



UNIVERSITAS INDONESIA

**RANCANGAN DASHBOARD MANAJEMEN
UNTUK PERINGATAN DINI KINERJA
MANAJEMEN PADA INDUSTRI FARMASI
MELALUI PENDEKATAN
BALANCE SCORECARD**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Master Teknik**

YUDI HERMAWAN

0806422845

FAKULTAS TEKNIK

PROGRAM PASCASARJANA – TEKNIK INDUSTRI

DEPOK

JUNI 2010

**HALAMAN PERNYATAAN
ORISINALITAS**

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Yudi Hermawan

NPM : 0806422845

Tanda Tangan:



Tanggal : 21 Juni 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Yudi Hermawan
NPM : 0806422845
Program Studi : Teknik Industri
Judul Tesis : Rancangan Dashboard Manajemen Untuk Peringatan
Dini Kinerja Manajemen Pada Industri Farmasi Melalui
Pendekatan Balance Scorecard.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Teknik pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. Dr. Ir. Widodo Wahyu P., DEA
Pembimbing : Ir. Amar Rachman, MEIM
Penguji : Prof. Dr. Ir. Yanuar, MEng, MSc
Penguji : Ir. Sri Bintang Pamungkas, MSISE, Ph.D
Penguji : Ir. M. Dachyar, MSc



Handwritten signatures of the examiners: Prof. Dr. Ir. Widodo Wahyu P., Ir. Amar Rachman, Prof. Dr. Ir. Yanuar, Ir. Sri Bintang Pamungkas, and Ir. M. Dachyar.

Ditetapkan di :
Tanggal :

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji Syukur kehadirat Allah SWT, sebab hanya atas rahmat dan bimbingan Nya Tesis ini dapat terselesaikan tepat pada waktunya. Tesis ini disusun dalam rangka melengkapi salah satu persyaratan untuk menyelesaikan Program Pendidikan Pasca Sarjana di Progran Studi Teknik Industri Universitas Indonesia.

Penyelesaian Tesis ini tidak terlepas dari bantuan banyak pihak. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Widodo Wahyu Purwanto, DEA dan Ir. Amar Rachman, MEIM atas waktu, pikiran dan tenaga membimbing penulis menyelesaikan setiap bab dalam tesis ini.
2. Seluruh Dosen Departemen Teknik Industri Universitas Indonesia.
3. Seluruh Pimpinan dan Manajemen PT. Pharmacore Labs.
4. Orang tua, istri saya Dini Dwi Sundari dan anak saya Malika Raya Azzahra yang telah banyak memberikan dukungan moral.
5. Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis dalam ini tentunya memiliki keterbatasan, namun demikian penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat untuk menambah wacana bagi semua pihak yang membutuhkan.

Jakarta, Juni 2010

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yudi Hermawan
NPM : 08064228545
Program Studi : Teknik Industri
Fakultas : Teknik
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**RANCANGAN DASHBOARD MANAJEMEN UNTUK PERINGATAN
DINI KINERJA MANAJEMEN PADA INDUSTRI FARMASI MELALUI
PENDEKATAN BALANCE SCORECARD.**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia / formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis / pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 22 Juni 2010

Yang menyatakan

(Yudi Hermawan)

ABSTRAK

Nama : Yudi Hermawan
Program Studi : Teknik Industri
Judul : Rancangan Dashboard Manajemen Untuk Peringatan Dini Kinerja Manajemen Pada Industri Farmasi Melalui Pendekatan Balance Scorecard.

Tesis ini membahas mengenai bagaimana melakukan perancangan model *Dashboard* Manajemen untuk mengukur kinerja manajemen pada industri farmasi dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Perancangan dimulai dari penerjemahan visi, misi dan nilai ke dalam sasaran strategi perusahaan hingga indikator kinerja atau *Key Performance Indicator (KPI)*, kemudian dilanjutkan dengan menetapkan kriteria keberhasilan kinerja. Hasil dari penelitian implementasi *Dashboard* menunjukkan kenaikan kinerja sebesar 7%.

Kata kunci:

Dashboard Manajemen, *Balance Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process*

ABSTRACT

Name : Yudi Hermawan
Study Program : Industrial Engineering
Title : Design of Dashboard Management as an Early Warning System for Pharmaceutical Industry Using Balance Scorecard.

The purpose of this study is to design a model called “Dashboard Management system” as an early warning system. The approach used a Balance Scorecard and frame work Analytical Hierarchy Process (AHP) to interpreted company vision, mission and value into strategy map and key performance indicator. The result from implemented of Dashboard Management from January until April is increasing of performance management about 7%.

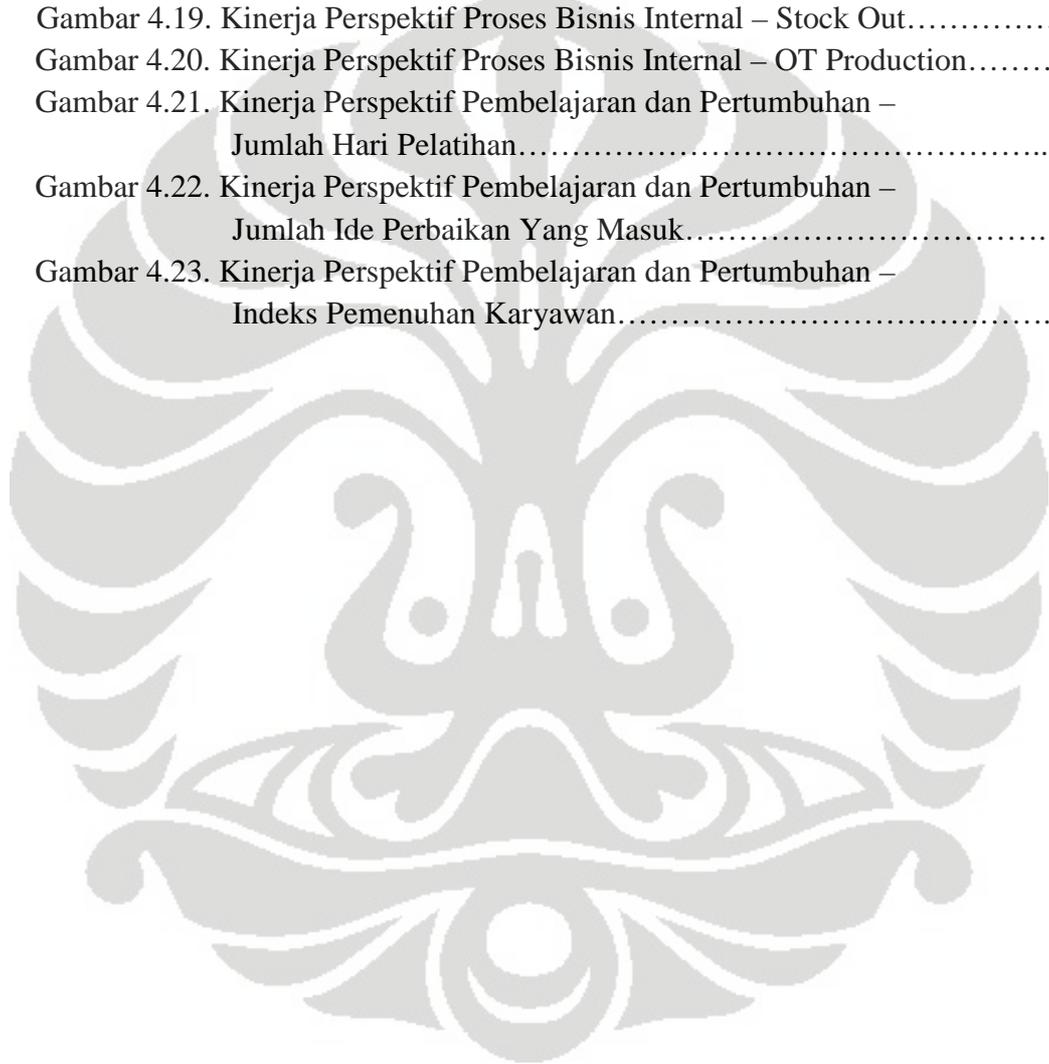
Key words:

Dashboard Management, Balance Scorecard, Analytical Hierarchy Process

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Diagram Keterkaitan Masalah.....	3
Gambar 1.2.	Metodologi Penelitian.....	6
Gambar 2.1.	Hubungan Antar Perspektif.....	12
Gambar 2.2.	Ukuran Utama Perspektif Konsumen.....	15
Gambar 2.3.	Proposisi Nilai Pelanggan.....	15
Gambar 2.4.	Model Rantai Nilai Perspektif Proses Bisnis Internal.....	16
Gambar 2.5.	Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	17
Gambar 2.6.	Kerangka Penerjemahan Strategi ke Kerangka Operasional.....	18
Gambar 2.7.	Model Manajemen Strategi Sebagai Sistem.....	19
Gambar 2.8.	Kerangka Kerja Perumusan Analisa SWOT.....	24
Gambar 2.9.	Hirarki Pengambilan Keputusan.....	28
Gambar 2.10.	Hirarki Survey Studi Literatur Pemeliharaan dan Perawatan.....	35
Gambar 2.11.	Struktur Perhitungan Kinerja.....	40
Gambar 3.1.	Model Rantai PT. Pharmacore Labs.....	43
Gambar 3.2.	Rantai Pemasok Industri Farmasi Indonesia.....	45
Gambar 3.3.	Grafik Pasar Farmasi dan Penjualan 15 besar Farmasi.....	47
Gambar 3.4.	Grafik Pertumbuhan Soho.....	47
Gambar 3.5.	Grafik Pie Pasar Nasional 2008.....	48
Gambar 3.6.	Pertumbuhan 15 Industri Farmasi Teratas Peringkat 2008.....	50
Gambar 3.7.	Grafik Pie Pasar Nasional per Provinsi 2010.....	50
Gambar 3.8.	Bagan Visi dan Misi.....	59
Gambar 3.9.	Bagan Pemetaan Visi dan Misi	60
Gambar 3.10.	Peta Strategi PT. Pharmacore Labs.....	61
Gambar 3.11.	Peta Proses Bisnis Saat Ini.....	67
Gambar 3.12.	Model Hirarki Balance Scorecard.....	68
Gambar 4.1.	Struktur Perhitungan Kinerja.....	74
Gambar 4.2.	Inconsistency Pada Pada Perspektif Balance Scorecard.....	79
Gambar 4.3.	Inconsistency Pada Pada KPI Perspektif Keuangan.....	79
Gambar 4.4.	Inconsistency Pada Pada KPI Perspektif Konsumen.....	79
Gambar 4.5.	Inconsistency Pada Pada KPI Perspektif Proses Internal.....	80
Gambar 4.6.	Inconsistency Pada Pada KPI Sasaran Strategi Efektif dan Efisien Manufaktur.....	80
Gambar 4.7.	Inconsistency Pada Pada KPI Sasaran Strategi Optimasi Persediaan	80
Gambar 4.8.	Inconsistency Pada Pada KPI Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	80
Gambar 4.9.	Persentase Sasaran Strategis dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	83
Gambar 4.10.	Kinerja Perspektif Keuangan – Pendapatan.....	88

Gambar 4.11. Kinerja Perspektif Keuangan – Biaya Manufaktur.....	88
Gambar 4.12. Kinerja Perspektif Pelanggan – On Time Delivery.....	91
Gambar 4.13. Kinerja Perspektif Pelanggan – Jumlah Keluhan Pelanggan.....	92
Gambar 4.14. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal – Jumlah Material atau Produk Rusak.....	94
Gambar 4.15. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal – Yield Process.....	95
Gambar 4.16. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal – Yield Packaging.....	96
Gambar 4.17. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal – Fluktuasi Varians.....	97
Gambar 4.18. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal – Tingkat Persediaan....	98
Gambar 4.19. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal – Stock Out.....	98
Gambar 4.20. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal – OT Production.....	99
Gambar 4.21. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan – Jumlah Hari Pelatihan.....	102
Gambar 4.22. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan – Jumlah Ide Perbaikan Yang Masuk.....	103
Gambar 4.23. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan – Indeks Pemenuhan Karyawan.....	103



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Hubungan Strategi Unit Bisnis dengan Tema Strategi.....	13
Tabel 2.2. Model Perancangan Balance Scorecard.....	21
Tabel 2.3. Kerangka Kerja Analisa SWOT.....	24
Tabel 2.4. Skala Dasar Angka Absolut Perbandingan Berpasangan.....	29
Tabel 2.5. Rata-rata Random Index Berdasarkan Matriks.....	30
Tabel 2.6. Detail Keterangan Pemborosan Prooduksi.....	37
Tabel 3.1. Populasi dan Produk Domestik Bruto Indonesia 2004 – 2010.....	46
Tabel 3.2. Indikator Belanja Kesehatan Indonesia 2004 – 2010.....	46
Tabel 3.3. Indikator Belanja Obat Indonesia 2004 – 2010.....	46
Tabel 3.4. Data Pangsa Pasar Farmasi Indonesia.....	47
Tabel 3.5. Pangsa Pasar Produk Farmasi Ethical.....	49
Tabel 3.6. Pangsa Pasar Produk Farmasi OTC.....	49
Tabel 3.7. Komposisi Penduduk Menurut Umur.....	51
Tabel 3.8. Angkatan Kerja Menurut Golongan Umur dan Jenis Kelamin.....	52
Tabel 3.9. Analisa SWOT.....	57
Tabel 3.10. Analisa Keterkaitan Proses Saat Ini dengan Struktur Organisasi.....	65
Tabel 3.11. Tabel Responden Ahli.....	66
Tabel 4.1. Analisa Keterkaitan Proses Bisnis Usulan dengan Struktur Organisasi.....	73
Tabel 4.2. Perubahan Struktur Organisasi Saat Ini dan Usulannya.....	74
Tabel 4.3. Matrik Penjabaran Sasaran Strategi dan KPI.....	76
Tabel 4.4. Bobot Perspektif Keuangan.....	80
Tabel 4.5. Bobot Perspektif Konsumen atau Pelanggan.....	80
Tabel 4.6. Bobot Perspektif Proses Internal.....	81
Tabel 4.7. Bobot Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	82
Tabel 4.8. Kemajuan Pembangun Data Dashboard Manajemen.....	86
Tabel 4.9. Rekapitulasi Indikator Kinerja Manajemen Pada Dashboard.....	89
Tabel 4.10. Kinerja Pendapatan Semester dan Year to Date.....	87
Tabel 4.11. Kinerja Biaya Semester dan Year to Date.....	88
Tabel 4.12. PICA Perspektif Konsumen.....	92
Tabel 4.13. Tingkat Persediaan Tahun 2009.....	97
Tabel 4.14. PICA Perspektif Proses Internal.....	99

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
1. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Diagram Keterkaitan Masalah.....	3
1.3. Perumusan Masalah.....	4
1.4. Tujuan Penelitian.....	4
1.5. Batasan Masalah.....	4
1.6. Langkah-langkah dan Metodologi Penelitian.....	5
2. DASAR TEORI	
2.1. Pengukuran Kinerja.....	8
2.1.1. Pengertian Pengukuran Kinerja.....	8
2.1.2. Pengukuran Kinerja Tradisional.....	8
2.2. Balance Scorecard.....	9
2.2.1. Konsep Dasar Balance Scorecard.....	11
2.2.2. Perspektif Balance Scorecard.....	12
2.2.2.1. Perspektif Keuangan.....	12
2.2.2.2. Perspektif Konsumen.....	13
2.2.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	15
2.2.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	16
2.2.3. Balance Scorecard Sebagai Sistem Manajemen.....	17
2.3. Perancangan Balance Scorecard.....	19
2.3.1. Elemen Balance Scorecard.....	19
2.3.2. Tahapan Perancangan Balance Scorecard.....	20
2.3.3. Kritik Terhadap Balance Scorecard.....	22
2.4. Analisa SWOT.....	23
2.4.1. Kaitan SWOT dengan Balance Scorecard.....	25
2.5. Analytic Hierarchy Process.....	25
2.5.1. Konsep Dasar.....	25
2.5.1.1. Analisis (analytic).....	27
2.5.1.2. Hirarki (hierarchy).....	27
2.5.2. Prioritas, Pembobotan dan Konsistensi.....	28
2.5.3. Tahapan Proses Pengambilan Keputusan dengan AHP.....	31

