

# PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN *ROOT CAUSE ANALYSIS*

Oleh:

Yudhistira aji

Wiwik Sulistiyowati, ST., MT

Teknik Industri

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Agustus, 2023

# Pendahuluan

PT. XZY adalah salah satu perusahaan yang memproduksi mebel di Indonesia, dengan spesialisasi produk di bidang rotan dan kayu. Jenis produk solid rotan, mebel kayu knock down, mebel dalam ruang atau Indoor, mebel metal ringan dan assesori decorative lainnya.

Selama ini pengukuran kinerja PT. XYZ pada kinerja finansial mengalami peningkatan dan penurunan keuntungan disetiap tahunnya yang dimana pada tahun 2019 keuntungan perusahaan mencapai 32,95% pada tahun 2020 mencapai 33,56% tetapi pada tahun 2021 keuntungan menurun sebanyak 4,35% dengan hasil 29,21% dan mengalami peningkatan kembali pada tahun 2022 dengan hasil keuntungan mencapai 35,07%, Hal tersebut sekilas menunjukkan perusahaan memiliki kinerja yang kurang baik karena naik turunnya keuntungan disetiap tahunnya. Untuk dapat terus meningkatkan keuntungan perusahaan disetiap tahunnya diperlukan pengukuran kinerja non finansial.

# Pertanyaan Penelitian (Rumusan Masalah)

Apakah analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* dan *root cause analysis* dapat meningkatkan Finansial di PT. XYZ ?

# Metode

Menurut Fitria (2019) *Balance Scorecard* (BSC) yang merupakan konsep pengukuran yang diturunkan langsung dari strategi bisnis perusahaan perlu terus dipantau, karena akan mengarahkan karyawan terhadap faktor-faktor sukses kunci untuk membangun kesuksesan perusahaan. Untuk mencapai keberhasilan ini, perusahaan harus termotivasi untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan baik terhadap hasil pengukuran kinerja maupun tolak ukur kinerja itu sendiri.

Menurut Susendi (2021) Root cause analysis adalah metode yang digunakan untuk dapat mengetahui kegagalan dari suatu sistem ataupun mesin. Metode ini bekerja dengan meninjau penyebab kegagalan dari hal yang paling dasar dan kemudian dikelompokkan masing-masing penyebab agar lebih mudah untuk mengetahui penyebab utama dari kegagalan ini

# Hasil

Perspektif	Tahun			
	2019	2020	2021	2022
<b>Perspektif keuangan</b>				
Laba bersih	Rp.505.430.000	Rp.530.350.000	Rp.480.229.000	Rp.590.448.000
Penjualan	Rp. 1.534.160.000	Rp.1.580.410.000	Rp.1.644.321.000	Rp.1.683.768.000
Total Aktiva	Rp.6.168.000.000	Rp.5.968.000.000	Rp.4.892.000.000	Rp.6.000.000.000
Modal	Rp.7.037.061.000	Rp.6.964.230.000	Rp.5.928.068.000	Rp.7.010.150.000
<b>Perspektif pelanggan</b>				
Jumlah pelanggan	4.567	4.689	4.697	4.781
Jumlah pelanggan baru	1.130	1.256	1.458	1.543
Jumlah pelanggan keluar	1045	953	823	786
Responden pelanggan tahun	-	-	-	93
Total skor responden	-	-	-	1200
<b>Perspektif Bisnis internal</b>				
Total produk	7.689	7.956	8.674	8.928
Produk defect	234	245	282	338
<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>				
Laba bersih	Rp.505.430.000	Rp.530.350.000	Rp.480.229.000	Rp.590.448.000
Jumlah Karyawan	234	218	192	221
Jumlah Karyawan Keluar	14	12	10	11
Responden karyawan tahun	-	-	-	69
Total skor responden	-	-	-	884

# Analisa & Pembahasan

Perspektif	Tahun				Kriteria	Skor
	2019	2020	2021	2022		
<b>Perspektif keuangan</b>						
<i>Net Profit Margin</i>	32,95%	33,56%	29,21%	35,07%	Baik	1
<i>Return On Investment</i>	8,19%	8,89%	9,82%	9,84%	Baik	1
<i>Return On Equity</i>	7,18%	7,62%	8,10%	8,42%	Baik	1
<b>Perspektif pelanggan</b>						
Tingkat Pemeroleh Pelanggan	24,74%	26,79%	31,04%	32,27%	Baik	1
Tingkat Retensi Pelanggan	22,88%	20,32%	17,52%	16,44%	Baik	1
Tingkat Kepuasan Pelanggan	-	-	-	86%	Baik	1
<b>Perspektif Bisnis internal</b>						
Persentase produk cacat	3,04%	3,08%	3,25%	3,79%	Kurang	-1
<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>						
Tingkat Produktivitas Karyawan	215.995.726	243.279.816	250.119.270	267.171.040	Baik	1
Tingkat Retensi Karyawan	5,98%	5,50%	5,21%	4,98%	Baik	1
Tingkat Kepuasan Karyawan	-	-	-	85%	Baik	1
Total						8
<i>Balanced scorecard</i>						0,8

