

**RANCANGAN PENGUKURAN KINERJA METODE *BALANCED
SCORECARD* YANG TERINTEGRASI DENGAN *SIX SIGMA*
(STUDI KASUS PADA PT JASUINDO TIGA PERKASA, TBK.)**

ARTIKEL ILMIAH

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Penyelesaian Program Pendidikan Strata Satu
Jurusan Akuntansi**



Oleh :

**RIZKA HERJAYANTI
NIM : 2011310188**

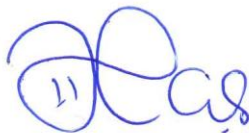
**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA
2015**

PENGESAHAN ARTIKEL ALMIAH

N a m a : Rizka Herjayanti
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 10 Januari 1994
N.I.M : 2011310188
Jurusan : Akuntansi
Program Pendidikan : Strata 1
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
J u d u l : Rancangan Pengukuran Kinerja Metode *Balanced Scorecard*
Terintegrasi *Six Sigma* pada PT Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk.

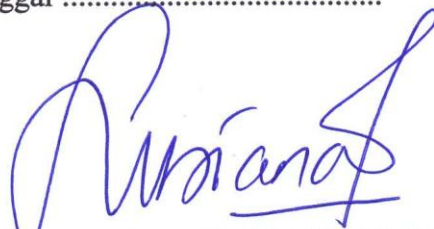
Disetujui dan diterima baik oleh:

Dosen Pembimbing,
Tanggal: 14 MARET 2015



(Dr. Dra. Rovila El Maghviroh Ak., M.Si.)

Ketua Program Sarjana Akuntansi
Tanggal : 20 MARET 2015



(Dr. Luciana Spica Almilialia S.E., M.Si.)

**RANCANGAN PENGUKURAN KINERJA METODE *BALANCED SCORECARD*
YANG TERINTEGRASI DENGAN *SIX SIGMA*
(STUDI KASUS PADA PT JASUINDO TIGA PERKASA, TBK.)**

**Rizka Herjayanti
2011310188**

Email: 2011310188@students.perbanas.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this study was design a Balanced Scorecard performance measurement that is integrated with Six Sigma methods in PT Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk. Balanced Scorecard is a measurement method performance that measure include the four perspectives are financial performance (financial perspective) and non-financial performance (customer performance, internal business processes perspective, learning and growth perspective). Intregation of the two seen in the DMAIC process (define,measure, analyze, improvement, control). Analysis technique to identify the vision, mission,objectives, SWOT analysis and corporate strategy, according the measurement of key performance indicators of each perspective, the analysis will be done in case of a decrease in performance, make improvements to find solution, and control. This study also measures the level of Six Sigma where the company managed to achieve sigma level is 6,20 with precentage 99,999869%. The results obtained from measurement in accordance with the key performance indicators of the financial perspective has increased every year, there is still a customer perspective that declined, internal business process perspective has increased each, and learning and growth perspective there is still declined.

Key words : *Balanced Scorecard, Six Sigma, DMAIC, Performance.*

PENDAHULUAN

Memasuki era global yang semakin kompetitif sekarang ini, pelaku bisnis semakin menyadari pentingnya mempertahankan keberlangsungan hidup dan terus berkembang yang didukung dengan perkembangan teknologi dan sistem pengendalian manajemen yang baik. Komponen utama dari sistem pengendalian manajemen yang baik adalah pengukuran kinerja perusahaan untuk mengetahui performa perusahaan.

Pengukuran kinerja memegang peranan penting dalam penetapan strategi dan implementasi dalam kurun waktu tertentu. Pengukuran kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan. Pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja *financial* sekaligus memantau kemajuan perusahaan

yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa yang akandatang. *Balanced Scorecard* adalah metode yang digunakan untuk mencatat skorhasil kinerja baikuntuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan di masa yang akan datang.

Balanced Scorecard akan mengarah pada nilai *financial* yang akan terus-menerus meningkat (perspektif keuangan). PT Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk. bergerak di bidang percetakan dokumen komersial terpadu dimana perusahaan ini melakukan proses produksi mencetak dokumen sekuriti, kartu VISA dan Master dan dokumen niaga. PT Jasuindo Tiga Perkasa,Tbk. memiliki segmen usaha yang luas, yakni pemerintah, bank, perusahaan penerbanga, dan lain-lain yang tentunya membutuhkan pengukuran kinerja yang dapat mengetahui seberapa baik performa yang bukan hanya

di lihat dari sisi *financial* saja tetapi juga dari sisi *non-financial*.

Selain memberikan pelayanan yang terbaik dalam memproduksi produk yang dihasilkan dengan fokus pada meningkatkan mutu produk dengan pengembangan teknologi, sumber daya manusia dengan strategi yang tepat. Dalam hal ini, perspektif proses bisnis internal dapat membantu sebuah perusahaan dalam menemukancara yang efisien untuk menghasilkan produk inovasi dan memberi perhatian lebih banyak pada hubungan antara perusahaan dengan pemasok dan pelanggannya. Proses bisnis internal berkaitan langsung dengan pendekatan *Six Sigma*.

