yang kemudian diterjemahkan ke dalam berbagai sasaran strategis (*Strategic Objectives*). Dalam menterjemahkan sasaran strategis ke dalam langkah-langkah tindakan (operasional) yang komprehensif dan koheren diperlukan pendekatan BSC. Sasaran strategis untuk setiap perspektif *Balanced Scorecard* pada perusahaan CV. Mutiara Indah yang telah disepakati oleh pemilik perusahaan, yang dapat dilihat pada tabel 2.

Sasaran Strategis Perusahaan CV. Mutiara Indah

Perspektif	Sasaran Strategis
Finansial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan rasio profitabilitas 2. Meningkatkan rasio likuiditas 3. Meningkatkan rasio efektivitas
Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 4. Meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan 5. Menurunkan keluhan pelanggan 6. Meningkatkan pangsa pasar 7. Meningkatkan loyalitas pelanggan 8. Meningkatkan pertumbuhan pelanggan baru
Proses Bisnis Internal	<ol style="list-style-type: none"> 9. Meningkatkan kualitas produk 10. Produktivitas biaya produksi
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<ol style="list-style-type: none"> 11. Meningkatkan kemampuan karyawan 12. Meningkatkan kepuasan karyawan

Sasaran strategis yang dirumuskan untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan perusahaan perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya dalam KPI (*Key Performance Indicator*). Penentuan KPI (*Key Performance Indicator*) merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran

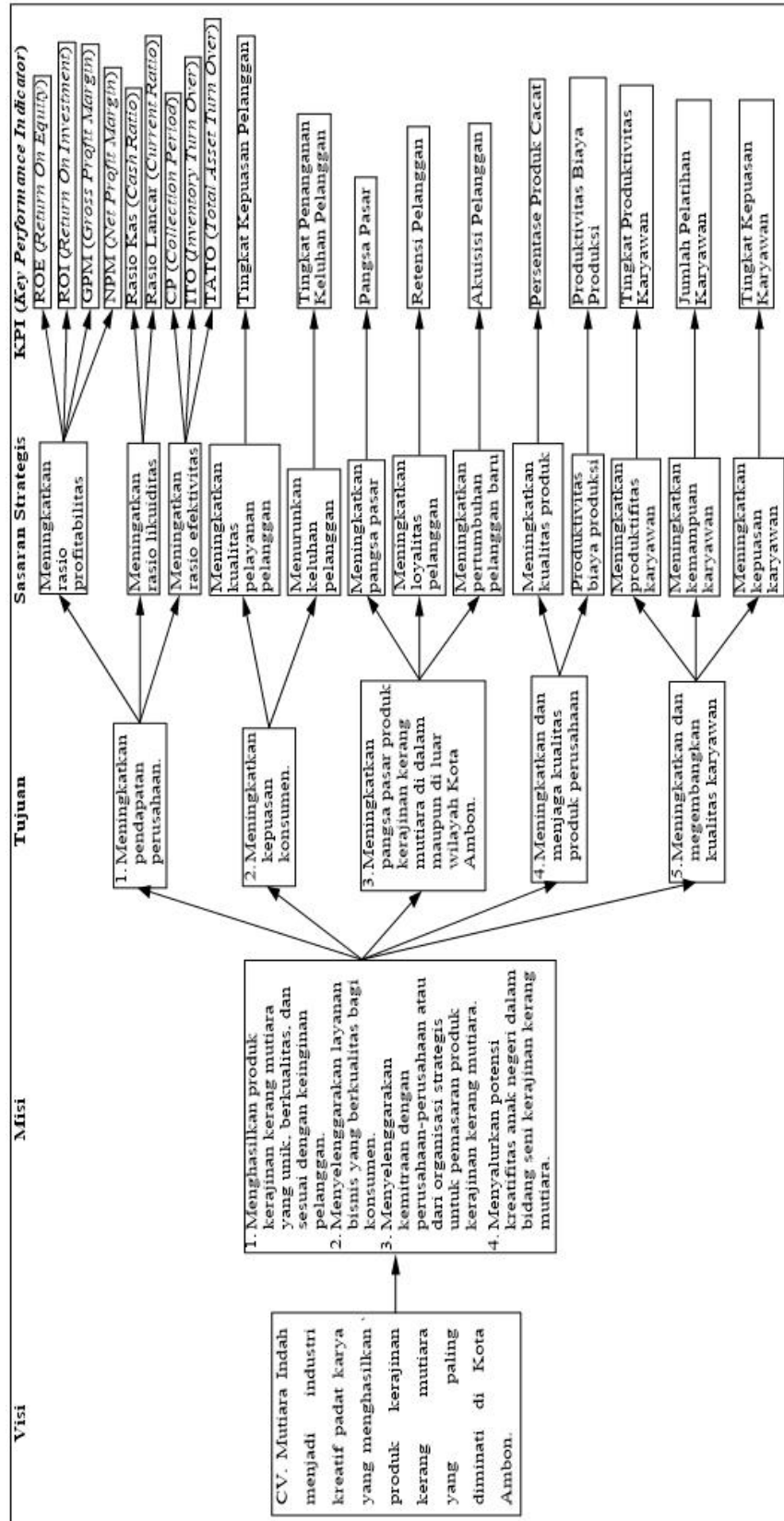
kinerja. Oleh karena itu dalam penentuan KPI (*Key Performance Indicator*) haruslah benar-benar merupakan penjabaran dari visi, misi, tujuan dan sasaran strategis CV. Mutiara Indah yang telah dirancang dengan adanya referensi-referensi terkait, dirumuskan dan divalidasi langsung oleh pemilik perusahaan. Adapun KPI (*Key Performance Indicator*) untuk masing-masing perspektif tersaji dalam Tabel 3 dibawah ini.