# Analisa & Pembahasan

Dalam hal ini diketahui bahwa hasil kinerja perusahaan dilihat dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang telah ditotal dan dihitung menggunakan *balance scorecard* yaitu 0,8 atau berada dalam kategori cukup baik, akan tetapi diketahui yang berpengaruh pada menurunnya finansial terdapat pada perspektif proses bisnis internal pada kriteria produk cacat dalam kategori kurang baik, dikarenakan faktor manusia, mesin, metode, material dan lingkungan, telah dilakukan perbaikan menggunakan metode *Root Cause Analysis* dengan analisa 5 why Method sehingga dapat meningkatkan kinerja finansial perusahaan.

# Rekomendasi Perbaikan

Rekomendasi perbaikan hanya berfokus terhadap pespektif proses bisnis internal karena pada kriteria proses produk cacat mendapatkan hasil yang kurang baik. Setelah akar permasalahannya telah ditemukan menggunakan metode *Root Cause Analysis* dengan analisa *5 why Method* maka selanjutnya akan dilakukan perbaikan dengan cara : (1) Faktor Manusia. Rekomendasi perbaikan yang harus dilakukan adalah (a) Perlu diadakannya pelatihan maupun sosialisasi secara rutin terhadap karyawan (b) Dilakukan pengawasan lebih terhadap karyawan ketika melakukan pekerjaan (2) Faktor mesin . Rekomendasi perbaikan yang harus dilakukan adalah (a). Dibuatkan jadwal untuk perawatan mesin secara berskala, (b). Dilakukan pengecekan secara teratur pada mesin, (c). Operator harus sigap dalam penanganan jika ada kesalahan atau kerusakan kecil pada mesin sehingga dapat melakukan perbaikan secara cepat. (3) Faktor Metode. Rekomendasi perbaikan yang harus dilakukan adalah (a). Dilakukan pengawasan yang lebih ketat, serta kedisiplinan operator harus dijaga tingkat kekonsistennya selama bekerja. (b). Memberikan perintah kerja kepada karyawan yang bertanggung jawab dalam melaksanakan prosedur tersebut.(4). Faktor Material. Rekomendasi perbaikan yang harus dilakukan adalah (a). Melakukan proses penyusunan atau penataan barang dengan baik dan benar, (b). *Qualiti Control* melakukan pemeriksaan material secara menyeluruh setelah material datang dari pemasok. (5). Faktor Lingkungan. Rekomendasi perbaikan yang harus dilakukan adalah (a). Dibuatkan sekat antar bagian dan dibuatkan ventilasi udara yang lebih banyak, (b). Melakukan pengarahan terhadap karyawan agar selalu menjaga kebersihan pada area kerjanya.



# Manfaat Penelitian

- Mendapatkan hasil pengukuran kinerja non finansial dan dari nilai tersebut, dapat memiliki tolak ukur pencapaian yang dapat membantu kedepannya, agar dapat melebihi tolak ukur tersebut.
- Mendapatkan beberapa usulan perbaikan kinerja dengan pencapaian yang kurang. harapan kedepannya, bila diterapkan maka kinerja perusahaan akan meningkat.