2.5.4.	Keunggulan dan Kelemahan AHP.....	31
2.5.4.1.	Keunggulan AHP.....	31
2.5.4.2.	Kelemahan AHP.....	32
2.6.	Pengukuran Kinerja Pemeliharaan dan Perawatan.....	32
2.6.1.	Konsep Dasar.....	32
2.6.2.	Perkembangan Pengukuran Sistem Manufaktur.....	36
2.7.	Peta Proses.....	36
2.7.1.	Definisi Pemetaan Proses (process mapping).....	36
2.7.2.	Keuntungan dengan adanya peta proses bisnis yang jelas.....	38
2.8.	Dashboard Manajemen.....	38
2.8.1.	Metode Perancangan Dashboard Manajemen.....	39
2.8.2.	Peringatan Dini Pada Dashboard Manajemen.....	41
3.	PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	
3.1.	Gambaran Umum Industri Farmasi.....	42
3.1.1.	Profil Perusahaan PT. Pharmacore Labs.....	43
3.1.2.	Susunan Manajemen Perusahaan.....	43
3.1.3.	Jenis Mampu Proses Produksi PT. Pharmacore Labs.....	44
3.2.	Analisa Eksternal (PESTEL) Industri Farmasi Indonesia.....	44
3.2.1.	Aspek Politik – Industri Farmasi Indonesia.....	44
3.2.2.	Aspek Ekonomi – Industri Farmasi Indonesia.....	45
3.2.3.	Aspek Sosial – Industri Farmasi Indonesia.....	51
3.2.4.	Aspek Teknologi - Industri Farmasi Indonesia.....	52
3.2.5.	Aspek Lingkungan - Industri Farmasi Indonesia.....	52
3.2.6.	Aspek Hukum - Industri Farmasi Indonesia.....	52
3.3.	Identifikasi Strategi Perusahaan.....	53
3.3.1.	Penjabaran Visi dan Misi Perusahaan.....	54
3.3.1.1.	Visi Perusahaan.....	54
3.3.1.2.	Misi Perusahaan.....	54
3.3.1.3.	Nilai Perusahaan.....	54
3.3.2.	Analisa Internal (SWOT).....	54
3.3.2.1.	Strength (Kekuatan).....	54
3.3.2.2.	Weakness (kelemahan).....	55
3.3.2.3.	Opportunity (Peluang).....	55
3.3.2.4.	Threats (Ancaman).....	56
3.4.	Perancangan Balance Scorecard.....	56
3.4.1.	Pemetaan Visi, Misi dan Nilai.....	59
3.4.2.	Peta Strategi Balance Scorecard.....	59
3.4.3.	Penjabaran Sasaran Strategis pada Peta Strategi.....	61
3.4.3.1.	Sasaran Strategi Perspektif Keuangan.....	61
3.4.3.2.	Sasaran Strategi Perspektif Pelanggan.....	62
3.4.3.3.	Sasaran Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal.....	62
3.4.3.4.	Sasaran Strategi Perspektif Pembelajaran.....	63
3.4.4.	Pemetaan Proses Bisnis Saat Ini (Current Condition).....	64
3.5.	Pengukuran Bobot Kepentingan Balance Scorecard.....	65
3.5.1.	Model Hirarki.....	66
3.5.2.	Metode Pengumpulan dan Pengolahan Data.....	66
3.5.2.1.	Pengolahan Data.....	65

4. ANALISA DATA	
4.1. Analisa Peta Strategi dan Sasaran Strategi.....	70
4.2. Analisa Dan Perbaikan Peta Proses Bisnis.....	71
4.3. Perancangan Tabel Key Performance Indicator (KPI).....	74
4.4. Analisa Penggunaan Bobot Kepentingan.....	79
4.4.1. Analisa Model Hirarki.....	79
4.4.2. Analisa Bobot Kepentingan Perspektif.....	79
4.5. Analisa Sasaran Strategi dan Key Performance Indicator (KPI).....	82
4.5.1. Analisa Sasaran Strategi.....	82
4.5.2. Analisa PICA Kordinasi.....	84
4.6. Analisa Rancangan Dashboard Manajemen.....	85
4.7. Analisa Implementasi Dashboard Manajemen.....	86
4.7.1. Analisa Key Performance Indicator Perpektif Keuangan.....	89
4.7.2. Analisa PICA per KPI pada Perpektif Konsumen.....	91
4.7.2.1. Ringkasan PICA pada Perpektif Konsumen.....	92
4.7.3. Analisa PICA per KPI pada Perpektif Proses Internal.....	93
4.7.3.1. Efektif dan Efisien Manufaktur.....	93
4.7.3.2. Optimasi Persediaan.....	96
4.7.3.3. Produksi Tepat Waktu (On Time Delivery Production)...	90
4.7.3.4. Ringkasan PICA pada Perspektif Proses Internal.....	100
4.7.3.5. Analisa PICA per KPI Perspektif Perbelajaran.....	101
5. KESIMPULAN.....	105
DAFTAR REFERENSI.....	106

BAB I

PENDAHULUAN

Perubahan jaman dan perkembangan industri yang cepat berdampak pada persaingan/kompetisi yang semakin ketat. Diperlukan rumusan strategi dan sistem pengukuran yang efektif dan efisien guna membantu manajemen puncak didalam menjalankan proses bisnisnya. Sistem pengukuran harus dapat mengukur berbagai indikator kinerja, karena indikator merupakan satu-satunya dasar kuantitatif dalam pengambilan keputusan yang lebih rasional.

1.1. Latar Belakang Permasalahan.

Industri farmasi di Indonesia berkembang dan semakin kompetitif. Dengan jumlah 229,894 juta jiwa, Indonesia memiliki potensi pasar farmasi yang besar dan daya tarik negara-negara lain untuk memasarkan produk farmasinya di Indonesia. Terlebih tahun 2010, dimana CAFTA (Cina-ASEAN Free Trade Agreement) mulai diberlakukan sehingga negara-negara anggota CAFTA dapat melakukan transaksi perdagangan tanpa batasan.

Untuk dapat memenangkan persaingan tersebut setiap perusahaan harus mampu menyusun dan menerapkan strategi manajemen yang kompetitif dan komprehensif guna meningkatkan aktivitas bernilai tambah terhadap setiap produk yang dihasilkan sehingga dapat memberikan kepuasan lebih ke konsumen.

Kunci utama peningkatan aktivitas ini adalah efisiensi pada saat menjalankan operasional dan peningkatan kemampuan untuk menghasilkan keuntungan. Perkembangan teknologi dan komunikasi yang cepat memaksa manajer untuk membuat keputusan yang tepat atas data yang tersedia dan

melakukan studi banding (benchmaking) dengan standar yang diinginkan oleh pasar¹.

Sekitar permulaan tahun 1980, penetapan pengukuran kinerja dilakukan dengan melakukan studi banding (benchmarking) dengan perusahaan yang memiliki bisnis sejenis atau mirip. Pada periode ini pengukuran kinerja lebih menitik beratkan pada perspektif keuangan dan teknis dengan membandingkan antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya².

Furey (1987), Goldwasser (1995), Kaplan dan Norton (1992, 2001) dan Talluri dan Vazacopoulus (1998) bahwa studi banding bukan hanya analisa perbandingan pengukuran perspektif keuangan dan teknis. Ini tidak cukup, tetapi lebih dari itu adalah integrasi dan keterkaitannya terhadap strategi organisasi dan tujuan jangka panjang yang akan dicapai.

Aryamedic group (AMG) merupakan grup bisnis unit dibidang kesehatan kulit dengan rata-rata pertumbuhan perusahaan per tahun (CAGR: Corporate Annual Growth Rate) sebesar 15%. Prestasi keuangan pada periode tahun 2009 menunjukkan AMG membukukan pendapatan sebesar Rp. 456,10 milyar. Faktor kuncinya adalah AMG memiliki bisnis unit PT. Pharmacore Labs (beroperasi pada bulan desember 2008) sebagai manufaktur farmasi yang memasok produk ke erha group dan pharma group.

Masalah yang sebelumnya tidak terlihat pada saat grup ini masih kecil (pendapatan usaha kurang dari Rp 57,96 milyar), terutama PT. Pharmacore Labs mulai muncul ke permukaan dan semakin kompleks seiring dengan perkembangan bisnis.

Oleh karena itu, hal yang pertama kali harus dilakukan perusahaan adalah merapihan pondasi dasar strategi perusahaan dengan melakukan klarifikasi dan mendefinisikan ulang visi misi dimasing-masing bisnis unit, membuat pijakan (millstone) apa yang ingin dicapai dalam jangka panjang dan jangka pendek, menghubungkan antara visi-misi dengan peta strategi (strategy map), peta strategi dengan objektifitas atau tujuan strategi, objektifitas/sasaran strategi dengan

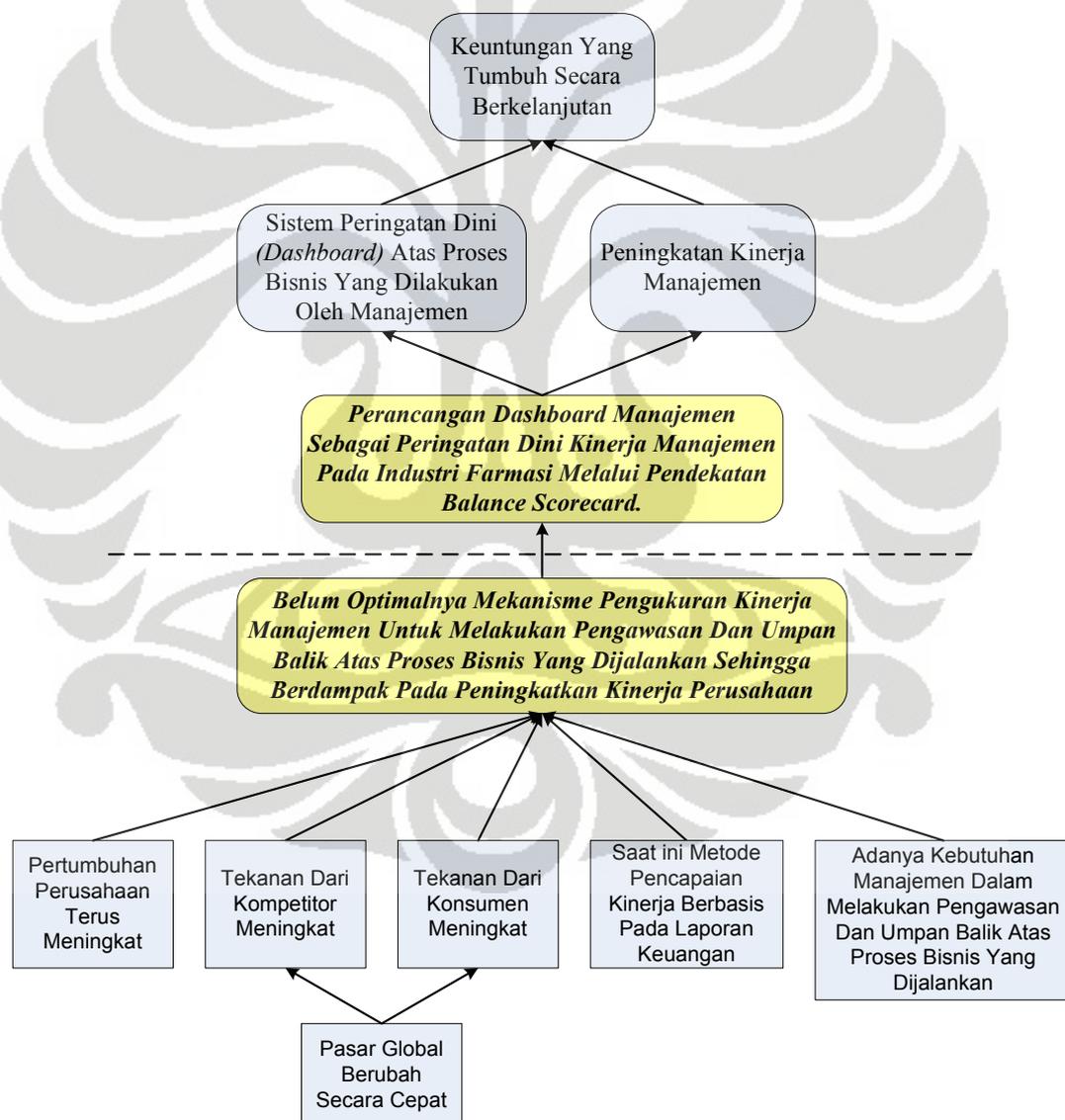
¹ R Mulari., M Punniyamorthy, (2008). Balance Scorecard for Balance Scorecard: A Benchmarking tools. *Journal of Benchmarking*, 15, 2.

² Meybody, Mohammad Z, (2009). Benchmarking Performance Measurement in Traditional and Just-In-Time Company. *Journal of Benchmarking Performance*, 16, 1.

indikator kunci kinerja atau Key Performance Indicator (KPI), KPI dengan struktur organisasi yang akan dibuat. Kemudian langkah selanjutnya adalah pengawasan operasional masing-masing bisnis unit dan pemberian umpan balik berdasarkan kinerja manajemen yang terlihat melalui kendali atau dashboard sistem pengukuran kinerja manajemen.

1.2. Diagram Keterkaitan Masalah.

Adapun masalah-masalah yang melatarbelakangi perancangan Balanced Scorecard dapat dilihat pada Diagram Keterkaitan Masalah berikut:



Gambar 1.1. Diagram Keterkaitan Masalah

1.3. Perumusan Masalah.

Untuk meningkatkan daya saing perusahaan, PT. Pharmacore Labs membutuhkan penerapan strategi yang tepat, kompetitif dan komprehensif yang sejalan dengan visi misi perusahaan yang terkontrol sehingga dapat memberikan umpan balik guna dilakukan perbaikan.

Perancangan *Dashboard* manajemen melalui pendekatan *Balance Scorecard* merupakan alat bantu yang digunakan dalam menjawab permasalahan bagaimana meningkatkan optimasi mekanisme pengukuran kinerja manajemen untuk melakukan pengawasan dan umpan balik atas proses bisnis yang dijalankan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

1.4. Tujuan Penelitian.

Tujuan penelitian ini adalah memperoleh rancangan *Dashboard* manajemen sebagai peringatan dini kinerja manajemen pada industri farmasi melalui pendekatan *Balance Scorecard*.