KPI (*Key Performance Indicator*) CV. Mutiara Indah

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI (<i>Key Performance Indicator</i>)
Finansial	Meningkatkan rasio profitabilitas	ROE (<i>Return On Equity</i>)
		ROI (<i>Return On Investment</i>)
		GPM (<i>Gross Profit Margin</i>)
		NPM (<i>Net Profit Margin</i>)
	Meningkatkan rasio likuiditas	Rasio Kas (<i>Cash Ratio</i>)
		Rasio Lancar (<i>Current Ratio</i>)
	Meningkatkan rasio efektivitas	Rata-rata Periode Pengumpulan Piutang (<i>Collection Period/ CP</i>)
Perputaran Persediaan (<i>Inventory Turn Over/ ITO</i>)		
Perputaran Total Asset (<i>Total Asset Turn Over/ TATO</i>)		
Pelanggan	Meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan	Tingkat Kepuasan Pelanggan
	Menurunkan keluhan pelanggan	Tingkat Penanganan Keluhan Pelanggan
	Meningkatkan pangsa pasar	Pangsa Pasar
	Meningkatkan loyalitas pelanggan	Retensi Pelanggan (<i>Customer Retention</i>)
	Meningkatkan pertumbuhan pelanggan baru	Akuisisi Pelanggan (<i>Customer Acquisition</i>)
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan kualitas produk	Persentase Produk Cacat
	Produktivitas biaya produksi	Produktivitas Biaya Produksi
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan kemampuan karyawan	Jumlah Pelatihan Karyawan
	Meningkatkan kepuasan karyawan	Tingkat Kepuasan Karyawan

Hasil Rekapitulasi Target Pada Masing-masing KPI (*Key Performance Indicator*)

KPI (<i>Key Performance Indicator</i>)	Target
ROE (<i>Return On Equity</i>)	50 %
ROI (<i>Return On Investment</i>)	50 %
GPM (<i>Gross Profit Margin</i>)	55 %
NPM (<i>Net Profit Margin</i>)	85 %
Rasio Kas (<i>Cash Ratio</i>)	55 %
Rasio Lancar (<i>Current Ratio</i>)	35 %
Rata-rata Periode Pengumpulan Piutang (<i>Collection Period/ CP</i>)	87 Hari
Perputaran Persediaan (<i>Inventory Turn Over/ ITO</i>)	35 Kali
Perputaran Total Asset (<i>Total Asset Turn Over/ TATO</i>)	1330 Kali
Tingkat Kepuasan Pelanggan	60 %
Tingkat Penanganan Keluhan Pelanggan	28 %
Pangsa Pasar	48 %
Retensi Pelanggan (<i>Customer Retention</i>)	15 %
Akuisisi Pelanggan (<i>Customer Acquisition</i>)	30 %
Persentase Produk Cacat	1,7 %
Produktivitas Biaya Produksi	50 %
Jumlah Pelatihan Karyawan	50 %
Tingkat Kepuasan Karyawan	60 %