Six Sigma menjadi salah satu metode untuk meningkatkan kualitas dengan mengurangi produk cacat. Para pelaku bisnis dituntut untuk selalu berusaha memperbaiki dan mengendalikan kualitas yang baik pada proses yang dilakukan, sehingga citra yang dimiliki PT Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk. dalam mempertahankan dan memfokuskan kepuasan pelanggan tetap terjaga. Kualitas suatu produk (barang/jasa) mempengaruhi preferensi, persepsi dan perilaku pelanggan terhadap produk (barang/jasa) tersebut. Jika produk (barang/jasa) dengan kualitas yang rendah maka akan menyebabkan pelanggan berpaling pada produk (barang/jasa) berpaling pada produk yang lebih bermutu. Sebaliknya, bila kualitas yang dimiliki suatu produk (barang/jasa) lebih tinggi dari para pesaing, maka pelanggan akan memilih untuk menggunakan produk (barang/jasa) yang disediakan.

PT Jasuindo Tiga Perkasa juga membutuhkan peran karyawan untuk meningkatkan kualitas, karena dalam suatu proses produksi terdapat peluang bahwa produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Perancangan *Balanced Scorecard* adalah salah satu alternatif yang mampu membantu perusahaan dalam

menentukan suatu strategi. Strategi perusahaan dapat ditentukan melalui pengidentifikasian visi, misi, analisis internal (kekuatan dan kelemahan), dan analisis eksternal (ancaman dan peluang) pada PT Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk. Pengukuran kinerja memungkinkan PT Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk. dapat mengetahui kinerja pada perspektif mana yang harus ditingkatkan lagi kualitasnya terutama bagi pengguna eksternal perusahaan, yaitu pelanggan dengan menggunakan metode *Six Sigma Tool* yang digunakan dalam metode *Six Sigma* adalah *Define, Measure, Analyze, Improvement, dan Control (DMAIC)*.

Maria (2012) melakukan penelitian dengan judul “Perancangan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Untuk Review Strategi Perusahaan (Studi Kasus pada PT “SBP” di Surabaya). Penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk review kinerja PT SBP. Hasil dari penelitian adalah PT SBP mengalami peningkatan laba bersih dan *profit margin* merupakan akibat dari perluasan pangsa pasar perusahaan. Strategi yang diterapkan adalah memperkenalkan produk bata ringan kepada kontraktor-kontraktor proyek besar, sehingga fokus dan prioritas pemasaran semakin luas.

Chauliah (2011) melakukan penelitian dengan judul “ Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* dan *Six Sigma* (Studi Kasus pada PT TR)”. Tujuan penelitian adalah mengukur evaluasi kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* dan *Six Sigma* agar dapat memberi layanan yang baik kepada konsumen. Terutama pada perspektif bisnis internal secara dramatik menuju tingkat kegagalan nol (*Zero Defect*).

Hasil dari penelitian adalah perspektif *financial* memiliki tingkat pencapaian tertinggi, diikuti oleh perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, kemudian perspektif

pertumbuhan dan pembelajaran. Berdasarkan beberapa hasil penelitian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang sama namun tidak dengan menggunakan OMAX (Objective Matrix) dengan subyek dan periode penelitian yang berbeda. Hal ini dilakukan untuk merancang pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang terintegrasi dengan *Six Sigma*.

RERANGKA TEORITIS YANG DIPAKAI

Kinerja

Menurut (Mathis dan Jackson 2002:78) “Kinerja adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan.” Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Standar kinerja seseorang yang dilihat kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan (*reward*). Pengukuran kinerja merupakan suatu proses yang harus dilakukan dalam pengendalian manajemen. Pengukuran tersebut dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang akurat dan valid tentang perilaku dan kinerja organisasi. *Balanced Scorecard*

Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran suatu organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar

membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Menurut Mulyadi (2001), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard menurut Kaplan dan Norton (2000:7) merupakan “Suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan”.

Balanced Scorecard terdiri dari kartu skor dan berimbang. Kartu skor digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Selain itu, kartu skor juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, nantinya skor yang akan diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Perbandingan yang telah dilakukan ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja yang bersangkutan. Sedangkan kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yang ada yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern*. *Balanced*

Scorecard terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Perspektif Keuangan

Di dalam pengukuran perspektif keuangan *Balanced Scorecard* mempunyai dua peranan penting. Menurut Kaplan dan Norton (2000:41) yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran keuangan yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada tiga perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi. Ukuran kinerja keuangan dapat memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi serta pelaksanaan strategi tersebut memberikan kontribusi atau tidak dalam peningkatan laba yang dihasilkan oleh perusahaan.

Perspektif Pelanggan

Hal pertama yang perlu dilakukan perusahaan dalam perspektif pelanggan adalah perusahaan harus mampu mengidentifikasi pelanggan, untuk menentukan segmen pasar dan pelanggan yang akan menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, divisi Research and Development meneliti, memahami dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan. Dan manajer juga harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target *financialnya*, serta mengevaluasi apakah kepuasan pelanggan sejalan dengan tingkat kinerja. Suatu produk atau jasa dikatakan bernilai jika dapat memberikan nilai manfaat relatif lebih tinggi dari pada pengorbanan yang telah dikeluarkan oleh konsumen. Dalam hal ini, customer services mampu mengatasi keluhan

pelanggan dengan cara memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan .

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini menunjukkan perbedaan yang mencolok antara sistem pengukuran dengan *Balanced Scorecard* dan sistem pengukuran kinerja dengan tradisional. Sistem pengukuran kinerja tradisional fokus pada pengendalian dan peningkatan berbagai pusat tanggung jawab dan departemen perusahaan. Pengendalian operasi departemental bergantung pada pengukuran *financial* dan laporan varians bulanan yang mempunyai banyak keterbatasan.

Dalam perspektif ini, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya. Karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai suatu pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard* yang lainnya. Perspektif ini menggambarkan upaya perusahaan untuk terus menerus melakukan inovasi.

Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000: 122) adalah sebagai berikut :

1. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan visi, misi dan strategi ke suatu pengukuran kinerja yang menyeluruh yang dapat menyediakan kerangka kerja sebagai sistem pengukuran dan manajemen strategis.
2. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh).

3. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menyelaraskan pengukuran outcome kinerja di masa yang akan datang.

Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi (2001:18-24):

1. Komprehensif
Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif secara strategis ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang serta membuat perusahaan mampu untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Kekomprehensivan sasaran strategis merupakan respon yang tepat untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
2. Kohern
Kohern berarti *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tak langsung. Kekoherenan strategis yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategis memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.
3. Seimbang
Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan

strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Sasaran strategis yang lebih difokuskan ke salah satu perspektif mengakibatkan perspektif yang lain terabaikan, hal ini akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang. Oleh karena itu semua perspektif *Balanced Scorecard* yang ada harus diperlakukan seimbang.

4. Terukur
Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dengan mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategis perspektif non keuangan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Selain mempunyai keunggulan, *Balanced Scorecard* juga mempunyai kelemahan. Berikut adalah kelemahan yang ada dalam *Balanced Scorecard* menurut Anthony & Govindarajan (2005:180):
 1. Korelasi yang buruk antara ukuran non keuangan dengan hasilnya
Tidak adanya jaminan bahwa profitabilitas masa depan akan mengikuti pencapaian target dibidang non keuangan manapun. Hal ini menjadi masalah karena adanya asumsi yang melekat bahwa profitabilitas masa depan mengikuti pencapaian individual.
 2. Terpaku pada hasil keuangan
Sering kali paramanejer terbiasa dan terlatih dengan ukuran keuangan, tetapi mereka juga sering mendapatkan tekanan-tekanan dari pemegang saham berkaitan dengan kinerja keuangan perusahaan mereka. Program insentif dapat

menciptakan suatu tekanan tambahan bagi para manajer senior karena adanya pemberian kompensasi yang diberikan dengan berdasarkan kinerja keuangan.

3. Ukuran-ukuran yang tidak diperbarui

Masih banyak perusahaan yang tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbarui ukuran-ukuran tersebut agar selaras dengan perubahan strategi-strateginya.

4. Terlalu banyaknya pengukuran yang dilakukan

Hal tersebut dapat mengakibatkan manajer kurang fokus karena mencoba melakukan banyak hal pada waktu yang sama.

Tahap Perancangan *Balanced Scorecard*

Beberapa tahap dalam merancang *Balanced Scorecard* menurut Freddy Rangkuti (2011:93):

1. Merumuskan misi, nilai, visi, tujuan, analisis SWOT dan strategi perusahaan
2. Menentukan perspektif
3. Merumuskan sasaran strategis
4. Menentukan ukuran strategis (*measure*)
5. Menentukan target
6. Merumuskan inisiatif strategis
7. Menentukan KPI (*key performance indicators*)
8. Implementasi *Balanced Scorecard*

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan metode yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu proses program atau unit-unit organisasi. (Vincent Gaspersz, 2012:11) yang diklasifikasikan sebagai, kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Six Sigma

Six Sigma menurut Vincent Gaspersz (2012:375) “Suatuupaya terus-menerus

(*continuous improvement efforts*) untuk menurunkan variasi dari proses agar meningkatkan kapabilitas proses dalam menghasilkan produk (barang dan/atau jasa) yang bebas kesalahan untuk memberikan nilai kepada pelanggan (*customer value*).

Six Sigma telah banyak digunakan oleh sebagian besar perusahaan manufaktur. *Six Sigma* digunakan untuk mengukur produksi dengan jumlah nol cacat (*zero defect*). Namun, kini system pengukuran dengan menggunakan *Six Sigma* telah banyak digunakan juga untuk perusahaan jasa untuk mengukur kepuasan pelanggan.