1.5. Batasan Masalah.

Agar penelitian terarah dan sesuai tujuan, maka diperlukan lingkup dan batasan yang jelas terhadap masalah yang akan diteliti. Adapun pembatasan masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Perancangan *Dashboard* manajemen sampai dengan pembuatan kertas kerja rancangan *Dashboard* manajemen dan aplikasi perangkat lunak dengan menggunakan Macro Excell.
2. Sinkronisasi dan permuntakiran data (updating) dilakukan pada saat rapat ulasan kinerja manajemen yang dimasukkan (upload) secara manual.
3. Perancangan *Dashboard* manajemen tidak termasuk pembuatan prosedur standar operasional pelaksanaannya.
4. Analisa *Dashboard* manajemen hanya pada kondisi peringatan merah dan ditinjau atau review melalui manajemen review.
5. Landasan atau dasar indikator peringatan dini telah disepakati sebelumnya oleh manajemen.

6. Perancangan *Dashboard* manajemen mengambil PT. Pharmacore Labs sebagai model bisnis industri farmasi
7. Perancangan *Balanced Scorecard* dibatasi hingga tahap perumusan inisiatif strategis.
8. Perancangan peta strategi (strategy map) yang menyeluruh dijabarkan dari visi dan misi yang telah dibuat perusahaan.
9. Periodik data yang digunakan pada internal perusahaan adalah data bulan desember 2009 hingga bulan maret 2010.
10. Kuisioner perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) diisi oleh responden ahli yang terkait dengan keempat prespektif *Balanced Scorecard*.

1.6. Langkah-langkah dan Metodologi Penelitian

Langkah-langkah dan metodologi dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.2. Penjelasan langkah-langkah dan metodologi dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Menentukan Identifikasi Masalah
Identifikasi masalah yang diambil sebagai penelitian adalah belum optimalnya mekanisme pengukuran kinerja manajemen untuk melakukan pengawasan dan umpan balik atas proses bisnis yang dijalankan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Studi literatur dilakukan melalui pembelajaran studi pustaka, jurnal dan internet.
2. Perumusan Masalah.
Perumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan optimasi mekanisme pengukuran kinerja manajemen untuk melakukan pengawasan dan umpan balik atas proses bisnis yang dijalankan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.
3. Menetapkan Tujuan Penelitian.

pendekatan *Balance Scorecard*.

4. Pengumpulan Data. Pengumpulan data terbagi menjadi dua, yaitu:
 - 4.1. Pengumpulan data terkait dengan pembentukan peta strategi.
 - 4.2. Pengumpulan data terkait dengan pengolahan data manufaktur.
5. Perancangan *Balance Scorecard* berdasarkan data yang dikumpulkan.
6. Perancangan *Dashboard* manajemen dan pembuatan aplikasi perangkat lunak dengan menggunakan macro excell.
7. Umpan balik (feedback) atas kinerja merah.
8. Kesimpulan dan saran.

Pada tahap ini dirangkum berbagai hal yang diperoleh dari hasil pelaksanaan penelitian penggunaan *Balance Scorecard*.

1.7. Sistematika Penulisan.

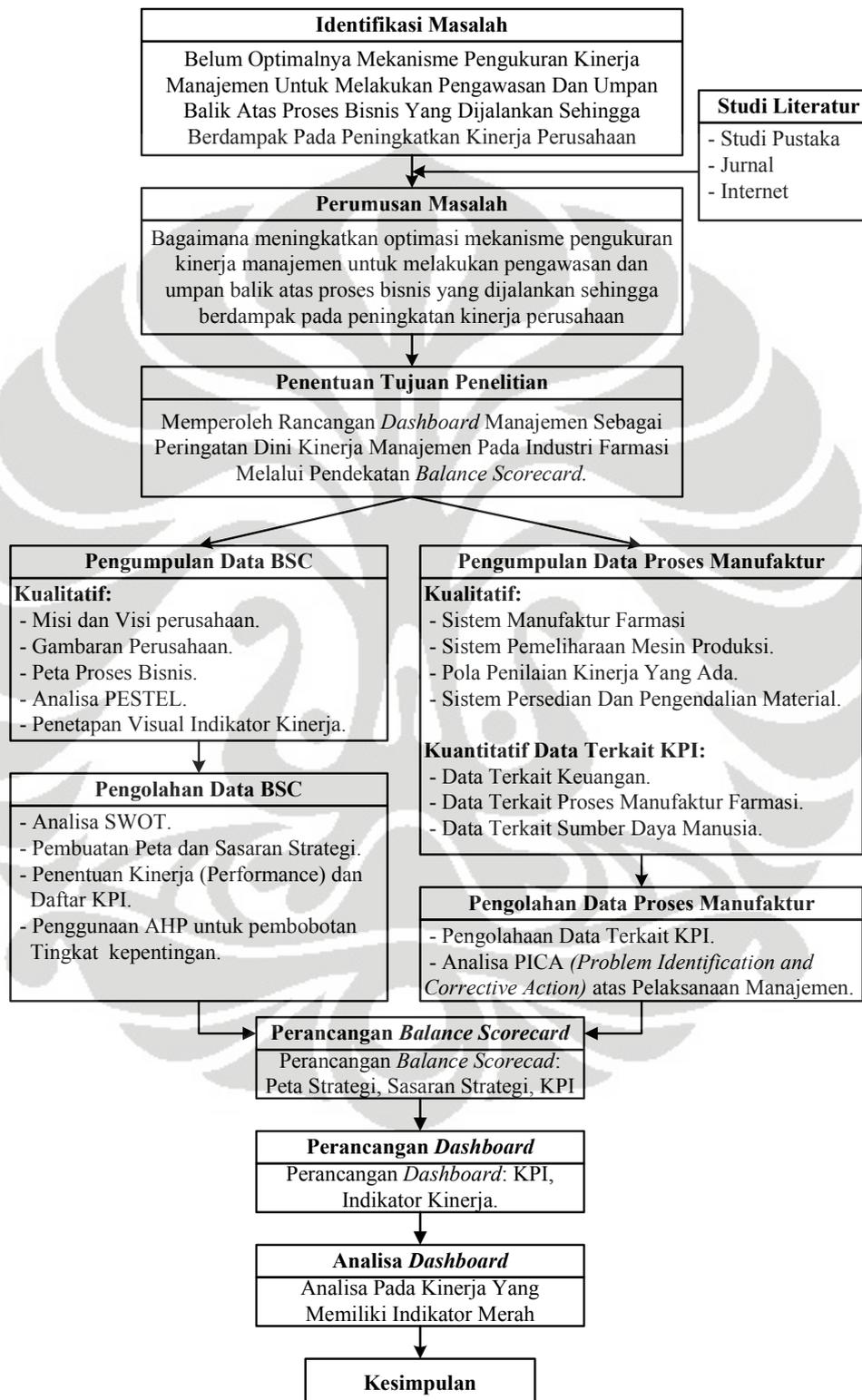
Tugas akhir penelitian ini disusun dalam lima bab, yang memberikan gambaran yang sistematis mulai dari awal penelitian sampai diperoleh hasil penerapan rancangan *Dashboard* manajemen.

Bab 1 menguraikan berbagai latar belakang, perumusan masalah dan diagram keterkaitan yang melatarbelakangi diambilnya topik perancangan *Dashboard* manajemen melalui pendekatan *Balanced Scorecard*.

Pada Bab 2 dijelaskan berbagai landasan teori yang berhubungan dengan *Dashboard* manajemen serta *Balanced Scorecard* seperti pengukuran kinerja, metode *Balanced Scorecard*, metode *Analytical Hierarchy Process*, *Business Process Mapping* (Peta Proses Bisnis).

Sedangkan di dalam Bab 3 diuraikan dan dijelaskan berbagai data yang digunakan dalam penelitian serta dijelaskan dan digambarkan bagaimana data-data tersebut diperoleh dan dikumpulkan kemudian diolah.

Kemudian selanjutnya pada Bab 4 dapat dilihat hasil analisa yang diperoleh dari hasil pengumpulan dan pengolahan data. Dari hasil analisa, dapat diketahui usulan perbaikan atas peta proses bisnis saat ini, strategi apa yang tepat untuk perusahaan, umpan balik atas indikator kinerja yang berwarna merah. Hasil



Gambar 1.2. Langkah-langkah dan Metodologi Penelitian.

BAB II

DASAR TEORI

Pada Bab 2 menguraikan berbagai landasan atau dasar teori yang berhubungan dengan *Dashboard* manajemen dan *Balanced Scorecard* secara komprehensif, termasuk didalamnya pengertian pengukuran kinerja, tahapan perancangan *Balanced Scorecard*, penggunaan metode Analytic Hierarchy Process (AHP), Business Process Mapping (Peta Proses Bisnis) serta menjelaskan mengapa indikator peringatan kinerja dini bagi manajemen penting.

2.1. Pengukuran Kinerja

2.1.1. Pengertian Pengukuran Kinerja.

Pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai proses menilai kemajuan kegiatan terhadap pencapaian target yang telah ditetapkan, termasuk informasi mengenai efisiensi sumber daya yang digunakan untuk melakukan transformasi menjadi barang dan jasa, kualitas hasil keluaran dan efektifitas kontribusi operasional setiap organisasi terhadap tujuan organisasi³. Dalam penerapannya jadwal pengukuran kinerja dimasukkan ke dalam kalender kerja perusahaan sehingga dapat dilakukan rapat internal pembahasan kinerja masing-masing unit kerja secara regular.

2.1.2. Pengukuran Kinerja Tradisional.

Pengukuran kinerja tradisional lebih banyak berfokus kepada perspektif keuangan (Olve et all 1999). Pengukuran ini sudah tidak relevan lagi bila digunakan saat ini

³ Amaratunga, Dilanthi., Baldry, David dan Sarshar, Marjan, (2003). A Conceptual Framework to Measure Facilities Management Performance. *Property Management*, 21, 172.

Diperlukan suatu indikator pengukuran kinerja masa depan yang sama baiknya dengan indikator pengukuran kinerja masa lalu⁴.

Beberapa kelemahan pengukuran kinerja tradisional sebagai berikut⁵:

1. Pengukuran kinerja tradisional hanya berpikir jangka pendek.
2. Fokus terhadap strategi tidak mendalam.
3. Menghasilkan keluaran yang tidak maksimal.
4. Tidak dapat memperlihatkan informasi perbaikan berkelanjutan yang diinginkan konsumen dan pemilik perusahaan.

Pengukuran kinerja yang baik adalah pengukuran yang terintegrasi secara komprehensif saling terkait antara strategi dengan proses bisnis yang dijalankan⁶.

2.2. Balance Scorecard.

Selama lebih dari dua dekade penelitian mengenai perspektif non keuangan dalam pengukuran kinerja dilakukan (Neely, 1999; Kaplan dan Norton, 1992; Lawrie dan Cobbold, 2004; Tangen, 2004; Gosselin, 2005; Tapion et al., 2005; Thakkar et al, 2007)

Pada tahun 1992, Kaplan dan Norton memperkenalkan Balance Scorecard sebagai suatu kerangka untuk menerjemahkan tujuan strategi perusahaan ke dalam pengukuran kinerja yang didalamnya terdapat pengambungan antara perspektif keuangan dan non keuangan. Dalam perjalanannya Balance Scorecard mengalami perkembangan dari hanya sebagai strategi inisiatif tetapi lebih dari itu sebagai sistem pengukuran manajemen. Cobbold dan Lawrie (2002) meneliti dan menyimpulkan bahwa Balance Scorecard telah mengalami perkembangan dari sejak awal diperkenalkan hingga saat ini memasuki generasi yang ke tiga sebagai berikut:

1. Generasi Pertama Balance Scorecard. Kaplan dan Norton (1992) melakukan cluster atas pengukuran kinerja manajemen yang dinamakan

⁴ Lilian Chang., Yee-Ching, (2004). Performance Measurement and Adoption of Balance Scorecard. *Journal Performance Measurement*, 17, 206.

⁵ Olsen, Eric O et al, (2007). Performance Measurement System and Relationship with Performance Result. *Journal Performance Measurement*, 56, 560.

⁶ Haapasalo, Harri., Ingalsuo, Kari dan Lenkkeri, Timo, (2006). Linking Strategy into Operational Management. *Journal Benchmarking*, 13, 704.

perspektif. Ke empat perpektif ini (Keuangan, Konsumen, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pengembangan) hanya sebagai ukuran kinerja dan memperbaiki pengukuran tradisional yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan, belum mengkaitkan dengan keinginan pemilik perusahaan dan konsumen.

2. Generasi Kedua Balance Scorecard. Pada generasi ini, Balance Scorecard selangkah lebih maju dengan menetapkan objektif atau sasaran perusahaan kemudian dari objektif ini dibuat pengukuran kinerja. Masing-masing objektif saling terkait dan merupakan rangkaian sebab-akibat. Kaplan dan Norton (2000) mendokumentasikan ini sebagai Peta Strategi (strategy map).
3. Generasi Ketiga Balance Scorecard. Balance Scorecard generasi ketiga memasukan visi, misi, nilai dan perencanaan pencapaian jangka panjang lainnya dalam penentuan objektif sehingga strategi objektif jangka menengah dan jangka pendek dapat saling berkaitan hingga ke pengukurannya.

Silk (1998) memperkirakan 60% dari perusahaan yang termasuk Fortune 100 telah berpengalaman menggunakan Balance Scorecard. Survey pada tahun 2004 terhadap responden menunjukan 64% perusahaan di Amerika Utara dan 57% dari perusahaan didunia menggunakan Balance Scorecard (Rigby dan Bilodeu, 2005)⁷. Beberapa kendala dalam implementasi strategi perusahaan menurut survey yang pernah dilakukan sebagai berikut:

1. Hanya 5% karyawan memahami strategi perusahaannya.
2. Hanya 25% manajer bekerja sesuai strategi perusahaannya.
3. Sekitar 60% organisasi merasa tidak perlu mengkaitkan antara anggaran keuangan dengan strategi.
4. Sekitar 86% tim eksekutif berdiskusi tentang strategi perusahaan kurang dari satu jam per bulan.

Dalam Balance Scorecard, secara garis besar kendala penerapan strategi adalah⁸:

⁷ *Ibid.*, hal. 560.

⁸Punniyamoorthy, M., Murali, (2008). Balance Scorecard for Balance Scorecard: a Benchmarking Tools. *Benchmarking International Journal*, 15, 423.

1. Kendala Visi. Karyawan yang didalam organisasi tidak memahami strategi yang dijalankan oleh organisasi.
2. Kendala Orang. Tujuan karyawan yang bekerja tidak terhubung dengan strategi organisasi. Permasalahan yang sering muncul adalah pada saat mengkomunikasikan dan implementasi strategi. Hal ini terjadi karena strategi yang telah dibuat tidak dimengerti oleh manajemen menengah dan bawah.
3. Kendala Sumber Daya. Waktu, energy dan uang tidak di alokasikan ke strategi pada simpul kritikal di organisasi.
4. Kendala Manajemen. Manajemen menyisihkan waktu untuk melakukan pembelajaran strategi terlalu sedikit dan lebih banyak menghabiskan waktu membuat keputusan taktikal jangka pendek.

2.2.1. Konsep Dasar Balance Scorecard

Balance Scorecard memperbaiki konsep pengukuran tradisional yang menitik beratkan pada perspektif keuangan yaitu dengan memasukan perspektif non keuangan.

Pada Balance Scorecard strategi organisasi atau perusahaan secara komprehensif diterjemahkan ke dalam peta strategi hingga ke pengukuran kinerja. Peta strategi merupakan sebab-akibat yang saling berhubungan sehingga antara visi-misi dan indikator kinerja menjadi berkaitan.