Mapping Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Strategis

Sasaran strategis yang dirumuskan bersama dengan pemilik perusahaan adalah; meningkatkan rasio profitabilitas, meningkatkan rasio likuiditas, meningkatkan rasio efektivitas, meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan, menurunkan keluhan pelanggan, meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan pertumbuhan pelanggan baru, meningkatkan kualitas produk, produktivitas biaya produksi, meningkatkan produktifitas karyawan, meningkatkan kemampuan karyawan. Selanjutnya untuk menyusun KPI (*Key Performance Indicator*). Setelah pemilik perusahaan memvalidasi sasaran strategis yang akan dipakai untuk membuat suatu sistem pengukuran kinerja, selanjutnya perumusan KPI (*Key Performance Indicator*) juga akan dilakukan dengan menggunakan kuesioner validasi KPI (*Key Performance Indicator*) yang terlampir pada lampiran II (1.2) dan disepakati bersama oleh pihak perusahaan dengan peneliti, dimana KPI (*Key Performance Indicator*) yang dirumuskan bersama dengan pemilik perusahaan adalah sebagai berikut:

-) Perspektif Finansial, mencakup ROE (*Return On Equity*), ROI (*Return On Investment*), GPM (*Gross Prfofit Margin*), NPM (*Net Profit Margin*), Rasio Kas (*Cash Ratio*), Rasio Lancar (*Current Ratio*), Rata-rata Periode Pengumpulan Piutang (*Collection Period/ CP*), Perputaran Persediaan (*Inventory Turn Over/ ITO*) dan Perputaran Total Asset (*Total Asset Turn Over/ TATO*).
-) Perspektif Pelanggan, mencakup Profitabilitas Pelanggan, Tingkat Penanganan Keluhan Pelanggan, Pangsa Pasar, Retensi Pelanggan (*Customer Retention*) dan Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*).
-) Perspektif Proses Bisnis Internal, mencakup Persentase Produk Cacat dan Produktivitas Biaya Produksi.
-) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, mencakup Tingkat Produktivitas Karyawan, Jumlah Pelatihan Karyawan dan Tingkat Kepuasan Karyawan.

Pembobotan Tingkat Perspektif

Pada pembobotan antar KPI (*Key Performance Indicator*) kuesioner diisi oleh pemilik perusahaan untuk membuat penilaian terhadap permasalahan yang sedang dibahas.

No.	Perspektif	Bobot
1.	Finansial	0,048
2.	Pelanggan	0,524
3.	Proses Bisnis Internal	0,223
4.	Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,205
<i>Consistency Ratio</i>		0,1
Kesimpulan		Konsisten

Pembobotan KPI

Pada pembobotan antar KPI (*Key Performance Indicator*) kuesioner diisi oleh pemilik perusahaan untuk membuat penilaian terhadap permasalahan yang sedang dibahas.

Hasil Pembobotan Pada Perspektif Finansial

No.	KPI (<i>Key Performance Indicator</i>)	Bobot
1.	ROE (<i>Return On Equity</i>)	0,082
2.	ROI (<i>Return On Investment</i>)	0,061
3.	GPM (<i>Gross Prfofit Margin</i>)	0,158
4.	NPM (<i>Net Profit Margin</i>)	0,264
5.	Rasio Kas (<i>Cash Ratio</i>)	0,118
6.	Rasio Lancar (<i>Current Ratio</i>)	0,104
7.	Rata-rata Periode Pengumpulan Piutang (<i>Collection Period/ CP</i>)	0,048
8.	Perputaran Persediaan (<i>Inventory Turn Over/ ITO</i>)	0,111
9.	Perputaran Total Asset (<i>Total Asset Turn Over/ TATO</i>)	0,053
<i>Consistency Ratio</i>		0,1
Kesimpulan		Konsisten