# Referensi

- [1] T. A. N. Haidiputri, “Penggunaan Metode Balance Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo,” *J. Manaj. Bisnis*, vol. 6, no. 2, pp. 14–23, 2019, doi: 10.33096/jmb.v6i2.221.
- [2] R. Ardiansyah and Fitria, “Penggunaan Metode Balance Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Pekerjaan Pada PT. Bangun Cipta Karya Pamungkas (PT. BCKP),” *Pros. Semin. Nas. Darmajaya*, pp. 78–87, 2019, [Online]. Available: <https://jurnal.darmajaya.ac.id/index.php/PSND/article/view/1703>
- [3] E. S. Dwi, R. H. Koeshardjono, and J. Suharsono, “Penggunaan Metode Balanced Scorecard dan SWOT Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada CV . Aqsha Kota Probolinggo,” *J. Ilm. ilmu Ekon. dan Bisnis*, vol. 8, no. 1, pp. 46–52, 2020.
- [4] M. Galib and M. Hidayat, “Analysis of Company Performance Using the Balanced Scorecard Approach in Bosowa Propertindo.,” *Seiko J. Manag. Bus.*, vol. 2, no. 1, pp. 92–112, 2018, [Online]. Available: <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko>
- [5] A. Alimudin, A. Z. Falani, S. W. Mudjanarko, and A. D. Limantara, “Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM,” vol. 4, no. 1, pp. 1–17, 2019.
- [6] R. Dewi, “No Title,” vol. 4, 2019.
- [7] Lufriansyah, “Balance Scorecard dalam Mengukur Kinerja Perusahaan PT Pertamina (PERSERO),” *J. Hum.*, vol. 4, no. 1, pp. 98–105, 2020.

# Referensi

- D. Firmansyah and M. Mistar, “Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Bima,” *J. Dimens.*, vol. 9, no. 2, pp. 202–216, 2020, doi: 10.33373/dms.v9i2.2532.
- Sukei, Andriono, J. Pramukantoro, and D. Trisbiantoro, *Modul Konsep Dan Peningkatan Produktivitas*. Surabaya: Unit Pelaksana Teknik Pengembangan Produktivitas Tenaga Kerja Dinas Tenaga Kerja Transmigrasi Kependudukan Provinsi Jawa Timur, 2012.
- H. C. Wahyuni and S. Setiawan, “Implementasi Metode Objective Matrix (OMAX) Untuk Pengukuran Produktivitas Pada PT.ABC,” *PROZIMA (Productivity, Optim. Manuf. Syst. Eng.)*, vol. 1, no. 1, pp. 17–21, 2017, doi: 10.21070/prozima.v1i1.702.
- A. R. Mukti, Q. A’yun, and S. Suparto, “Analisis Produktivitas Menggunakan Metode Objective Matrix (OMAX) (Studi Kasus: Departemen Produksi PT Elang Jagad),” *J. Teknol. dan Manaj.*, vol. 2, no. 1, pp. 13–18, 2021, doi: 10.31284/j.jtm.2021.v2i1.1525.
- N. Kurniasih, J. Junaedi, and R. N. Dewanti, “Analisis Pengukuran dan Evaluasi Produktifitas dengan Metode OMAX di PT XYZ,” *Briliant J. Ris. dan Konseptual*, vol. 7, no. 3, pp. 793–803, 2022, doi: 10.28926/briliant.v7i3.986.
- Marwan, Ismail, A. Mayandra, and S. Indrawan, “Analisa Produktivitas Divisi Produksi Pada Pt Jaya Tech Palmindo Dengan Menggunakan Metode Objective Matrix ( OMAX ) implementasikan perusahaan untuk pengukuran produktivitas parsial . Sehingga analisa dan,” *J. ARTI Apl. Ranc. Tek. Ind.*, vol. 17, no. 2, pp. 127–135, 2022.
- W. Handayani and N. Susilowati, “Analisis Pengukuran Produktivitas Di Bagian Pengecoran Pt. Apie Indo Karunia Dengan Metode Objective Matrix,” *J. MEBIS (Manajemen dan Bisnis)*, vol. 6, no. 1, pp. 1–13, 2021, doi: 10.33005/mebis.v6i1.201.

# Referensi

- K. Nisa, “Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Analytic Network Process (ANP) pada Balanced Scorecard (BSC) dengan Pendekatan Fuzzy,” *J. Sist. dan Teknol. Inf.*, vol. 7, no. 3, p. 184, 2019, doi: 10.26418/justin.v7i3.33196.
- D. Pareto, D. A. N. Metode, R. Cause, and A. Rca, “Analisis pengendalian kualitas pada produk x menggunakan diagram pareto dan metode root cause analysis (rca),” vol. 1, no. 2, pp. 384–391, 2022.
- M. R. Hamdalah, K. Muhammad, and T. anis Safitri, “Analisis Kinerja Perusahaan Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus: PT. XYZ),” *J. Pendidik. dan Teknol. Indones.*, vol. 1, no. 1, pp. 27–33, 2021, doi: 10.52436/1.jpti.6.
- M. Metode, F. Dengan, and P. Rca, “MENGUNAKAN METODE FMEA DENGAN PENDEKATAN RCA RISK ASSESSMENT IN THE SAMPLING PROCESS AT PT . XYZ USING FMEA METHOD WITH RCA APPROACH Setiap orang pasti tidak menginginkan terjadinya kecelakaan , serta terhindar dari penyakit,” vol. 06, no. 01, pp. 102–109, 2023.
- I. Purnamasari and R. Fitriani, “Penggunaan Metode Balanced Scorecard untuk Analisis Kinerja Perusahaan,” vol. VIII, no. 3, pp. 6316–6322, 2023.
- N. F. Husna and N. Sunandar, “PENGARUH CURRENT RATIO (CR), DEBT TO EQUITY RATIO (DER) DAN NET PROFIT MARGIN (NPM) TERHADAP HARGA SAHAM (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Sub Sektor Makanan dan Minuman yang Terdaftar di BEI Tahun 2016-2020),” *Semin. Nas. Ekon. dan Akunt.*, vol. 1, no. 1, pp. 65–75, 2022.