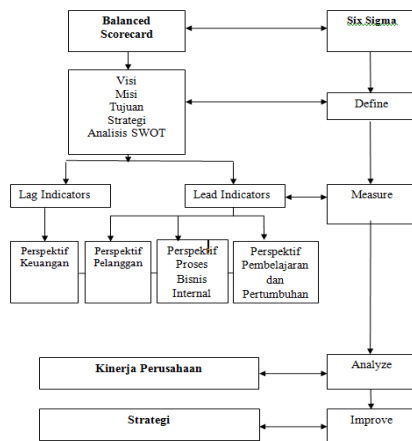
Hubungan *Balanced Scorecard* dengan *Six Sigma*

Balanced Scorecard terbagi menjadi dua sisi, yaitu sisi *financial* (perspektif keuangan) dan non *financial* (perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). *Six Sigma* tidak melihat dari perspektif yang cukup komprehensif, karena *Six Sigma* berfokus pada perbaikan proses dan pengurangan cacat terutama pada area-area yang berpengaruh penting pada perspektif pelanggan dan proses bisnis internal. *Six Sigma* menetapkan fokus untuk memperbaiki kualitas proses dengan cara selalu berusaha menekan adanya variasi proses sekaligus mengurangi frekuensi cacat (*defect*) yang dihasilkan oleh setiap proses-proses yang dilakukan.

Peran manajer sangat begitu penting untuk memberikan motivasi dan pelatihan guna meningkatkan keahlian para karyawan sehingga dapat menghasilkan produk tanpa cacat. Jika pelanggan puas dengan hasil produksi (barang/jasa) maka kemungkinan besar pelanggan tersebut akan kembali bahkan dapat memberikan citra yang baik terhadap pelanggan baru untuk menggunakan produk (barang/jasa) yang telah disediakan oleh perusahaan. Disini dapat menjadi keberuntungan perusahaan untuk

melakukan perputaran asset perusahaan. *Six Sigma* merupakan proses disiplin tinggi yang membantu mengembangkan produk yang mendekati sempurna.

Six Sigma dapat dijadikan ukuran target kinerja sistem industri tentang bagaimana baiknya suatu proses transaksi produk antara pemasok (industry) dan pelanggan (pasar). Semakin tinggi target *Six Sigma* yang dicapai, maka semakin dapat meningkatkan kualitas. Jika kualitas terus meningkat maka kinerja sistem industri akan semakin baik. Dengan demikian, kedua sistem manajemen *Balanced Scorecard* dan *Six Sigma* dapat diintegrasikan menjadi satu sistem manajemen kinerja yang terintegrasi.



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dijelaskan pada bab pertama, penelitian ini akan menggunakan metode kualitatif. Metode kualitatif menurut Sugiyono (2009:15) adalah metode penelitian yang meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan dengan gabungan, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Pada

penelitian ini menekankan pada pemahaman mengenai perbaikan kinerja melalui pendekatan empat perspektif *Balanced Scorecard* dan *Six Sigma*.

Fokus Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini penulis hanya fokus pada pengukuran *Balanced Scorecard* yang terintegrasi dengan *Six Sigma* pada unit bisnis PT Jasuindo Tiga Perkasa Tbk. dengan melakukan pengukuran terhadap empat perspektif, melakukan analisis guna perbaikan kinerja jika terjadi penurunan kinerja perusahaan dari masing-masing perspektif pada tahun 2013 dengan menghitung nilai six sigma pada produksi kartu (ATM, Visa, Kartu Kredit, SIM, dan KTP)

Unit Analisis

Unit analisis adalah berkaitan dengan penentuan kasus dalam penelitian. Unit analisis dalam penelitian ini adalah prosedur rancangan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang terintegrasi dengan metode *Six Sigma* untuk perbaikan kualitas kinerja pada unit bisnis PT Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk yang melibatkan Manager Divisi Produksi dan Manager Divisi Personalia.

Jenis Data, Sumber Data, dan Metode Pengumpulan Data

1. Jenis Data

a. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini berupa gambaran umum perusahaan yang diperoleh dari melihat proses produksi dan wawancara kepada Divisi Produksi dan Divisi Personalia. PT Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk. Tentang analisis internal (kekuatan dan kelemahan perusahaan) dan analisis eksternal (peluang dan ancaman perusahaan).

a. Data Sekunder

Peneliti dapat memperoleh data dengan cara membaca, melihat atau mendengarkan (hasil rekaman)

sebagai tambahan data untuk mendukung data utama yang diperoleh peneliti dari melihat, mendengar, dan bertanya. Dalam penelitian ini data sekunder tersebut berupa laporan keuangan dengan visi, misi, tujuan, strategi yang ditetapkan di perusahaan.

2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data atau informasi perusahaan yang diperoleh melalui proses dokumentasi dan dengan pihak terkait di perusahaan, seperti Divisi Produksi (Bapak Triono) dan Personalia (Bapak Bambang Pramusinto) pada PT Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk.

3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Survey pendahuluan: penulis melakukan kunjungan awal ke PT Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk. dengan tujuan memperoleh gambaran umum mengenai situasi dan kondisi perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.
- b. Studi dokumentasi: mengumpulkan data yang bersumber dari arsip dan dokumen. Dokumen yang diperoleh berupa laporan keuangan perusahaan dengan visi, misi, tujuan, struktur organisasi, dan strategi yang ditetapkan perusahaan.
- c. Observasi langsung: pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati langsung aktivitas operasional perusahaan.
- d. Wawancara berupa kegiatan yang dilakukan dengan memberikan beberapa pertanyaan yang berhubungan dengan informasi analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal.