Hasil Pembobotan Pada Perspektif Pelanggan

No.	KPI (<i>Key Performance Indicator</i>)	Bobot
1.	Tingkat Kepuasan Pelanggan	0,131
2.	Tingkat Penanganan Keluhan Pelanggan	0,637
3.	Pangsa Pasar	0,047
4.	Retensi Pelanggan	0,126
5.	Akuisisi Pelanggan	0,059
<i>Consistency Ratio</i>		0,1
Kesimpulan		Konsisten

Hasil Pembobotan Pada Perspektif Proses Bisnis Internal

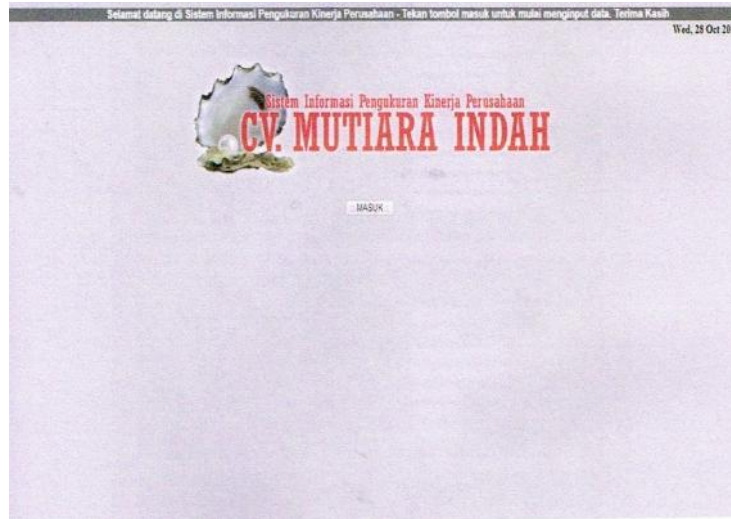
No.	KPI (<i>Key Performance Indicator</i>)	Bobot
1.	Persentase Produk Cacat	0,111
2.	Produktivitas Biaya Produksi	0,111
<i>Consistency Ratio</i>		0,0
Kesimpulan		Konsisten

Hasil Pembobotan Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

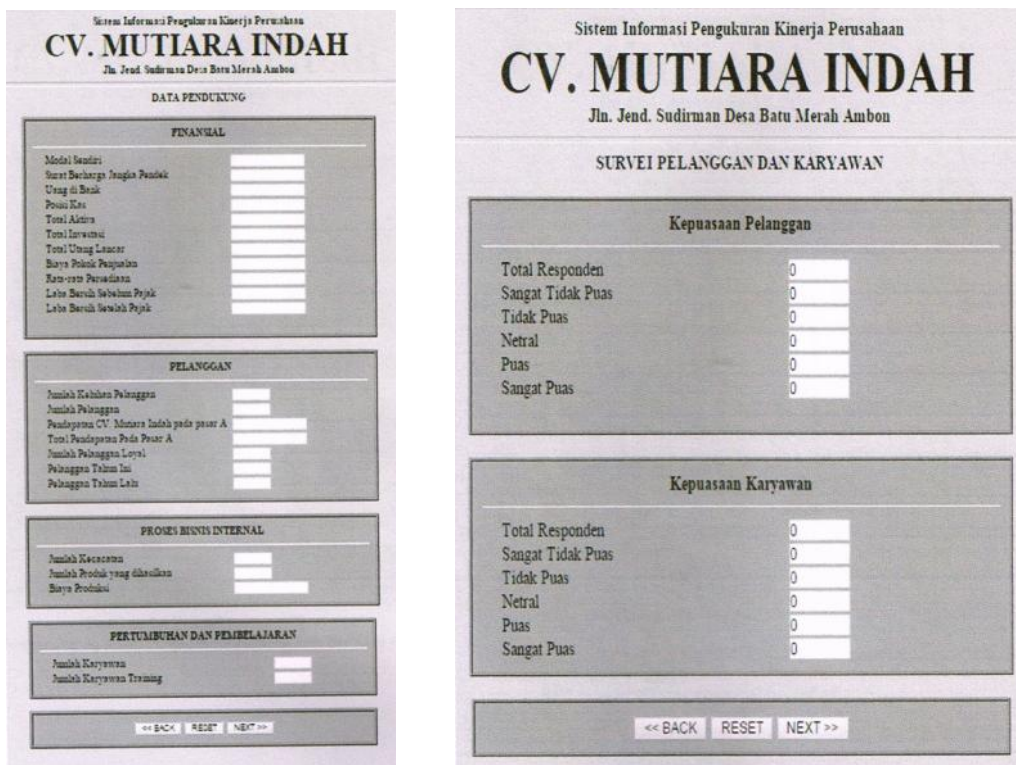
No.	KPI (<i>Key Performance Indicator</i>)	Bobot
1.	Tingkat Produktivitas Karyawan	0,151
2.	Jumlah Pelatihan Karyawan	0,218
3.	Tingkat Kepuasan Karyawan	0,630
<i>Consistency Ratio</i>		0,1
Kesimpulan		Konsisten