Strategi pada setiap perusahaan dapat dikelompokan dalam beberapa perspektif pengukuran aktivitas. Kaplan dan Norton mengelompokan perspektif pengukuran aktivitas ini kedalam empat perspektif yang berbeda yaitu:

1. Perspektif Keuangan, yaitu mengevaluasi profitabilitas atau keuntungan yang didapat perusahaan dari penerapan strategi.
2. Perspektif Konsumen, yaitu mengidentifikasi pelanggan, segmen dan target pasar yang akan dimasukinya.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, yaitu fokus pada operasional internal yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, yaitu mengidentifikasi apa saja yang harus dikuasai organisasi untuk menghasilkan kinerja istimewa sehingga member nilai tambah pada konsumen dan pemegang saham.

Masing-masing perspektif (Gambar 2.1) saling berkaitan satu dengan yang lainnya dan merepresentasikan setiap aktivitas organisasi yang harus menjadi fokus utama⁹.



Gambar 2.1. Hubungan Antar Perspektif

Sumber: Atkinson, Helen., 2006

2.2.2. Perspektif Balance Scorecard.

2.2.2.1. Perspektif Keuangan.

Perspektif keuangan merupakan hasil dari proses operasional dalam melakukan penambahan nilai yang dilakukan oleh organisasi. Perspektif ini memperlihatkan seberapa baik bisnis dikelola oleh organisasi dalam keuntungan di mata pemilik perusahaan.

Setiap siklus hidup bisnis memiliki tujuan keuangan yang berbeda. Secara garis besar tujuan keuangan berkaitan dengan siklus hidup perusahaan terbagi menjadi 3 buah yaitu:

1. Bertumbuh (growth). Tujuan keuangan keseluruhan untuk bisnis pada tahap pertumbuhan adalah persentasi tingkat pertumbuhan pendapatan dan penjualan diberbagai sasaran pasar.

⁹ Atkinson, Helen, (2006). Strategy Implementation: A Role of Balance Scorecard?. *Journal of Management Decision*, 44, 1448.

2. Bertahan (sustain). Tujuan keuangan keseluruhan untuk bisnis pada tahap bertahan adalah peningkatan laba operasi, ROCE dan margin kotor.
3. Menuai (harvest). Tujuan keuangan keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Kaplan dan Norton (1996) menemukan bahwa untuk setiap strategi baik pertumbuhan, bertahan dan menuai memiliki tema keuangan yang berbeda. Secara umum terdapat 3 buah tema keuangan yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis yaitu:

1. Bauran dan pertumbuhan pendapatan.
2. Penghematan biaya/peningkatan produktivitas.
3. Pemanfaatan aktiva/strategi investasi.

Hubungan antara tujuan keuangan untuk strategi ketiga strategi bisnis dan ketiga tema keuangan dipaparkan pada tabel sebagai berikut¹⁰:

Tabel 2.1. Hubungan Strategi Unit Bisnis dengan Tema Strategi

		Tema Strategi		
		Bauran dan Pertumbuhan Pendapatan	Penghematan biaya/ Peningkatan Produktivitas	Pemanfaatan Aktiva
Strategi Unit Bisnis	Pertumbuhan	Tingkat pertumbuhan penjualan segmen, Persentase pendapatan produk, jasa, pelanggan baru.	Pendapatan / Jumlah pekerja	Investasi (persentase penjualan), Riset dan Pengembangan (persentase penjualan)
	Bertahan	Pangsa Pelanggan, Penjualan Silang, Persentasi Pendapatan dari Produk Baru, Profitabilitas Lini Pelanggan dan Produk.	Biaya Perusahaan vs Kompetitor, Tingkat Penghematan Biaya Beban Tidak Langsung	Rasio Modal Kerja (Sirkulus Kas ke Kas), ROCE, Tingkat Pemanfaatan Aktiva.
	Menuai	Profitabilitas Lini Pelanggan dan Produk, Persentase Pelanggan yang Tidak Menguntungkan.	Biaya Unit (per unit output, per transaksi).	Pengembalian (payback) <i>Throughput</i> .

2.2.2.2. Perspektif Konsumen

Perspektif konsumen merupakan Gambaran bagaimana perusahaan dilihat dari sudut pandang konsumen. Dengan perpektif konsumen memungkinkan

¹⁰ Kaplan, Robert., Norton, David, (2000). Balance Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi (Peter R, Yosi Pasla, Penerjemah.). Jakarta: Erlangga, 45.

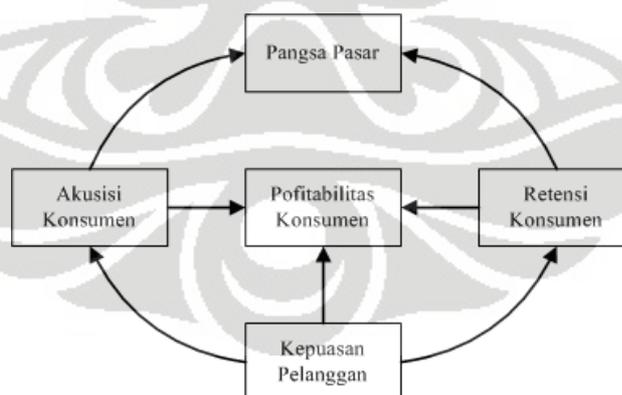
perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran konsumen penting untuk memuaskan dan menyenangkan konsumen.

Pada perspektif konsumen, para manajer unit bisnis dituntut juga untuk menerjemahkan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan segmen pasar yang akan diambil. Pemilihan segmen pasar yang selaras ini penting karena baik konsumen saat ini maupun konsumen potensial umumnya memiliki preferensi dan menilai atribut produk atau jasa secara berbeda. Selain itu dari ke empat perspektif dalam balance scorecard, perspektif konsumen merupakan perspektif yang mendorong terjadinya transaksi pemasukan aliran kas (perspektif keuangan) serta pemicu jalannya perspektif internal proses bisnis dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Kelompok ukuran utama konsumen pada umumnya sama untuk setiap perusahaan. Kelompok ini terdiri dari¹¹:

1. Pangsa Pasar.
2. Retensi Konsumen.
3. Akusisi Konsumen.
4. Kepuasan Konsumen.
5. Profitabilitas Konsumen.

Hubungan sebab-akibat ukuran utama konsumen dapat dilihat pada Gambar 2.3 berikut:



Pangsa Pasar	Mengambarkan proporsi produk atau jasa yang dijual oleh sebuah unit bisnis didalam pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual).
---------------------	---

¹¹ *Ibid.*, hal 60.

Akuisi Konsumen	Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.
Kepuasan Konsumen	Meningkatkan tingkat kepuasan atas criteria kinerja tertentu didalam proposi nilai.
Profitabilitas Konsumen	Mengukur keberhasilan bersih yang diperoleh dari konsumen segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

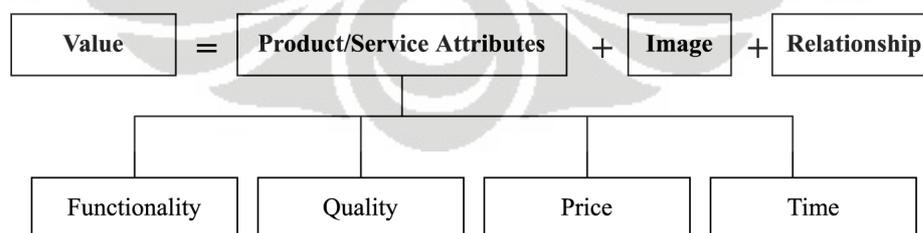
Gambar 2.2 Ukuran Utama Perspektif Konsumen

Sumber: Kaplan, Robert., Norton., 1996

Diluar kelompok pengukuran utama Kaplan dan Norton (1996) menemukan adanya serangkaian atribut serupa yang membentuk proposisi nilai untuk semua industri. Atribut ini dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori:

1. Kategori Atribut produk/jasa. Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga dan mutu
2. Kategori Hubungan Konsumen. Kategori hubungan konsumen mencakup penyampaian (delivery) produk atau jasa kepada konsumen yang meliputi waktu tanggap (respon) dan perasaan konsumen setelah membeli produk atau jasa yang ditawarkan.
3. Kategori Citra dan Reputasi. Citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang menjadikan konsumen memilih produk atau jasa yang kita tawarkan. Citra dan reputasi perusahaan yang dibentuk secara berkesinambungan akan mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud.

Hubungan proposi nilai pelanggan dapat digambarkan sebagai berikut¹²:



Gambar 2.3. Proposisi Nilai Pelanggan

Sumber: Bos, Sanjoy., Thomas, Keith., 2007

¹² Bos, Sanjoy., Thomas, Keith, (2007). Applying Balance Scorecard for Better Performance of Intellectual Capital. *Journal of Performance Intellectual Capital*, 8, 661.

2.2.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.

Pada Perspektif Proses Bisnis Internal menilai seberapa baik perusahaan menjalankan operasional atau proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk konsumen dan para pemegang saham (pemilik perusahaan).

Pemahaman akan rantai nilai (value chain) perusahaan yang mendalam sangat diperlukan untuk membangun Perspektif Proses Internal Bisnis. Rantai suplai merupakan satu siklus yang diawali dengan proses inovasi – mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan pemecahan kebutuhan tersebut – dilanjutkan dengan proses operasi – menyampaikan produk atau jasa yang dimiliki saat ini kepada konsumen – dan diakhiri dengan layanan purna jual yang memberikan pelayanan sesudah penjualan dalam memberikan nilai tambah kepada produk atau jasa yang diterima konsumen. Kaplan dan Norton (1996) mengamati bahwa rantai nilai di setiap perusahaan memiliki model yang mirip ditunjukkan pada Gambar dibawah ini:



Gambar 2.4. Model Rantai Nilai (Value Chain) Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam rantai nilai, siklus inovasi memiliki nilai penting dibandingkan dengan siklus operasi terlihat lebih kental pada perusahaan dengan siklus rancangan dan pengembangan produk atau jasa baru yang panjang dan berbiaya tinggi seperti perusahaan farmasi, perangkat lunak dan elektronik berteknologi tinggi.

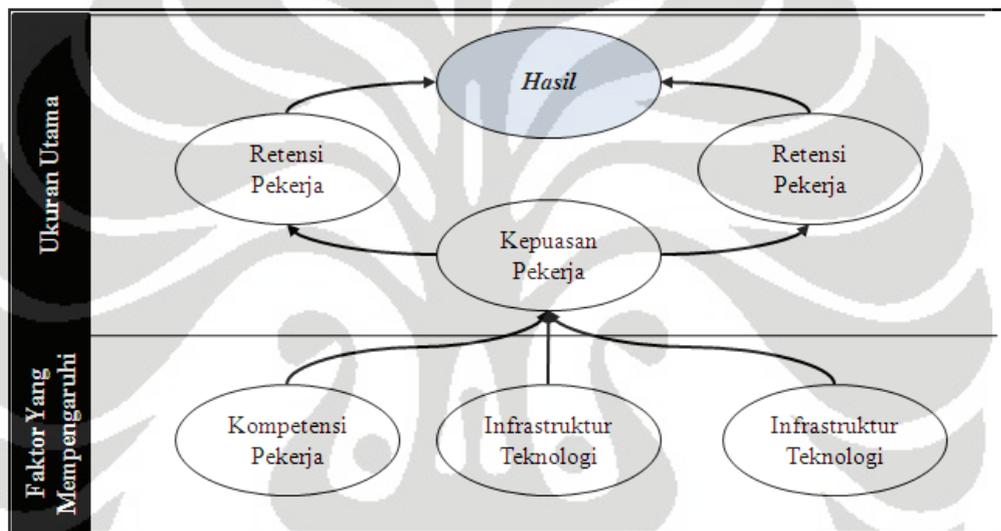
2.2.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Perspektif terakhir adalah mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuannya adalah pengadaan dan penyediaan infrastruktur yang memungkinkan tercapainya tiga perspektif lainnya.

Berdasarkan pengalaman membangun Balance Scorecard diberbagai perusahaan manufaktur dan jasa, Kaplan dan Norton (1996) mengungkapkan tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:

1. Kapabilitas pekerja.
2. Kapabilitas sistem informasi
3. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan.

Secara umum sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan pekerja yang ditarik dari tiga pengukuran utama, yaitu: kepuasan pekerja, retensi pekerja dan produktivitas pekerja.



Gambar 2.5. Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan.

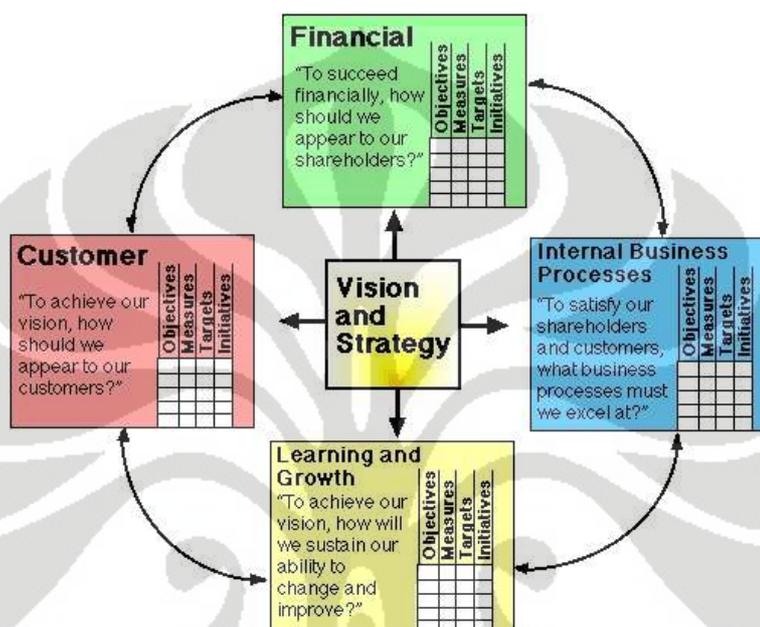
Sumber: Kaplan, Robert., Norton., 1996

2.2.3. Balance Scorecard Sebagai Sistem Manajemen.

Banyak perusahaan yang telah memiliki sistem pengukuran, baik untuk ukuran keuangan dan non keuangan gagal mencapai tujuan atau peningkatan kinerja yang mereka tetapkan. Beberapa hal yang menyebabkan kegagalan ini yaitu:

1. Penggunaan ukuran non keuangan hanya untuk beberapa perbaikan lokal, tidak dilakukan secara menyeluruh.
2. Ukuran keuangan digunakan seolah-olah semua ukuran ini hasil operasi oleh para pekerja tingkat menengah dan bawah.
3. Umpan balik (feedback) ukuran kinerja keuangan dan non keuangan hanya untuk umpan balik taktis dan pengendalian operasi jangka pendek.

Pada Balance Scorecard visi dan strategi unit bisnis diterjemahkan ke dalam tujuan dan ukuran. Tujuan dan ukuran dalam Balance Scorecard lebih dari sekumpulan kinerja ukuran kinerja keuangan dan non keuangan, semua tujuan dan ukuran yang dihasilkan ini diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (top-down) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis¹³.



Gambar 2.6. Kerangka Kerja Penerjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasional

sumber : www.balancedscorecard.org

Kata Balance disini menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan. Seimbang bukan berarti sama, tetapi sesuai dengan kondisi yang dihadapi oleh perusahaan. Sebagai contoh perusahaan yang sedang dalam fase pertumbuhan dan melakukan ekspansi pasar mungkin akan menitikberatkan pada perspektif konsumen lebih tinggi dibanding perspektif lainnya.