Tahap-tahap Penelitian

Penulis menggunakan teknik analisis secara studi kasus dengan menyikap fakta perusahaan serta mengevaluasi apakah sudah mencakup keseluruhan unsur-unsur yang terkandung dalam konsep *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerjanya. Tahap-tahap penelitian:

1. Survey

Penulis melakukan kunjungan awal ke PT Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk. dengan tujuan memperoleh gambaran umum mengenai situasi dan kondisi perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

2. Wawancara kepada manajer PT Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk.

Kegiatan yang dilakukan penulis untuk mengidentifikasi (*Define*):

- a. Visi PT Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk.

Tujuan dari identifikasi visi yaitu untuk mengetahui gambaran yang ingin dicapai oleh perusahaan pada masa yang akan datang.

- b. Misi PT Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk.

Misi suatu organisasi diperlukan untuk mengarahkan program, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, agar setiap kegiatan atau produk organisasi selalu mengarah kepada pencapaian visi.

- c. Tujuan PT Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk.

Tujuan merupakan sesuatu yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus mempunyai visi, misi dan strategi. Manajer dan karyawan harus mempunyai komitmen untuk mencapai tujuan bersama.

- d. Analisis lingkungan internal dan analisis eksternal.

Analisis internal perusahaan digunakan untuk mempertimbangkan kekuatan

dan kelemahan perusahaan. Sedangkan analisis eksternal, bertujuan untuk mempertimbangkan peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan.

- e. Strategi yang telah digunakan PT Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk. untuk pencapaian tujuan tersebut.

3. Pengukuran (*measure*)

Penulis memberikan beberapa *key performance indicator* yang sesuai dengan masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan.

Indikator yang digunakan dalam perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

1. Return On Assets (Rasio Pengembalian Aset)

$$ROA = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total aset}}$$

2. Net Profit Margin Ratio (Rasio Keuntungan Bersih)

$$\text{Net Profit Margin Ratio} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{penjualan}} \times 100\%$$

3. Modal Kerja

$$\begin{aligned} \text{Modal Kerja} &= \text{Aset Lancar} \\ &- \text{Hutang Lancar} \end{aligned}$$

4. Debt Ratio (Rasio Hutang)

$$\text{Debt Ratio} = \frac{\text{total hutang}}{\text{total aset}} \times 100\%$$

b. Perspektif Pelanggan

Indikator yang digunakan dalam perspektif pelanggan adalah sebagai berikut:

1. Customer of Acquisition (Akuisisi Pelanggan)

$$COA = \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator yang digunakan dalam perspektif proses bisnis internal adalah sebagai berikut:

$$\text{DPMO} = \frac{\text{number defect} \times 1000000}{\text{number of units} \times \text{number of opportunities}}$$

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Indikator yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut:

1. Tingkat produktivitas karyawan

$$\text{Peningkatan Produktivitas} = \frac{\text{Penjualan tahun 2013} - \text{Penjualan tahun 2012}}{\text{Penjualan tahun 2012}} \times 100\%$$

2. Average Training Hours per Full Time Equivalent

$$\text{ATH per FTE} = \frac{\text{waktu total pelatihan}}{\text{jumlah karyawan penuh waktu}}$$

Pengukuran kinerja tersebut dilakukan pada tahun 2013. Setelah melakukan pengukuran dengan masing-masing perspektif akan menghasilkan kinerja perusahaan. Dengan adanya pengukuran tersebut akan terlihat adanya kenaikan atau penurunan dari masing-masing perspektif.

4. Analyze (Analisis)

Wawancara pada tahapan ini dilakukan dengan memberikan pertanyaan kepada sumber yang berwenang sesuai dengan terjadinya penurunan pada perspektif mana. Pertanyaan yang diberikan kepada pihak perusahaan untuk mengidentifikasi apabila ada penurunan kinerja.

5. Improvement (Perbaikan)

Pada tahap ini, penulis akan membantu perusahaan untuk mencari solusi penyelesaian masalah dengan perspektif *Balanced Scorecard*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Setelah melakukan proses observasi dan wawancara, peneliti memperoleh hasil analisa berdasarkan kondisi di lapangan serta data-data penunjang lainnya. Analisa tersebut digunakan untuk merancang pengukuran kinerja Balanced Scorecard dan untuk mengukur nilai *Six Sigma*.

Define (Identifikasi)

Identifikasi visi, misi, tujuan, analisis SWOT serta Strategi PT Jasuindo Tiga Perkasa Tbk. Setiap perusahaan memiliki visi, misi, tujuan, analisis internal dan analisis SWOT yang berbeda-beda membuat setiap perusahaan memiliki kebijakan yang berbeda pula.

Visi PT Jasuindo Tiga Perkasa Tbk.

Adapun visi dari PT Jasuindo Tiga Perkasa Tbk. Yakni menjadi penyedia terbaik solusi dokumen dan teknologi kartu di Indonesia.

Misi PT Jasuindo Tiga Perkasa Tbk.

Sedangkan misi dari PT Jasuindo Tiga Perkasa Tbk. yakni terus meningkatkan kinerja bisnis pelanggan.