# Referensi

- U. A. Soetardjo, “Analisis Kualitas Pelayanan Terhadap Tingkat Kepuasan Pelanggan pada Borma Toserba Antapani Bandung,” *Ekon. J. Econ. Bus.*, vol. 7, no. 1, p. 95, 2023, doi: 10.33087/ekonomis.v7i1.711.
- S. Bastuti, D. Kurnia, and A. Sumantri, “Analisis Pengendalian Kualitas Proses Hot Press Pada Produk Cacat Outsole Menggunakan Metode Statistical Processing Control (Spc) Dan Failure Mode Effect and Analysis (Fmea) Di Pt. Kmk Global Sports 2,” *Teknol. J. Ilm. dan Teknol.*, vol. 1, no. 1, p. 72, 2018, doi: 10.32493/teknologi.v1i1.1419.
- C. Andri, P. Studi Akuntansi, and U. Musi Rawas, “Penerapan Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Pt Bank Sumselbabel Capem Muara Beliti,” *J. AkunStie*, vol. 5, no. 2, 2019.
- D. H. Prakoso, “Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Pt. Telkom Indonesia Tbk,” vol. 6, no. 2, pp. 114–125, 2016, [Online]. Available: <https://eprints.umm.ac.id/44894/>
- I. S. Haq and M. A. Purba, “Kajian Penyebab Kerusakan Door Packing pada Tabung Sterilizer Menggunakan Metode Root Cause Analysis (RCA) di Sungai Kupang Mill,” *J. Vokasi Teknol. Ind.*, vol. 2, no. 2, 2020, doi: 10.36870/jvti.v2i2.177.
- N. Susendi, A. Suparman, and I. Sopyan, “Kajian Metode Root Cause Analysis yang Digunakan dalam Manajemen Risiko di Industri Farmasi,” *Maj. Farmasetika*, vol. 6, no. 4, p. 310, 2021, doi: 10.24198/mfarmasetika.v6i4.35053.
- Anggi Mayasari Lubis, Dini Azlina Pane, and Putria Nurjanah, “ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada PT Toyota Astra Motor),” *Trending J. Manaj. dan Ekon.*, vol. 1, no. 1, pp. 209–228, 2022, doi: 10.30640/trending.v1i1.516.

# Referensi

- A. Zuniawan, O. Julyanto, Y. B. Suryono, and Z. F. Ikatrinasari, “MPLEMENTASI METODE BALANCED SCORECARD UNTUK MENGUKUR KINERJA DI PERUSAHAAN ENGINEERING (Study Case PT. MSE),” *J. Ind. Serv.*, vol. 5, no. 2, pp. 251–256, 2020, doi: 10.36055/jiss.v5i2.8008.
- [28] S. Lestari and Sumarsih, “Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced ScoreCard Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 dan 2014,” *Skripsi*, vol. 1, no. 1, pp. 1–16, 2017.
- [29] F. Rafsyan Zani and H. Supriyanto, “Analisis Perbaikan Proses Pengemasan Menggunakan Metode Root Cause Analysis Dan Failure Mode and Effect Analysis Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Produk Pada Cv. Xyz,” *Semin. Nas. Sains dan Teknol. Terap.*, p. 141, 2021.
- [30] M. Rizki and A. Saputra, “Analisa Risiko Supply Chain Management dengan Metode Grey Failure Mode and Effect Analysis dan Root Cause Analysis di PT Pertamina Fuel Terminal Meulaboh,” *J. Serambi Eng.*, vol. 7, no. 1, pp. 2783–2790, 2022, doi: 10.32672/jse.v7i1.3888.