Instrumen dan Aplikasi Pengukuran Kinerja CV. Mutiara Indah

Berikut ini merupakan instrumen pengukuran kinerja CV. Mutiara Indah yang telah dimodifikasi sedemikian rupa dengan CV. Mutiara Indah, seperti terlihat pada Gambar 4 –5. bawah ini.



Tampilan Awal Instrumen dan Aplikasi Pengukuran Kinerja CV. Mutiara Indah



Tampilan Input Data Instrumen dan Aplikasi Pengukuran Kinerja CV. Mutiara Indah

Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Perusahaan
CV. MUTIARA INDAH
Jln. Jend. Sudirman Desa Batu Merah Ambon

HASIL PERHITUNGAN

KPI (Key Performance Indikator)	Bobot	Target	Realisasi	Skor & Status Pencapaian (%)	Skor Total
ROE (Return On Equity)	10 %	50 %	0	0	0
ROI (Return On Investment)	10 %	50 %	0	0	0
GPM (Gross Profit Margin)	10 %	55 %	0	0	0
NPM (Net Profit Margin)	20 %	85 %	0	0	0
Rasio Kasio (Cash Ratio)	10 %	55 %	0	0	0
A Rasio Lancar (Current Ratio)	10 %	35 %	0	0	0
Colection Period	10 %	87 Hari	0	0	0
Perputaran Persediaan	10 %	35 Kali	0	0	0
Perputaran Total Aset	10 %	1330 Kali	0	0	0
Nilai Total Kinerja Perspektif Finansial					0
Tingkat Kepuasan Pelanggan	30 %	60 %	0	0	0
Tingkat Penanganan Keluhan Pelanggan	25 %	28 %	0	0	0
Pangsa Pasar	10 %	48 %	0	0	0
B Retensi Pelanggan	15 %	15 %	0	0	0
Akuisisi Pelanggan	20 %	30 %	0	0	0
Nilai Total Kinerja Perspektif Pelanggan					0
Presentase Produk Cacat	50 %	1.7 %	0	0	0
C Produktivitas Biaya Produksi	50 %	50 %	0	0	0
Nilai Total Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal					0
Jumlah Pelatihan Karyawan	30 %	50 %	0	0	0
D Tingkat Kepuasan Karyawan	40 %	60 %	0	0	0
Nilai Total Kinerja Perspektif Pertumbuha dan Pembelajaran					0
JUMLAH NILAI TOTAL KINERJA CV. MUTIARA INDAH					0

Tampilan Akhir/Hasil Instrumen dan Aplikasi Pengukuran Kinerja CV. Mutiara Indah

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dalam mendesain sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*, maka dapat disimpulkan sasaran strategis, indikator kinerja/ KPI (*Key Performance Indicator*) yang akan dipakai untuk mengukur kinerja CV. Mutiara Indah adalah sebagai berikut :