Tujuan PT Jasuindo Tiga Perkasa Tbk

PT Jasuindo Tiga Perkasa memiliki tujuan yaitu memberikan solusi yang tepat untuk kerjasama kepada partner dengan menawarkan konsep yang terbaik yang berkembang tidak hanya menghasilkan produk, namun menawarkan produk yang efisien. Contoh soal ujian nasional, PT Jasuindo Tiga Perkasa memberikan penawaran konsep yang sama sekali berbeda, soal macam-macam berbeda setiap siswa. Di bidang perbankan, apabila membutuhkan suatu produk dari kantor pusat sebagai stock, perusahaan memberikan masukan order yang dikirimkan melalui PT Jasuindo Tiga Perkasa dengan distribusi langsung di kantor cabang.

Analisis SWOT PT Jasuindo Tiga Perkasa Tbk.

Strength

PT Jasuindo Tiga Perkasa Tbk memiliki kekuatan yaitu *skill* (kemampuan) yang dikembangkan pihak manajemen untuk setiap sumber daya manusia merupakan dasar kekuatan perusahaan.

Selain itu budaya organisasi yang mengintegrasikan budaya Indonesia yang luhur dengan *Management ISO* yang terdiri dari:

1. Kerja keras
2. Saling menghormati, menghargai dan sopan santun
3. Komitmen tinggi terhadap pelanggan
4. Bekerja secara obyektif dan kuantitatif
5. Peka dan tanggung jawab sosial kepada masyarakat

Weakness

Mengidentifikasi kelemahan yang dimiliki PT Jasuindo Tiga Perkasa yang meliputi kesadaran konsumen untuk mencari produk yang lebih murah, PT Jasuindo lebih mengedepankan kualitas sehingga terkadang masyarakat sulit menerima biaya yang tinggi.

Oppurtunity

Dalam kelemahan yang dimiliki PT Jasuindo Tiga Perkasa, Perusahaan juga harus sadar akan peluang-peluang pasar. Untuk membantu mengelola negara yang menjadi lebih baik. PT Jasuindo Tiga Perkasa menawarkan produk inovasi produk-produk yang beda dari yang lain untuk sektor pemerintahan, maupun sektor publik. Kesadaran pemerintah untuk memesan produk yang dijamin kualitas dan kerahasiaannya, maka PT Jasuindo memberikan solusi yang tepat. Kesadaran masyarakat yang mementingkan kualitas, maka perusahaan berusaha menghasilkan produk yang diinginkan konsumen.

Treat

PT Jasuindo Tiga Perkasa merupakan perusahaan percetakan yang tidak hanya menghasilkan produk publik namun juga produk sekuriti yang tentunya ada hal-hal yang harus dijaga kerahasiaannya, misalnya: database, keaslian. Produk rahasia inilah menyimpan informasi yang tidak dapat dipublikasikan secara luas untuk menjaga kerahasiannya.

Strategi PT Jasuindo Tiga Perkasa Tbk.

1. Meningkatkan volume ekspor yang dapat menghasilkan mata uang asing serta mengurangi ketergantungan atas impor bahan baku untuk mengimbangi kebutuhan mata uang asing guna mengurangi risiko fluktuasi kurs Rupiah
2. Meningkatkan kapasitas produksi secara berkesinambungan melalui pengoperasian pabrik baru baik untuk divisi sekuriti dokumen, divisi kartu, maupun bisnis dokumen serta selalu berinovasi akan produk-produk baru

Pengukuran Terhadap Empat Perspektif (*Measure dan Analyze*)

Perspektif Keuangan

1. *Return On Assets* (Rasio Pengembalian Aset)

ROA menghasilkan 0,0708 atau 7 persen yang berarti lebih dari standart ROA perusahaan sebesar 2 persen sehingga kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari aktivitas penggunaan aset menunjukkan baik dalam mengelola efisiensi penggunaan modalnya. Sehingga posisi perusahaan dinilai baik dari sisi penggunaan aset.

2. *Net Profit Margin Ratio* (Rasio Keuntungan Bersih)

Net Profit Margin Ratio menghasilkan 6,83 persen yang berarti menunjukkan pendapatan yang diperoleh dari penjualan menghasilkan tingkat laba sebesar 6,83%. Hal ini dapat ditingkatkan dengan upaya

minimalisasi beban (*expense*) sehingga dapat menaikkan besar laba.

3. Modal Kerja

Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat kita ketahui bahwa modal kerja bernilai positif yakni harta lancar lebih besar daripada hutang lancar. Dalam modal kerja positif, maka kemungkinan besar perusahaan mampu membayar segala hutangnya dengan baik.

4. *Debt Ratio* (Rasio Hutang)

Angka rasio ini menginformasikan bahwa 58 persen dari aset perusahaan dibiayai dengan hutang atau kreditur. Hal ini dapat dikatakan perusahaan baik dalam memperoleh modal pinjaman yang digunakan pada aset guna menghasilkan laba bagi perusahaan karena lebih dari 50 persen.