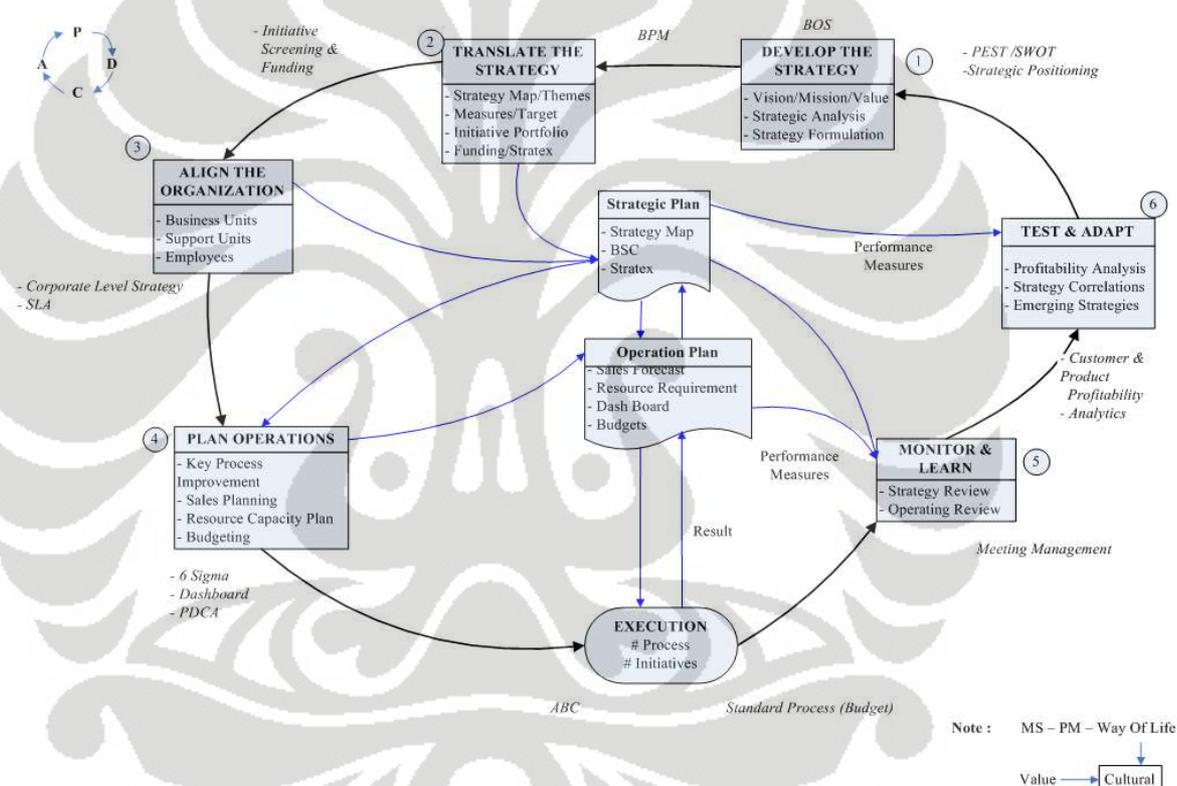
Dengan menggunakan Balance Scorecard, fokus pengukuran scorecard pada perusahaan akan menghasilkan berbagai proses manajemen penting sebagai berikut:

¹³ *Ibid.*, hal . 9

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Tujuan dan ukuran strategis dapat dikomunikasikan dan saling terkait.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Kaplan dan Norton (2008) secara lebih dalam menyatakan bahwa manajemen strategi adalah proses yang memiliki loop yang tertutup, artinya merupakan siklus yang berulang dimana setiap bagian akan dari sistem akan mempengaruhi bagian yang lain. Berikut merupakan model manajemen strategi sebagai sistem.

“ The New Strategy Management System “



Gambar 2.7. Model Manajemen Strategi Sebagai Sistem

Sumber: Kaplan dan Norton, 2008

2.3. Perancangan Balance Scorecard.

2.3.1. Elemen Balance Scorecard.

Dalam membangun Balance Scorecard, terdapat empat elemen karakteristik yang terdapat didalamnya, yaitu¹⁴:

¹⁴ Cobbold, Ian., Lawrie, Gavin, (2004). Designing A Strategic Management System Using The Third-Generation Balance Scorecard. *Journal of Productivity and Performance*, 53, 631.

1. Pernyataan Sasaran yang ingin dicapai.

Sebelum membuat perencanaan strategi, kejelasan misi, nilai dan visi terlebih dahulu disepakati. Misi adalah tujuan dari perusahaan ini ada, nilai adalah panduan organisasi dalam melakukan kegiatan sedangkan visi merupakan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai (3-5 tahun ke depan). Dalam Balance Scorecard visi, misi dan nilai diterjemahkan secara komprehensif kedalam sasaran strategi dan ukuran.

2. Model Hubungan Keterkaitan Strategi

Elemen ke dua adalah model hubungan keterkaitan strategi. Model ini mendiskripsikan proses penambahan nilai melalui rangkaian klausul sebab-akibat sasaran strategi yang terdapat dalam Balance Scorecard.

3. Target dan Ukuran.

Elemen ke tiga adalah penentuan ukuran (key performance indicator) dan target yang digunakan sebagai pengukuran kinerja.

4. Inisiatif.

Elemen ke empat adalah inisiatif. Inisiatif meliputi program kerja dan rencana aktivitas apa saja yang akan dilakukan untuk mencapai target dari setiap ukuran yang telah ditentukan. Penyelesaian (execution) setiap aktivitas yang terdapat dalam program kerja didalam inisiatif sesuai kerangka waktu yang telah ditetapkan akan berdampak pada perkembangan perusahaan.

2.3.2. Tahapan Perancangan Balance Scorecard

Dalam perkembangannya, terdapat berbagai proses model dalam mengimplementasikan Balance Scorecard. Setiap model proyek yang ditunjukkan dalam Tabel 2.1 memiliki kesamaan bentuk, yaitu mendorong untuk memberikan kejelasan pada objektivitas strategi yang digunakan, kejelasan hubungan sebab akibat antar strategi dan ukuran yang digunakan serta komitmen manajemen untuk mengimplementasikan proses¹⁵.

¹⁵ Haapasalo, Harri., Ingalsuo, Kari., Lenkkeri, Timo, (2006). Linking Strategy Into Operational Management. *Benchmarking International Journal*. 13, 708.

Tabel 2.2. Model Perancangan Balance Scorecard.

Kaplan and Norton	Olve, Roy and Wetter
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Select the appropriate organization unit. ✓ Identify SBU/corporate linkages ✓ Conduct first round of interviews ✓ Synthesis session ✓ Executive workshop: first round ✓ Subgroup meeting ✓ Executive workshop: second round. ✓ Develop the implementation plan ✓ Executive workshop: third round. ✓ Finalize the implementation plan. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Define the business sector and company position there. ✓ Define or specify company's vision. ✓ Choose perspectives. ✓ Vision's proportion to the different perspective and formulate general strategy objective. ✓ Define critical success factors ✓ Design measures, define cause and effect relationship and seek balance. ✓ Define company level measurement system. ✓ Measures and measurement system adjustment to different parts of organization. ✓ Set targets. ✓ Develop implementation plan. ✓ Maintenance the measurement system.

Sumber: Haapasalo, Harri., Ingalsuo, Kari., Lenkkeri, Timo. 2006, hal 708

Dari dua alternatif model diatas, model Kaplan dan Norton (1996) didesain sesuai dengan budaya Bisnis di Amerika dan hanya dapat diterapkan untuk perusahaan besar. Selain itu tujuan pertama kali model ini dibuat hanya sebagai mekanisme kontrol dan pengambilan langkah tindak lanjut atas penyimpangan yang terjadi¹⁶. Pada buku the executive premium (2008) Kaplan memasukan value gap dengan menggunakan analisa SWOT untuk analisa internal dan PESTEL untuk analisa eksternal.

¹⁶ *Ibid.*, hal. 707

Untuk perancangan Balance Scorecard pada penelitian ini digunakan model *Ovle et al* dengan langkah sebagai berikut:

1. Penentuan bisnis sektor yang akan dimasuki dan dimana posisi perusahaan dalam market.
2. Klarifikasi visi.
3. Pemilihan perspektif.
4. Kelompokan setiap bagian dari visi ke masing-masing perspektif dan formulasikan ke dalam sasaran strategi.
5. Menentukan kunci faktor sukses (*critical success factor*).
6. Desain pengukuran yang akan digunakan sebagai kunci keberhasilan (*key performance indicator*), hubungan sebab akibat dan keseimbangannya secara proporsional.
7. Uraikan sasaran strategi ke dalam setiap unit organisasi dalam struktur perusahaan.
8. Tentukan target dari setiap KPI (*Key Performance Indicator*) dan lakukan penyesuaian ke setiap unit organisasi.
9. Pengembangan rencana implementasi.
10. Implementasi dan lakukan pemeliharaan sistem pengukuran.

2.3.3. Kritik Terhadap Balance Scorecard

McAdam dan O'Neill (1999) melakukan tinjauan atas penggunaan Balance Scorecard dilihat dari sudut pandang kerangka Total Quality Management (TQM).

Beberapa kritik tentang Balance Scorecard adalah¹⁷:

1. TQM secara strategis berhubungan ke tujuan bisnis. Kaplan dan Norton membagi elemen utama pengukuran strategi organisasi menjadi empat perspektif (keuangan, konsumen, proses internal dan pertumbuhan dan pembelajaran). Sebagai sistem pengukuran strategi, penggunaan Balance Scorecard sangat efektif, tetapi tidak untuk menentukan strategi apa yang harus dipilih dan dijalankan oleh organisasi. Oleh karena itu Mc Adam dan O'Neill berpendapat penggunaan analisa SWOT dapat memberikan

¹⁷ Lee, SF., Sai On Ko, Andrew, (2000). Building Balance Scorecard with SWOT Analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD Methodology. *Managerial Auditing Journal*, 67-68, 3.

sumbangan besar sebagai langkah awal dalam membangun indikator ukuran kunci (Key Performance Indicator, KPI) di Balance Scorecard.

2. Pemahaman tentang pelanggan dan pemberian kepuasan konsumen merupakan hal yang penting dan vital. Kelebihan Balance Scorecard adalah dapat menghubungkan antara inisiatif perbaikan pelayanan konsumen dengan strategi organisasi. Namun demikian Balance Scorecard tidak dapat melakukan bagaimana konsumen baru dan pasar diidentifikasi. McAdam dan O'Neill berpendapat kelemahan Balance Scorecard dalam menerjemahkan bagaimana cara identifikasi konsumen baru dan pasar ini dapat dihilangkan dengan menghubungkan Balance Scorecard dengan Quality Function Deployment.

2.4. Analisa SWOT

Analisa SWOT adalah proses untuk melakukan analisa suatu organisasi dan lingkungannya berdasarkan kekuatan (strengths), kelemahan (weakness), peluang (opportunity) dan ancaman (threat). Termasuk didalamnya analisa lingkungan bisnis (eksternal) dan analisa proses (internal) (Weilhrich, 1982)¹⁸.

- *Strengths*. Menjelaskan tentang kekuatan yang menjadi nilai lebih suatu organisasi, baik ditinjau dari konsumen internal maupun konsumen eksternal.
- *Weakness*. Menjelaskan kelemahan yang saat ini belum dimiliki suatu organisasi, lebih dari itu weakness disini penekanannya juga dari sudut pandang konsumen.
- *Opportunities*. Pada opportunities ini menjelaskan tentang bagaimana suatu organisasi dapat terus tumbuh memanfaatkan keadaan pasar yang dimasukinya.
- *Thearts*. Tidak ada suatu organisasi yang menginginkan adanya ancaman dalam menjalankan bisnisnya, namun harus dihadapi sebagai sesuatu yang tidak dapat dikontrol. Contohnya adalah inflasi, perubahan nilai tukar rupiah terhadap dollar, peraturan pemerintah dan lain sebagainya. Dalam

¹⁸ Lee, S. F dan Sai On Ko, Andrew, (2000). Strategy Formulation Framework for Vocational education: Integrating SWOT Analysis, Balance Scorecard, QFD Metodology and MBNQA Education Criteria". *Managerial Auditing Journal*, 409

dunia farmasi, aturan dari BPOM (Badan Pengawas Obat dan Makanan) yang sering berubah kadang menjadi kendala para organisasi farmasi.

Kombinasi dari masing-masing ke empat elemen diatas menghasilkan matrik strategi suatu organisasi. Kombinasi ini terbagi menjadi empat buah, yaitu: maksi-maksi, maksi-mini, mini-maksi dan mini-mini. Wehrich (1982) mendeskripsikan ke empat kombinasi sebagai berikut¹⁹:

1. Maksi-maksi (S/O). Kombinasi ini menunjukkan kekuatan dan peluang yang dimiliki organisasi. Esensi dari kombinasi ini bagaimana memaksimalkan kekuatan yang dimiliki untuk sebanyak mungkin mengambil dan atau menciptakan peluang sebanyak mungkin dari lingkungan yang dihadapi oleh organisasi.
2. Maksi-mini (S/T). Pada kombinasi maksi-mini menunjukkan bagaimana penggunaan atau pengelolaan kekuatan yang dimiliki oleh suatu organisasi dapat menahan dan menepis setiap ancaman yang muncul.
3. Mini-maksi (W/O). Kombinasi mini-maksi menjelaskan kelemahan yang dimiliki organisasi dan bagaimana dapat menggunakan keadaan yang serba minim ini dalam menciptakan peluang.
4. Mini-mini (W/T). Kombinasi ini menunjukkan kelemahan yang dimiliki organisasi dibandingkan dengan ancaman yang muncul saat ini. Strategi yang dihasilkan adalah strategi bertahan.

Tabel 2.3. Kerangka Kerja Analisa SWOT

<i>Faktor Eksternal</i>	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
<i>Faktor Internal</i>		
OPPORTUNITY (O)	Strategi S/O	Strategi W/O
TREATHS (T)	Strategi S/T	Strategi W/T

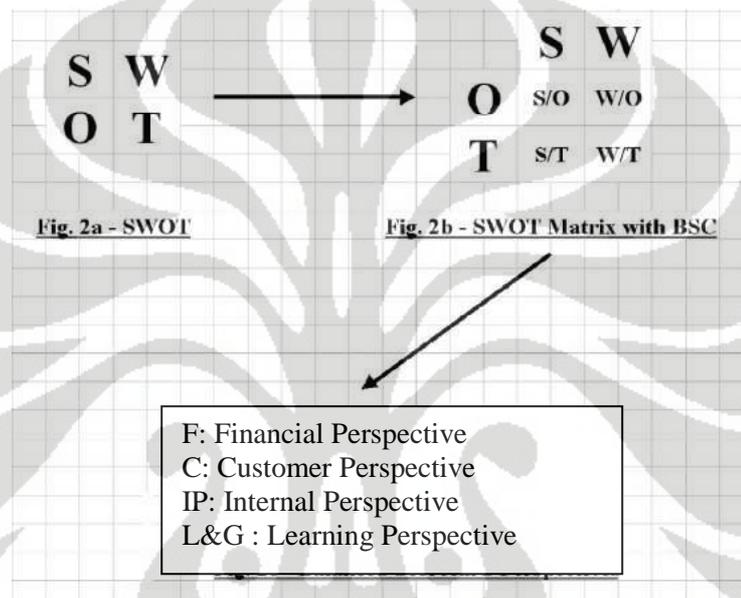
Sumber : Kaplan dan Norton, 2008. The Executive Premium, hal. 50

2.4.1. Kaitan SWOT dengan Balance Scorecard.

¹⁹ *Op.Cit.*, hal. 2.

Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa langkah awal dari implementasi aktual Balance Scorecard adalah melakukan klarifikasi terhadap visi dan strategi yang selama ini digunakan oleh perusahaan (Kaplan dan Norton 2008).

Sebagai elemen kunci strategi organisasi yang harus diukur, Balance Scorecard merupakan sistem efektif tetapi tidak untuk memilih strategi yang tepat²⁰. Dengan melakukan analisa SWOT maka strategi yang dihasilkan digunakan sebagai landasan dalam pengembangan Balance Scorecard, ilustrasi pola penyusunan seperti yang terlihat pada Gambar 2.9 dibawah ini.



Gambar 2.8. Kerangka Kerja Perumusan Analisa SWOT

Sumber : Lee, S. F dan Sai On Ko, Andrew., 2000, hal : 69

2.5. Analytic Hierarchy Process

2.5.1. Konsep Dasar.

Pengambilan Keputusan (decision-making) adalah suatu proses pemilihan diantara beberapa alternatif yang ada dengan tujuan sasaran yang dipilih dapat tercapai. Terlebih dengan perubahan lingkungan bisnis dan kemajuan informasi yang pesat sehingga tuntutan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat menjadi sesuatu yang kritikal.

Pengambilan keputusan merupakan inti dari proses fungsi manajerial, terkadang keputusan yang diambil tidak langsung spontan berdampak pada proses

²⁰ *Ibid.*, hal 411.

yang sedang berjalan, tetapi mungkin setelah mengalami beberapa waktu baru terlihat. Beberapa kesalahan yang mungkin muncul pada saat pengambilan keputusan adalah²¹:

1. Pengambilan kesimpulan atas informasi yang dikumpulkan melupakan hal yang menjadi pokok permasalahan.
2. Kerangka pemecahan masalah mengabaikan sasaran yang dituju.
3. Gagal dalam mendefinisikan masalah yang muncul sehingga definisi masalah yang ditetapkan terlalu dangkal.
4. Terlalu percaya diri atas asumsi yang digunakan yang belum memiliki informasi fakta secara jelas.
5. Tidak dapat mengkaitkan informasi yang tersedia dan memanfaatkannya secara optimum.
6. Lebih menonjolkan ego masing-masing dibanding penggunaan pendekatan prosedur sistematis.
7. Mengasumsikan dan bergantung penuh pada grup yang terdiri dari kumpulan orang ahli dapat memberikan keputusan yang baik tanpa melalui proses pengambilan keputusan yang baik.
8. Tidak mempelajari dan mengabaikan keputusan-keputusan yang pernah diambil sebelumnya.
9. Mengasumsikan bahwa pengalaman pengambilan keputusan atas permasalahan yang dihadapi dapat diakses dan tersedia untuk selalu digunakan.
10. Organisasi atau grup gagal menangkap ide bagus dari peserta rapat ketika proses pengambilan keputusan berlangsung.

Guna mempermudah pengambilan keputusan baik secara individu maupun kelompok maka diperlukan suatu metodologi pengambilan keputusan. Salah satu metodologi yang banyak digunakan adalah Analytic Hierarchy Process (AHP). Metodologi AHP ini ditemukan dan dikembangkan pada akhir tahun 1980 oleh matematikawan Professor Thomas Saaty.

²¹ Selly, Ann, Mary, Forman, Ernest. (2001). *Decision by Objective: How To Convince That You Are Right*. World Scientific Publishing, 4.

Fokus pada Metodologi AHP adalah *pencapaian sasaran (objectives)*, bukan alternatif, criteria atau atribut dan *keputusan rasional (rational decision)*. Kalimat *rational decision* disini adalah pemilihan satu yang paling baik diantara berbagai sasaran yang dingin dicapai oleh orang yang mengambil keputusan. Penamaan Analytic Hierarchy Process setiap penggal kata memiliki arti: Analytic (analitis), Hierarchy (hirarki), Process (proses).

2.5.1.1. Analisis (analytic).

Analytic berasal dari kata *analysis* (analisa, pemisahan) yang berarti memisahkan segala *entity (kesatuan)* ke dalam elemen-elemen. *Analysis* ini merupakan lawan dari *synthesis* (sintesa) yang berarti perpaduan atau mempersatukan setiap elemen menjadi satu kesatuan. Pada kenyataannya metodologi AHP dapat membantu untuk mengukur dan mensintesa faktor yang mempengaruhi keputusan²².

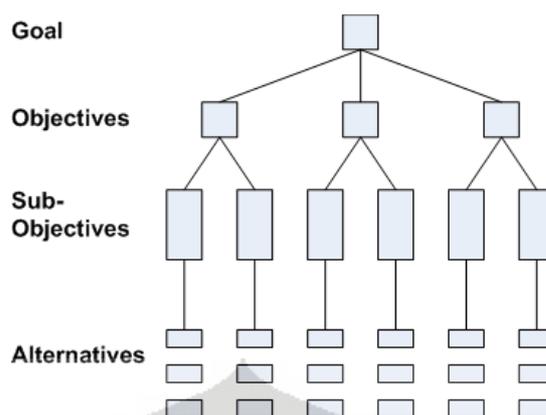
2.5.1.2. Hirarki (hierarchy)

Permasalahan yang dihadapi memiliki kompleksitas yang berbeda-beda, manusia memiliki kemampuan melakukan pemilahan dan pengelompokan masalah menjadi lebih sederhana, dengan demikian diharapkan hasil dari keputusan yang dilakukan dapat lebih akurat dan tepat

Dalam metode AHP, model hirarki pengambilan keputusan (Gambar 2.9) dapat dikelompokkan ke dalam tiga bagian besar, yaitu:

1. Tujuan (*goal*), tujuan adalah kesepakatan kriteria dan sub kriteria secara menyeluruh.
2. Kriteria (*objectives*) dan sub-kriteria (*sub-objectives*) adalah jawaban atas pertanyaan pencapaian atau hasil apa yang didapat.
3. Alternatif adalah bagian dari kriteria atau sub kriteria yang merupakan pilihan pengambilan keputusan

²² *Ibid.*, hal 13.



Gambar 2.9. Hirarki Pengambilan Keputusan

Sumber: Forman, Ernest H., Sell, Ann, Mary., 2001, hal. 43

2.5.2. Prioritas, Pembobotan dan Konsistensi

Hasil akhir dari AHP adalah pengambilan keputusan berdasarkan pada prioritas kriteria yang tergambar dari nilai bobot masing-masing kriteria. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat hirarki atas kompleksitas permasalahan yang ingin dipecahkan dan melakukan perbandingan berpasangan atas kriteria pada hirarki.

Untuk dapat melakukan perbandingan berpasangan diperlukan skala yang terdiri dari angka absolut. Saaty (1980) mengembangkan skala pembobotan pada perbandingan berpasangan antara 1 hingga 9 sebagai bagian pembobotan AHP dengan pertimbangan sebagai berikut²³:

1. Pada saat melakukan perbandingan, perbedaan secara kualitatif dan mempunyai elemen presisi sangat penting.
2. Adanya keterbatasan manusia dalam melakukan indentifikasi perbedaan yang secara kualitatif mempunyai 5 atribut yaitu: sama, lemah, kuat, sangat kuat dan absolut. Pada kelima atribut tersebut dapat disisipkan nilai tengah ketika nilai presisi diperlukan sehingga dapat dikembangkan menjadi ada 9 nilai.
3. Metode pengklasifikasian stimuli terdiri dari 3 yaitu penolakan, tidak ada perbedaan dan penerimaan. Pengklasifikasian berikutnya ketiganya dibagi menjadi 3 yaitu: rendah, sedang dan tinggi sehingga menjadi 9 perbedaan.

²³ Triantaphyllou, Evangelos., Mann, Stuart H. (1995). Using The Analytical Hierarchy Process for Decision Making in Engineering Application: Some Challenges. *Industrial Engineering: Application and Practise*, 2, 3-7.

4. Miller (1956) dari eksperimental para psikolog menunjukkan bahwa batas psikologis dalam perbandingan pemilihan dan pengambilan keputusan adalah 7 ± 2 , jika sesuatu dibandingkan hanya berbeda sedikit satu sama lain diperlukan 9 perbedaan.

Tabel 2.4. Skala Dasar Angka Absolut Perbandingan Berpasangan.



Sumber : Saaty, T.L., 2008, hal. 86

Dalam AHP, prioritas disetiap alternatif ditentukan melalui perbandingan berpasangan. Setiap alternatif dibuat kuestioner perbandingan berpasangan dengan alternatif lainnya yang disebar ke responden. Kemudian setelah itu masing-masing responden melakukan pemilihan dan pembobotan atas alternatif yang diberikan.

Titik kritis pada pengambilan keputusan AHP adalah pada saat responden menentukan pemilihan perbandingan berpasangan atas alternatif yang tersedia

pada kuisioner. Dalam hal ini, hasil perbandingan berpasangan dinyatakan *valid* jika responden *konsisten* terhadap penilaian atas kuisioner yang diberikan. Untuk itu pemilihan responden yang memiliki pengetahuan dan pengalaman secara mendalam atas permasalahan yang ada menjadi penting.

Consistency Ratio (CR) dalam adalah suatu rasio yang menunjukkan sejauh mana responden konsisten dalam melakukan penilaian perbandingan berpasangan yang dihitung dari pembagian antara Consistency Index (CI) dengan Random Consistency Index (RI):

$$CR = \frac{CI}{RI} \dots\dots\dots(2.1)$$

Keterangan : CI = Consistency Index.

RI = Random Consistency Index.

Tabel 2.5. Rata-rata Random Index Berdasarkan Matrik

Size of Matrix (n)	Random Consistency Index (RI)
1	0
2	0
3	0.52
4	0.89
5	1.11
6	1.25
7	1.35
8	1.40
10	1.49

Sumber: Saaty, 2000

Nilai CR ini bervariasi sesuai dengan ukuran matrik²⁴:

- Matrik 3 x 3: *Consistency Index* <= 0,05.
- Matrik 4 x 4: *Consistency Index* <= 0,08.
- Matrik besar (n >= 5): *Consistency Index* <= 0,10.

Pada AHP, minimal jumlah responden yang terlibat didalam melakukan penilaian perbandingan berpasangan adalah 4 (empat) responden. Walau isi dalam

²⁴ Kumar, Sanjay., Parashar, Neeraj., Haleem, Abid. (2009). Analytical Hierarchy Process Applied to Vendor Selection Problem: Small Scale, Medium Scale and Large Scale Industries. *Business Intelligence*, 2, 358.

kuisisioner sama, setiap responden memiliki penilaian yang berbeda-beda tergantung latar belakang pengalaman, pengetahuan dan informasi yang dimiliki. Oleh karena itu hasil pembobotan dari masing-masing responden ahli harus dihitung rata-rata geometrisnya. Rumus Rataan Geometris adalah sebagai berikut²⁵:

$$m = \sqrt[n]{p} \dots\dots\dots(2.2)$$

Keterangan : m = Rataan Geometris

p = Hasil kali nilai data dari n responden

n = Jumlah responden

2.5.3. Tahapan Proses Pengambilan Keputusan dengan AHP

AHP adalah suatu proses pengambilan keputusan, adapun tahapan proses pengambilan keputusan sebagai berikut²⁶:

1. Teliti dan definisikan masalah yang akan dipecahkan.
2. Eliminasi alternatif yang tidak layak.
3. Membuat model hirarki keputusan.
4. Evaluasi alternatif pada setiap faktor dengan menggunakan perbandingan berpasangan.
5. Lakukan sintesa untuk mendapatkan alternatif terbaik.
6. Pelajari dan verifikasi atas sintesa yang telah dilakukan.
7. Dokumentasi dan kontrol.

Penggunaan perangkat lunak Expert Choice 2000 dilakukan pada saat proses pengambilan keputusan menggunakan AHP.

2.5.4. Keunggulan dan Kelemahan AHP.

2.5.4.1. Keunggulan AHP.

Beberapa kelebihan penggunaan AHP dalam pengambilan keputusan adalah²⁷:

1. Kesatuan (*Unity*).
2. Kompleksitas (*Complexity*).
3. Ketergantungan (*Interdependence*).

²⁵ Selly, Ann, Mary, Forman, Ernest. (2001). *Decision by Objective: How To Convince That You Are Right*. World Scientific Publishing, 73.

²⁶ *Ibid.*, hal. 109-111.

²⁷ *Ibid.*, 43-114.

4. Penyusunan Hirarki (*Hierarchic Structuring*).
5. Pengukuran (*Measurement*).
6. Konsistensi (*Consistency*).
7. Sintesis (*Synthesis*).
8. Timbal Balik (*Tradeoff*).
9. Penilaian dan Konsensus (*Judgment and Consensus*).
10. Pengulangan Proses (*Process Repetition*).

2.5.4.2. Kelemahan AHP

Penggunaan AHP dalam proses pengambilan keputusan juga memiliki beberapa kelemahan, yaitu²⁸:

1. Ambiguitas (kerancuan) antara pertanyaan dan penggunaan skala rasio.
2. Ketidakpastian dalam bentuk numeric tidak diperhitungkan ketika memetakan persepsi.
3. Subjektivitas dan preferensi pengambil keputusan merupakan pengaruh besar terhadap keputusan akhir. Oleh karena itu diperlukan responden ahli yang benar-benar mengetahui seluk beluk permasalahan sehingga konsistensi pemilihan pembobotan alternatif dapat dijaga.

2.6. Pengukuran Kinerja Pemeliharaan dan Perawatan.

2.6.1. Konsep Dasar.

Pekerjaan pemeliharaan dan perawatan merupakan fungsi pendukung utama dalam bisnis yang memiliki dampak pada investasi asset fisik dan memainkan peran utama dalam mencapai tujuan organisasi. Cross (1988) melaporkan bahwa industri manufaktur di United Kingdom mengeluarkan biaya pemeliharaan dan perawatan sebesar 12-23 persen dari total biaya operasional pabrik. Sebuah studi yang dilakukan atas industri penambangan batu-bara di Swedish melaporkan pengeluaran untuk biaya pemeliharaan untuk peralatan mekanis tambang berkisar antara 40-60 persen dari total biaya operasi (Danielson, 1987).

²⁸ Triantaphyllou, Evangelos., Mann, Stuart H. (1995). Using The Analytical Hierarchy Process for Decision Making in Engineering Application: Some Challenges. *Industrial Engineering: Application and Practise*, 2, 3-9.

Selain faktor biaya, beberapa faktor lainnya menambah perlunya pengukuran kinerja pemeliharaan dan perawatan adalah sebagai berikut²⁹:

1. Mengukur seberapa besar nilai tambah yang diberikan oleh proses pemeliharaan dan perawatan. Jika hasil pemeliharaan dan perawatan tidak sesuai atau tidak memberikan nilai tambah terhadap bisnis, maka pola pemeliharaan dan perawatan yang selama ini dilakukan harus atur ulang atau dirombak total.
2. Pembenaan investasi. Pengukuran kinerja pemeliharaan dan perawatan berfungsi untuk mengukur efektifitas suatu investasi organisasi dibagian pemeliharaan dan perawatan.
3. Mengubah dan mengatur alokasi sumber daya.
4. Terkait dengan K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja).
5. Fokus pada Manajemen Pengetahuan. Perubahan teknologi yang cepat membawa dampak pada perubahan pola pemeliharaan dan perawatan dari pola preventive maintenance (pencegahan sebelum kejadian melalui penjadwalan) ke predictive maintenance (melakukan prediksi sebelum kejadian melakukan kinerja komponen mesin).
6. Mengadopsi trend baru dalam strategi operasional dan pemeliharaan.
7. Tuntutan perubahan struktur organisasi yang semakin ramping.