1. Sasaran strategis yang digunakan adalah meningkatkan rasio profitabilitas, meningkatkan rasio likuiditas, meningkatkan rasio efektivitas, meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan, menurunkan keluhan pelanggan, meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan pertumbuhan pelanggan baru, meningkatkan kualitas produk, produktivitas biaya produksi, meningkatkan kemampuan karyawan dan meningkatkan kepuasan karyawan;
2. Indikator/ KPI (*Key Performance Indicator*) yang digunakan adalah sebagai berikut :
 - a. Perspektif finansial, indikatornya adalah *Profitabilitas*, *ROCE (Return On Capital Employed)*, *ROE (Return On Equity)*.
 - b. Perspektif pelanggan, indikatornya adalah *Pertumbuhan Jumlah Pelanggan*.
 - c. Perspektif proses bisnis internal, indikatornya adalah *Persentase Produk Cacat dan Produk Biaya Produksi*.
 - d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, indikatornya adalah *Jumlah Pelatihan Karyawan dan Tingkat Kepuasan Karyawan*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonymous, (2006). Rencana Strategik Dinas Perindustrian Kota Ambon. Disperindag Kota Ambon.
- Bintarti A. T, (2012). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Performance Prism Pada PT. Tunas Dwipa Matra Cabang Godean Periode Januari-Juli 2012. Skripsi Program Studi Akuntansi*, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

- Gaspersz V, (2005). Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi *Balanced Scorecard* dengan *Six Sigma* untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah, Jakarta. Penerbit : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Handayani N, (2006). Perancangan Alat Pengukuran Kinerja PT. PRIMISSIMA Dengan Metode *Balanced Scorecard*. Skripsi Jurusan Teknik Industri, Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Hermawan C, (2009). Proses Manajemen Strategik. Tugas Uas ManagementStrategic, Universitas Kristen Krida Wacana.
- Jufri M (2011). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Dream Sukses Airindo (DSA) di – Karpan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (BSc) Dan *Objective Matriks* (OMAX). Skripsi Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Pattimura Ambon.
- Latuconsina Y. S, (2012). Evaluasi Implementasi Dokumen *Standar Operasional Prosedur* (SOP) Pada CV. Mutiara Indah di Desa Batu Merah Ambon. Skripsi Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Pattimura Ambon.
- Latuny. W, Tupan J. M, Paillin D. B, (2012).Perencanaan dan Implementasi Dokumen *Standar Operasional Prosedur* (SOP) Pada Industri Kerajinan Kerang Mutiara di Desa Batu Merah Kota Ambon. Bakti Unpatti (*Journal Of Community Service*) ISSN : 2089 – 9505 Vol 1, No 2 Agustus 2012, Hal 59 – 67.
- Moeheriono, (2014). Perencanaan. Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik, Jakarta. Penerbit : PT. RajaGrafindo Persada.
- Parmenter D, (2010). *Key Performance Indicators*, Jakarta. Penerbit : PT. Elex Media Komputindo.
- Sabakula Joko Susetyo, A. U. L, (2014). Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* dan *Integrated Performance Measurement System* (IPMS). Jurnal Teknologi, Volume 7 Nomor 1, Juni 2014, 56-63. Jurusan Teknik Industri. Institut Sains & Teknologi AKPRIND Yogyakarta.
- Siwabessy A, (2009). Studi Kelayakan Industri Kerajinan Kerang Mutiara di Kota Ambon (Studi Kasus pada UD. Mutiara Indah), Skripsi Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Pattimura Ambon.
- Soemohadiwidjojo A. T, (2015). Panduan Praktis Menyusun KPI (*Key Performance Indicator*), Jakarta. Penerbit : Raih Asa Sukses (Penebar Swadaya Grup).
- Utomo Tri W. W, (2000). Teknik Perumusan Visi dan Misi. Perwakilan LAN Jawa Barat.
- Wibowo, (2010), Manajemen Kinerja, Jakarta. Penerbit : PT. RajaGrafindo Persada.
- Widodo I, (2011). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia). Skripsi Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro Semarang.