Perspektif Pelanggan

Customer of Acquisition sebesar 17,2413% yang menunjukkan bahwa perusahaan mampu merebut perhatian pelanggan baru untuk menambah pelanggannya dengan cara penawaran, memberikan informasi tentang varian dan perkembangan teknologi terbaru dari produk-produk yang telah dipesan melalui media semacam brosur yang berisi penawaran produk kepada pelanggan dan presentasi di beberapa proyek berbagai sektor (perbankan, wisata, pemerintah, dan lain-lain).

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dari hasil perhitungan DPMO produksi kartu PT Jasuindo Tiga Perkasa Tbk. di atas pada tahun 2013 sebesar 1,175 yang mendekati nilai DPMO 1,3 yang artinya tingkat Sigma PT Jasuindo Tiga Perkasa Tbk. sebesar 6,20 dengan hasil bebas cacat 99,999869% sesuai dengan tabel pada lampiran. Kesadaran akan pentingnya menjaga kualitas produk, karyawan yang bertanggung jawab dalam *Quality Control* telah memeriksa hasil kerja mereka, mulai dari memeriksa

kualitas bahan yang digunakan (kertas, tinta, plat dan lain-lain), pemeriksaan kelayakan mesin dan peralatan secara berkala hingga berlanjut di proses produksi.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perusahaan memandang karyawan sebagai aset yang penting dan sebagai faktor yang menentukan pencapaian tujuan serta kelancaran bisnis perusahaan. Karena itu, perlu adanya perhatian khusus atas peningkatan kemampuan serta keahlian para karyawan secara terus menerus dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam program pelatihan. Penjualan pada tahun 2012 hingga 2013 mengalami kenaikan, dengan peningkatan produktivitas sebesar 42,4655% yang menunjukkan bahwa perusahaan melakukan upaya untuk meningkatkan produktivitas dengan ditandai naiknya penjualan di tahun berikutnya.

Average Training Hours per Full Time

Asumsi pegawai penuh waktu di sini adalah pegawai tetap. Dari hasil perhitungan tersebut, peneliti melihat jam pelatihan cukup untuk para karyawan sehingga diharapkan dapat mencapai tujuan yang diinginkan dari pelatihan tersebut. Dukungan atas peningkatan keahlian, kemampuan dan pengetahuan bagi karyawan dalam pelatihan yang diadakan perusahaan dan membuat motivasi dalam menghasilkan inovasi dengan diberikan kebebasan dalam mengeluarkan pendapat di antara tim kerja sebuah divisi.

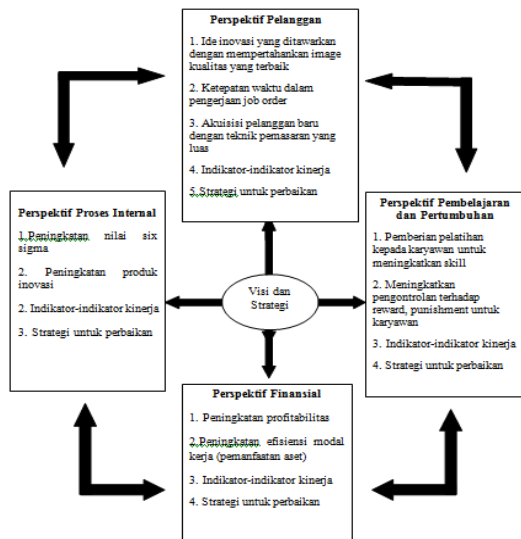
Improve (Perbaikan)

Berdasarkan proses pengukuran dan analisa dalam perancangan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecards* yang terintegrasi dengan *Six Sigma* pada unit bisnis PT Jasuindo Tiga Perkasa Tbk., maka peneliti memberikan

beberapa hal yang harus diperbaiki untuk meningkatkan kualitas manajemen perusahaan.

Di dalam perspektif proses bisnis internal, perlu adanya peningkatan pengontrolan dan evaluasi oleh pimpinan agar karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur kerja dan bertanggung jawab atas hasil kerjanya, yang juga meliputi keselamatan kerja karyawan. Di dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, pimpinan perusahaan perlu meningkatkan dalam memperhatikan keaktifan, kreatifitas semangat kerja karyawan dan mengamati perilaku sosial dan psikologis karyawan dengan menyediakan form untuk membuat setiap laporan dapat terdokumentasi dengan baik. Untuk karyawannya, perlu mengikuti perkembangan undang-undang yang mengatur ketenagakerjaan sebagai fungsi kontrol terhadap perusahaan.