Indikator Kunci Sukses pemeliharaan dan perawatan (Maintenance Performance Indicator, MPI) diukur dengan sejauh mana pemeliharaan dan perawatan dapat memberikan dampak optimal terhadap bisnis (Wireman, 1998).

Wayanberg dan Pintelon (2002) berpendapat sejak tahun 1930-an konsep pemeliharaan dan perawatan mengalami evolusi. Secara umum terbagi menjadi 3 perspektif³⁰:

1. Perspektif pemeliharaan awal evolusi. Periode waktu setelah World War II dimana industri yang berkembang belum secara penuh melakukan mekanisasi produksi serta peralatan dan perlengkapan yang digunakan belum kompleks sehingga tugas pemeliharaan lebih mudah. Konsep

²⁹ Parida, Aditya., Kumar, Uday. (2006). Maintenance Performance Measurement (MPM): Issues and Challenges. *Quality in Maintenance Engineering*, 12, 241-242.

³⁰ Sharma, Kumar, Rajiv., Kumar, Dines dan Kumar, Pradeep. (2006). Manufacturing Excellence Through TPM Implementation: A Practical Analysis. *Industrial Management and Data System*, 106, 258.

pemeliharaan dan perawatan yang digunakan adalah *lakukan perbaikan jika terjadi kerusakan*.

2. Perspektif pemeliharaan evolusi ke-2. Ketika industrialisasi di Eropa dan Amerika berkembang sehingga mendorong peningkatan mekanisasi produksi serta keterlibatan penggunaan peralatan dan perlengkapan yang semakin kompleks, maka *ketersediaan (availability) mesin menjadi aspek utama*. Sekitar tahun 1960-an konsep Preventive Maintenance (pencegahan sebelum terjadi kerusakan parah) diperkenalkan.
3. Perspektif pemeliharaan evolusi ke-3. Sekitar pertengahan tahun 1970-an dimana industri mulai mengalami perubahan-perubahan yang cepat. Di era ini otomatisasi, kehandalan dan ketersediaan mekanisasi menjadi isu utama. Penggunaan konvensional metodologi Preventive Maintenance (PM) gagal didalam mengatasi semakin maju dan kompleksnya system manufaktur. Pada era ini mulai dikembangkan teknik manajemen pemeliharaan yang baru, termasuk salah satunya Total Productive Maintenance (Bhadury, 2000)

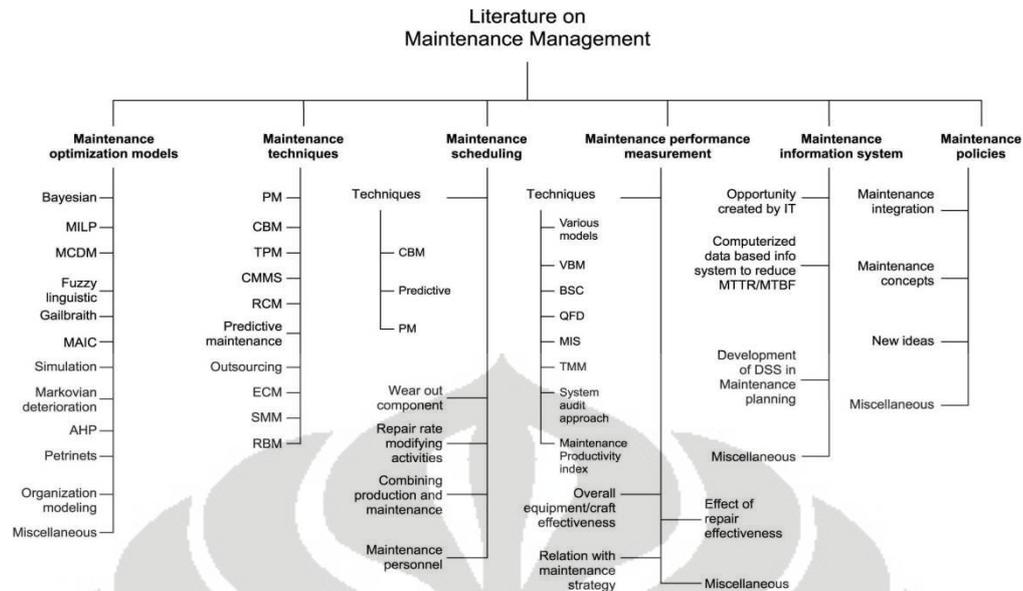
Sebuah survey dari 142 tulisan mengenai pemeliharaan dan perawatan secara umum dapat dikategorikan dalam area sebagai berikut³¹:

1. Model optimasi pemeliharaan.
2. Teknik pemeliharaan
3. Penjadwalan pemeliharaan
4. Pengukuran kinerja pemeliharaan.
5. Sistem informasi pemeliharaan.
6. Kebijakan pemeliharaan.

Dari 6 katagori area pemeliharaan, masing-masing kategori diklasifikasikan menjadi beberapa cabang konsentrasi sebagai berikut³²:

³¹ Grag, Amik, Deshmukh, S.G. (2006). Maintenance Management: Literature Review and Direction. *Quality in Maintenance Engineering*, 12, 206.

³² *Ibid.*, hal. 209.



Notes: MILP: Mixed Integer Linear Programming; MCDM: Multiple Criteria Decision Making; MAIC: Material per Apparecchiature de Impiariti Chemie; AHP: Analytic Hierarchy Process; PM: Preventive Maintenance; CBM: Condition Based Maintenance; TPM: Total Productive Maintenance; CMMS: Computerized Maintenance Management Systems; RCM: Reliability Centered Maintenance; ECM: Effectiveness Centered Maintenance; SMM: Strategic Maintenance Management; RBM: Risk Based Maintenance; VBM: Vibration Based Maintenance; BSC: Balanced Score Card; MTTR: Mean Time to Repair; MTBF: Mean Time Between Failure; QFD: Quality Function Deployment; MIS: Maintenance Information Systems; TMM: Total Maintenance Management; DSS: Decision Support Systems; ECM: Electronic Counter Measures

Gambar 2.10. Hirarki Survey Studi Literatur Pemeliharaan dan Perawatan

Strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja aktivitas pemeliharaan dan perawatan adalah *secara efektif mengadopsi dan implementasi strategi TPM (Total Productive Maintenance) didalam manufaktur*. Strategi ini telah terbukti selama lebih dari 3 dekade sukses untuk membantu organisasi mencapai tujuan dengan fokus pada kompetensi utama didalam persaingan yang makin kompetitif (Ahuja *et al.*, 2004).

Nakajima (1989) mendefinisikan TPM sebagai pendekatan pemeliharaan dan perawatan inovatif untuk mengoptimasi efektifitas penggunaan peralatan dan perlengkapan kerja, mengurangi kerusakan (breakdown) dan keterlibatan operator dalam melakukan pemeliharaan dan perawatan mesin serta lingkungan kerja. Kunio Shirose (1992) mengatakan bahwa TPM memiliki 5 nilai penting, yaitu:

1. Mendapatkan penggunaan peralatan dan perlengkapan produksi paling efisien.
2. Mendorong penerapan Preventive Maintenance secara menyeluruh, baik maintenance prevention (perawatan dimulai dari desain), preventive maintenance (pemeliharaan guna menghindari terjadi perbaikan setelah mesin rusak) dan improvement-related maintenance (perbaikan berkelanjutan diarea pemeliharaan dan perawatan alat).

3. Mendorong keterlibatan departemen produksi dan lainnya dalam proses pemeliharaan sehingga mengubah paradigma lama bahwa hanya departemen pemeliharaan saja yang bertanggung jawab dalam melakukan pemeliharaan alat.
4. Melibatkan manajemen puncak hingga bawah.
5. Mendorong terjadinya perbaikan berkelanjutan melalui aktivitas-aktivitas yang dilakukan grup dalam bentuk QCC (Quality Control Cycle).

2.6.2. Perkembangan Pengukuran Sistem Manufaktur.

Penyelidikan dan analisa yang mendalam mengenai sistem manufaktur diketahui bahwa guna mencapai manufaktur kelas dunia dan mengetahui efisiensi yang terjadi diperusahaan lebih mendalam, mengetahui pemborosan yang terjadi pada mesin dan peralatan saja tidak cukup, lebih dari itu pemborosan yang berkenaan dengan kinerja karyawan dan efisiensi penggunaan energi atau tidak capaian hasil juga diperhitungkan.

Shirose (1996) mengidentifikasi terdapat 16 buah pemborosan produksi yang dapat dikembangkan strategi lebih lanjut untuk dilakukan minimalisasi. Ke 16 buah pemborosan ini terbagi menjadi 4 kategori pemborosan besar, yaitu:

1. Pemborosan yang terjadi karena efisiensi penggunaan mesin dan peralatan yang kurang.
2. Pemborosan akibat penghentian mesin dan peralatan terlalu lama.
3. Pemborosan karena efisiensi pekerja yang rendah.
4. Pemborosan karena efisiensi penggunaan material atau bahan baku produksi yang rendah.

Detail isi masing-masing kategori dapat dilihat pada Tabel 2.4 dibawah.

2.7. Peta Proses

2.7.1. Definisi pemetaan proses (process mapping).

Proses adalah suatu kegiatan yang didukung oleh sumber daya dan manajemen untuk merubah (transforms) input menjadi produk output. Proses merupakan rangkaian seri cerita, sedangkan alat-alat yang digunakan untuk menceritakan proses suatu bisnis disebut pemetaan proses (process mapping). Simbol yang

digunakan dalam pembuatan peta proses umumnya digunakan empat persegi panjang untuk menunjukkan terjadinya suatu proses (kegiatan), berlian (diamond) untuk pengambilan keputusan dan simbol D besar untuk penundaan atau delay.³³

Tabel 2.6. Detail Keterangan Pemborosan Produksi

I. Pemborosan yang terjadi karena efisiensi penggunaan mesin dan peralatan yang kurang, 7 buah.	
1 Pemborosan akibat kerusakan mesin dan peralatan (breakdown).	Termasuk pemborosan kerusakan seperti adanya perubahan fungsi alat tidak sebagaimana mestinya secara sporadis dan penurunan kinerja fungsi alat dibawah normal sehingga menuntut perbaikan.
2 Reposisi, pemasangan ulang dan penstabilan alat atau mesin (set up and adjustment)	Terjadi karena perubahan kondisi operasi. Misalkan pengantian dies atau mold (cetakan) akibat perubahan kontur komponen yang diminta sehingga diganti, pada saat diganti dilakukan reposisi dan pemasangan ulang dies tersebut.
3 Penurunan kecepatan produksi (speed loss)	Terjadi karena aktual kecepatan mesin dan peralatan dalam beroperasi mengalami penurunan dibanding kecepatan yang didesain.
4 Adanya penghentian sementara pada saat mesin dan peralatan beroperasi (idling and minor stoppage loss).	Waktu yang hilang karena mesin tiba-tiba rusak namun dapat diselesaikan atau perbaiki dengan cepat dengan melakukan pengantian atau pemasangan ulang.
5 Produk cacat dan perbaikan (defect and rework loss).	Volume produk cacat dan atau perbaikan ulang.
6 Test awal produksi (start-up loss).	Ketika pertama kali memulai melakukan produksi, mesin atau peralatan membutuhkan waktu hingga kondisi stabil.
7 Pengantian alat potong (tool changeover loss).	Terjadi karena alat potong yang digunakan telah haus atau mencapai umur ekonomis sehingga perlu diasah kembali.
II. Pemborosan akibat penghentian mesin dan peralatan terlalu lama.	
8 Penghentian mesin dan peralatan terlalu lama (planned shutdown loss).	Waktu penghentian mesin dan peralatan yang terlalu lama dari jadwal yang telah ditentukan pada saat melakukan pemeriksaan periodik.
III. Pemborosan karena efisiensi pekerja yang rendah, 5 buah.	
9 Distribusi atau logistik (distribution and logistic).	Pemborosan yang terjadi karena ketidakmampuan dalam melakukan otomatisasi sehingga pengurangan jumlah pekerja tidak dilakukan.
10 Lini produksi (line organization loss).	Pemborosan waktu karena adanya multi-proses, multi-operator yang bekerja dan ketidakseimbangan lini produksi dalam bekerja pada konveyor.
11 Pengukuran dan penstabilan (measurement and adjustment loss).	Pekerjaan yang lolos pengukuran dari pengukuran yang seharusnya dilakukan.
12 Pemborosan akibat management (management loss)	Pemborosan yang diakibatkan oleh manajemen seperti menunggu material, menunggu instruksi dan lain sebagainya.
13 Pemborosan melakukan gerak dan perpindahan (motion-related loss).	Terjadi karena perbedaan kemampuan yang besar dan jarak perpindahan yang tidak efisien karena kesalahan tata letak.
IV. Pemborosan karena efisiensi penggunaan bahan baku produksi yang rendah, 3 buah.	
14 Hasil proses tidak tercapai (yield loss).	Antara bahan baku yang masuk dengan bahan baku yang keluar tidak sesuai dengan yang distandarisasi.
15 Pemborosan barang habis pakai langsung.	Pemborosan yang muncul akibat pengantian alat bantu kurang dari waktu yang ditetapkan.
16 Pemborosan energi	Utilisasi penggunaan energi yang tidak efisien.

Sumber: Ahuja, I.P.S, Khamba, J.S., 2008, hal. 727

³³ J.Mike Jacka dan Paulette J. Keller. (2010). *Workshop Business Process Mapping (Ichsan Syarifudin, Penerjemah)*. Jakarta: PPm. 7.

2.7.2. Keuntungan dengan adanya peta proses bisnis yang jelas.

Dengan adanya peta proses bisnis yang jelas maka perusahaan memiliki beberapa keuntungan yaitu³⁴:

1. Mempermudah pihak manajemen untuk dapat melihat proses secara keseluruhan dan saling terkait antara proses yang satu dengan proses yang lain (Holistic view) sehingga pihak manajemen dapat merekayasa ulang proses bisnis dan melakukan perbaikan proses-proses yang tidak memberikan nilai tambah.
2. Dengan adanya kejelasan proses bisnis maka karyawan dapat mengetahui seberapa besar kontribusi yang mereka berikan terhadap jalannya proses bisnis perusahaan.
3. Adanya proses bisnis yang jelas berdampak pada peningkatan pemahaman karyawan tentang proses yang mereka kerjakan selama ini (berkaitan dengan tugas-tugas mereka) sehingga rasa bangga akan proses yang mereka kerjakan semakin meningkat.
4. Diharapkan output dari proses bisnis yang dibuat dapat memuaskan konsumen.

2.8. Dashboard Manajemen.

Fungsi *Dashboard* manajemen dapat diilustrasikan sebagaimana fungsi *dashboard* pada saat mengendarai mobil atau menerbangkan pesawat terbang, segala informasi vital mengenai kecepatan, tekanan oli, temperatur, dan lainnya tersedia. Setiap indikator bahan bakar, lampu warna merah, dan indikator lainnya diletakkan secara strategis sehingga pengemudi dapat melihat sepintas tanpa kehilangan fokus terhadap arah perjalanan, pengemudi dapat mengetahui bahwa semuanya baik-baik saja (atau tidak) dan dapat membuat keputusan tepat berdasarkan informasi tersebut.

Simon (2008) memberikan ilustrasi dashboard manajemen sebagai alat diagnosa medis yang digunakan dokter dalam memeriksa kesehatan pasien, dengan mengetahui hasil diagnosa, dokter melakukan resep penyembuhan³⁵.