Di dalam kesuksesan pencapaian target, dibutuhkan peran terhadap masing-masing divisi. Dimulai dari Manajer pemasaran dan penjualan yang memberikan informasi yang dibutuhkan tentang spesifikasi produk cetak yang direncanakan akan dapat dipasarkan kepada Manajer Produksi Manajer Personalia & Umum berkewajiban mengawasi dan mempersiapkan kegiatan yang berguna untuk meningkatkan kemampuan dari masing-masing karyawan, seperti (seminar, pelatihan, dan lain-lain). Rancangan desain *Balanced Scorecard* tersebut dapat dilihat di bawah ini:



Gambar 2

Desain Rancangan *Balanced Scorecard*

Sumber : Peneliti

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan, maka peneliti mengambil kesimpulan berikut, dari segi finansial perusahaan tidak mengalami kendala yang berarti baik dari segi penagihan piutang terhadap pelanggan, penggunaan modal kerja dan lain sebagainya. Dari segi proses bisnis internal level Six Sigma pada level 6,2 dengan hasil bebas cacat 99,999869% sesuai dengan tabel pada lampiran. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berupaya dalam menjaga produk cacat yang dihasilkan hingga mencapai standart six sigma. Dari segi perspektif pelanggan perusahaan masih perlu melakukan perbaikan hingga zero complaint melalui pengukuran perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi bahwa perlu adanya mempertahankan training, seminar yang dilaksanakan setiap tahunnya dan ditingkatkan dengan kegiatan-kegiatan pelatihan baru yang disesuaikan dengan pembaharuan kebutuhan produktivitas perusahaan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan untuk memperoleh data

secara lengkap tentang data detail pelanggan, data sumber daya manusia dan pencatatan produk cacat karena merupakan rahasia perusahaan yang tidak dapat dipublikasikan dan peneliti tidak melakukan tahap controlling karena peneliti saat ini hanya memfokuskan pada pembuatan desain pengukuran kinerja metode *Balanced Scorecard* dan Six Sigma pada unit bisnis PT Jasuindo Tiga Perkasa Tbk.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan, ada beberapa hal yang dijadikan bahan pertimbangan yaitu, bagi perusahaan, disarankan untuk melakukan upaya perbaikan untuk meningkatkan kinerja di tahun mendatang dengan tetap menjaga kualitas dan segala hal yang berkaitan dengan pelayanan jasa yang telah mendapat predikat baik dari konsumen. Dan bagi penelitian selanjutnya, gunakan KPI yang sesuai dengan perusahaan sehingga penelitian semakin akurat.

DAFTAR RUJUKAN

Ardekani, Sharifabadi, Jalaly, dan Zarch(2013). *Comprehensive Performance Evaluation Using FAHPFVIKOR Approach Based on Balanced Scorecard (BSC): a Case of Yazd's Ceramic and Tile Industry*

Dale, Barrie G. et al (2007), *Managing Quality 5th ed*

Febrianti (2013) *Analisis Implementasi Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard (BSC) Pada Kantor Pelayanan Pajak(KPP) Pratama Batu*

Gaspersz Vincent (2002). *Sistem Manajemen Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- Harahap Sofyan Syafri (2013). *Analisis Kritis atas Laporan Keuangan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Produk-produk PT Jasuindo Tiga Perkasa Tbk., (Online), <http://www.jasuindo.co.id/ina/line-product/3/7512072012103105/> diakses pada 30 November 2014 pukul 10.15
- Ishikawa, Kaoru.1990. (Translator: J. H. Loftus); *Introduction to Quality Control*
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. 2000.*Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta
- Kasmir, 2008. *Analisis Laporan Keuangan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Mala Fisky.2014. "Pembuatan Desain *Balanced Scorecard* dan Six Sigma Untuk Mengukur Kinerja pada CV. Panorama Alam Jasa." Skripsi Sarjana tak diterbitkan, STIE Perbanas Surabaya
- Mega Nirmala.2014. "Perancangan Alat Ukur Kinerja *Balanced Scorecard* yang Terintegrasi dengan Metode Six Sigma (Studi Kasus Pada SPPBE PT Karya Jaya Lestari Sidoarjo)." Skripsi Sarjana tak diterbitkan, STIE Perbanas Surabaya
- Mulyadi, 2011. *Balanced Scorecard*. Salemba Empat. Jakarta.
- Nubel (2011). *Evaluasi Kinerja Melalui Pendekatan Balanced Scorecard sebagai Dasar Penentuan Strategi Pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi Kab. Blitar*
- Pande, S Pliter, Neuman, P Robert; Cavanogh, 2002. *The Six Sigma Way, Bagaimana GE Motorola, Dan Perusahaan Terkenal Lainnya , Mengasah Kinerja Mereka*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- PT Jasuindo Tiga Perkasa. Produk-produk PT Jasuindo Tiga Perkasa Tbk., (Online),<http://www.jasuindo.co.id/ina/lineproduct/3/7512072012103105/> diakses pada 30 November 2014 pukul 10.15
- PT Jasuindo Tiga Perkasa.2013.*Laporan Tahunan 2013*
- Putri (2011).*Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard dan Six Sigma:Studi Kasus pada PT TR*
- Pyzdek Thomas (2006). *The Six Sigma Hand Book*. Salemba Empat, Jakarta.
- Rovila.2012. *Modul Sistem Pengendalian Manajemen Kontemporer Pendekatan Kualitas*. Surabaya : Perbanas Press
- Tri Arini (2013).*Analisis Implementasi Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard (BSC) Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batu*.
- Vincent Gaspersz, 2002. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*.Bogor : PT Gramedia Pustaka Utama
- Vincent Gaspersz, 2013. *All-in-one 150 Key Performance Indicators and Balanced Scorecard, Malcome Bridge, Lean Six Sigma Suplly Chain Management*. Jakarta : Tri Al Bros