³⁴ *Ibid.*, 5-100

³⁵ Sheehan, Norman T. (2008). Want to improve strategic execution?. *Journal of Business Strategy*, 27, 56.

Sama seperti pengemudi dan pilot mengandalkan dashboard untuk melakukan pekerjaan mereka, dewasa ini para pimpinan perusahaan serta manajer juga mulai berpaling pada dashboard manajemen guna membantu mereka menjalankan proses bisnisnya. Ide dasarnya adalah bagaimana memanfaatkan pencapaian KPI yang telah diturunkan dari sasaran strategi dengan menggunakan Balance Scorecard sebagai *Dashboard* manajemen dan memberikan umpan balik atas pencapaiannya.

Berikut beberapa manfaat dari *Dashboard* manajemen³⁶:

1. Kemampuan untuk mengukur tingkat efisiensi atau inefisiensi organisasi.
2. Dapat dan mampu untuk mengidentifikasi dan mengoreksi kecenderungan negatif.
3. Kemampuan untuk melakukan analisa yang lebih baik melalui presentasi visual dari pengukuran kinerja.
4. Kemampuan untuk menyelaraskan strategi dengan tujuan organisasi.

2.8.1. Metode Perancangan Dashboard Manajemen.

Perancangan Dashboard manajemen dapat dilakukan jika rancangan Balance Scorecard dan pembobotan hirarki sasaran strategi melalui metode AHP telah selesai dilakukan.

Kemudian setelah itu dilakukan metode penilaian target pencapaian kinerja sesuai kesepakatan bersama dengan mempertimbangkan polaritas karakteristik sasaran strategi. Polaritas ini terbagi menjadi dua, yaitu:

1. Polaritas makin tinggi makin bagus. Contoh sasaran perusahaan yang memiliki polaritas ini adalah sasaran perusahaan berkaitan dengan peningkatan berkelanjutan pendapatan. Untuk sasaran perusahaan yang terkait dengan pendapatan, semakin tinggi semakin baik (high value is good).
2. Polaritas makin tinggi makin buruk. Contoh sasaran perusahaan yang memiliki polaritas ini adalah penanganan jumlah keluhan pelanggan atau konsumen. Jika jumlah keluhan yang masuk makin tinggi, maka kinerja

³⁶ *Ibid.*, 55-62

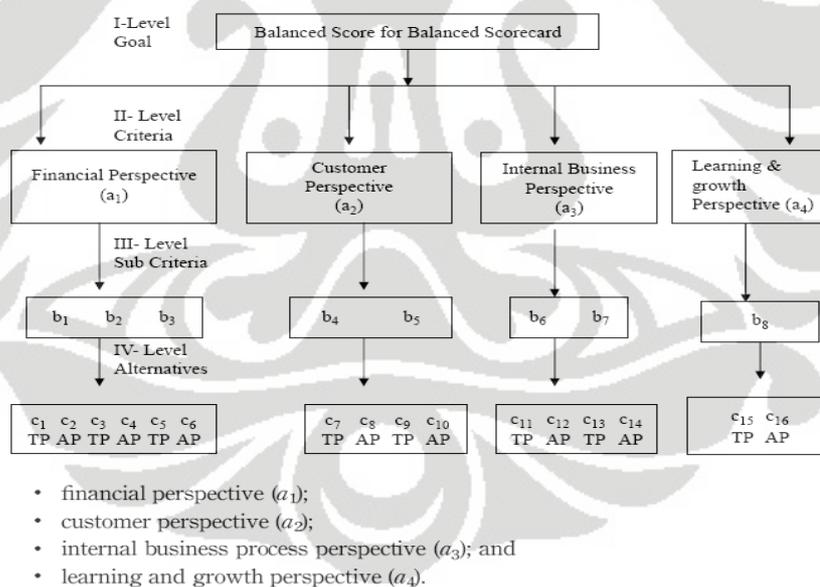
perusahaan semakin rendah, artinya semakin tinggi semakin buruk (high value is bad).

Berikut merupakan kesepakatan penilaian target pencapaian yang telah disepakati manajemen PT. Pharmacore Labs:

Tabel 2.7. Detail Penilaian Target Pencapaian.

Kinerja: Makin Tinggi Makin Bagus			Kinerja: Makin Tinggi Makin Buruk		
Biru	> 115%		Merah	> 115%	
Hijau	$\geq 100\% = < 115\%$		Kuning	$\geq 100\% = < 115\%$	
Orange	$\geq 85\% = < 100\%$		Orange	$\geq 85\% = < 100\%$	
Kuning	$\geq 70\% = < 85\%$		Hijau	$\geq 70\% = < 85\%$	
Merah	< 70%		Biru	< 70%	

Langkah selanjutnya adalah pembuatan *Dashboard* manajemen dengan menggunakan warna penilaian target pencapaian sebagai indikator. Perhitungan kinerja pada sasaran strategi merupakan kumulatif dari KPI dibawahnya, sedangkan kinerja perspektif Balance Scorecard merupakan kumulatif sasaran strategi³⁷.



Gambar 2.11. Struktur Perhitungan Kinerja

Formula perhitungan indikator pada *Dashboard* manajemen adalah sebagai berikut:

³⁷ Punniyamorthy, M., Murali. (2008). Balance Scorecard for Balance Scorecard: A Benchmarking Tools. *Benchmarking International Journal*, 15, 429-441.

Total Performance Balance Scorecard

$$AP = AP.FIN + AP.CUS + AP.IP + AP.PP \dots\dots\dots(2.3)$$

Perspektif Keuangan (FIN).

$$AP.FIN = a1.(b1.c1 + \dots + b1.c6 + b2.c1 + \dots + b2.c6 + b3.c1 + \dots + b3.c6) \dots\dots\dots(2.4)$$

Perspektif Konsumen (CUS).

$$AP.CUS = a2.(b4.c7 + \dots + b4.c10 + b5.c7 + \dots + b5.c10) \dots\dots\dots(2.5)$$

Perspektif Internal Proses Bisnis (IP).

$$AP.IP = a3.(b6.c11 + \dots + b6.c14 + b7.c11 + \dots + b7.c14) \dots\dots\dots(2.6)$$

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (PP).

$$AP.PP = a4.(b8.c15 + b8.c16) \dots\dots\dots(2.7)$$

Keterangan: AP = Kinerja aktual.

2.8.2. Peringatan Dini Pada Dashboard Manajemen.

Perubahan bisnis farmasi yang cepat dan sulit diprediksi adalah suatu hal umum yang harus dihadapi hampir setiap industri farmasi. Penyebab kegagalan perusahaan dalam menjalannya bisnisnya adalah lambat dalam merespon, mengambil keputusan dan bertindak atas perubahan yang terjadi, termasuk didalamnya perubahan perilaku konsumen (consumer behavior) dan inovasi yang dilakukan oleh kompetitor (competitor).

Banyak sudah studi kasus mengenai perusahaan yang jatuh akibat lambat dalam membaca sinyal perubahan perilaku konsumen dan inovasi dari kompetitor. General Motor (GM) merupakan salah satu contohnya, perusahaan ini dinyatakan bangkrut pada tahun 2009 jikalau pemerintah USA tidak turun tangan membantu perusahaan ini. Ditahun 2007 GM sudah mengalami kehilangan pendapatan bersih sebesar \$38,7 miliar dollar. Penyebab utamanya adalah pasar sudah mulai jenuh dengan produk GM. Pangsa pasar GM diambil oleh Toyota.

Contoh kasus perusahaan yang berhasil membaca perilaku konsumen dan inovasi yang dilakukan kompetitor adalah Soho. Soho merupakan industry farmasi yang mengalami peningkatan pertumbuhan setiap tahun rata-rata 30%. Soho secara konsisten dan fokus lebih memilih melakukan pengembangan produk herbal penunjang antibiotik/ amocillin, dibandingkan harus langsung bersaing dengan kompetitor lainnya, Soho menerapkan strategi Blue Ocean.

BAB III

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab berikut menguraikan dan menjelaskan pengumpulan dan pengolahan data yang digunakan dalam perancangan Dashboard manajemen. Termasuk didalamnya analisa eksternal lingkungan industri farmasi Indonesia dengan menggunakan alat bantu PESTEL, kemudian dilanjutkan dengan analisa SWOT berdasarkan PESTEL, pemetaan proses bisnis, pemetaan peta dan sasaran strategi, pengolahan data kuisioner dengan menggunakan AHP dalam menentukan prioritas sasaran strategi.

3.1. Gambaran Umum Industri Farmasi.

Industri Farmasi adalah komersial bisnis yang fokus pada penelitian, pengembangan, pemasaran dan atau distribusi obat yang berkaitan dengan kesehatan. Berdasarkan jenis obat dan cara pemasarannya, produk farmasi terbagi menjadi dua, yaitu:

1. Produk OTC (over the counter), produk farmasi yang dapat diperoleh atau dibeli dipasaran bebas tanpa harus menggunakan resep dokter.
2. Produk Ethical, produk farmasi yang hanya dapat diperoleh atau dibeli dengan resep dokter.

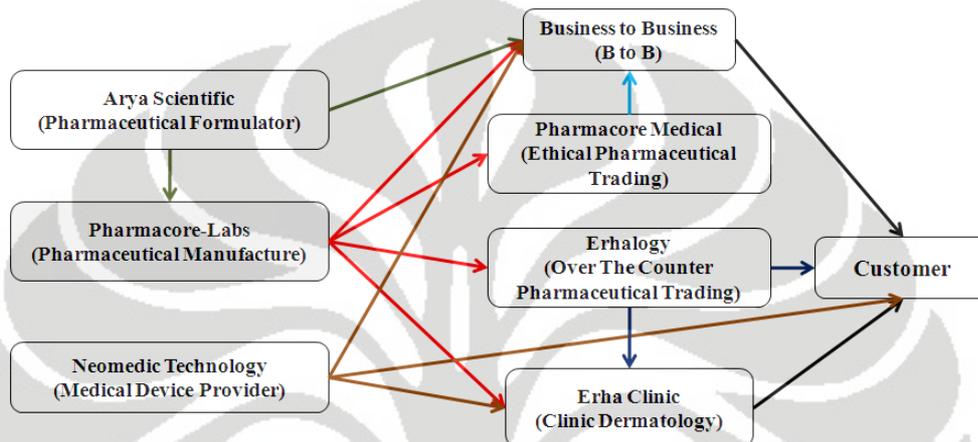
Total industri farmasi hingga tahun 2010 sekitar 200 perusahaan, dimana 60 dari 200 perusahaan menguasai hingga 80% pasar farmasi sedangkan sisanya 20% diperebutkan oleh 140 perusahaan

Pangsa pasar farmasi untuk produk ethical menempati posisi terbesar, mencapai 60% dari total penjualan produk farmasi Indonesia, sisanya 40 % didominasi oleh produk OTC. Detail mengenai lingkungan bisnis industri farmasi di Indonesia dianalisa lebih lanjut pada sub bab 3.2.

3.1.1. Profil Perusahaan PT. Pharmacore Labs.

PT. Pharmacore Labs merupakan bagian dari Aryamedic Group yang didirikan pada tahun 2008 beralamat di Jalan Industri Selatan Blok HH No. 2-3 Kawasan Industri Cikarang, Jababeka. Seperti yang dijelaskan dalam BAB I, PT. Pharmacore Labs merupakan tulang punggung atau back bone Aryamedic Group sebagai pemasok produk kesehatan kulit.

Rantai pemasok terlihat pada Gambar dibawah ini:



Gambar 3.1. Model Rantai PT. Pharmacore Labs.

3.1.2. Susunan Manajemen Perusahaan

Jajaran manajemen perusahaan PT. Pharmacore Labs tersusun atas:

1. Kepala Divisi Bisnis Unit Senior (Senior Divion Head of Manufacturing) dan Kepala Divisi Bisnis Unit (Division Head of Manufacturing) memegang peranan dalam pengambilan keputusan terkait dengan kegiatan operasional sehari-hari PT. Pharmacore Labs.
2. Kepala Departemen. Kepala Departemen bertanggung jawab langsung atas pelaksanaan kegiatan operasional dimasing-masing area dan membantu Kepala Divisi dalam mengambil keputusan-keputusan manajemen.

Kepala Departemen terdiri dari:

- Kepala Departemen Produksi : 1 orang.
- Kepala Departemen PPIC (Production Planning and Inventory Controller : 1 orang.
- Kepala Departemen Quality Management : 1 orang.
- Kepala Departemen Technical : 1 orang.

3.1.3. Jenis Mampu Proses Produksi PT. Pharmacore Labs.

PT. Pharmacore Labs memiliki kemampuan proses produksi yang terbagi menjadi beberapa kategori sebagai berikut:

- | | |
|---------------------------|--------------------------------|
| 1. Semi solid | 9. Blistering (HH) |
| 2. Liquid external | 10. Powder filling (HH) |
| 3. Liquid internal | 11. Oral liquid filling (KK) |
| 4. Solid external | 12. Ext. liquid filling 1 (KK) |
| 5. Solid internal | 13. Metal tube filling (KK) |
| 6. Stripping (HH) | 14. Jar filling (KK) |
| 7. Powder compacting (HH) | 15. Ext. liquid filling 2 (KK) |
| 8. Capsule filling (HH) | 16. Plastic tube filling (KK) |

3.2. Analisa Eksternal (P E S T E L) Industri Farmasi Indonesia.

Dalam membuat strategi, pemahaman tentang kecenderungan atau tren eksternal lingkungan industri sangat penting. Analisa eksternal lingkungan industri ini dijabarkan dalam berbagai aspek yang sering disingkat dengan PESTEL.

PESTEL merupakan alat bantu menjabarkan dan mendeskripsikan kondisi yang ada terdiri dari Politik (politic), Ekonomi (economy), Sosial (social), Teknologi (technology), Lingkungan (environment) dan Hukum (legal) yang berdampak terhadap industri farmasi indonesia dimana bisnis PT Pharmacore Labs beroperasi³⁸.

3.2.1. Aspek Politik – Industri Farmasi Indonesia.

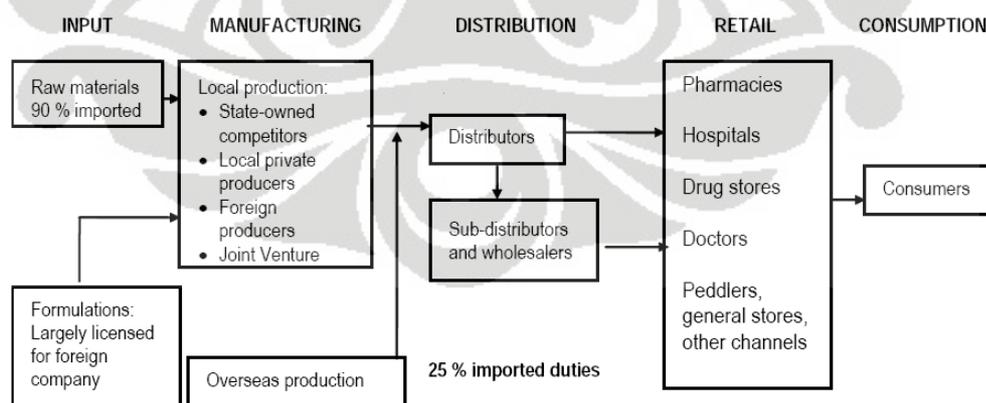
- Pemerintah sejak era presiden indonesia megawati soekarno putri mendukung kebijakan obat murah bagi rakyat. Hal ini tercermin dengan dikeluarkannya Undang-Undang Sistem Jaminan Sosial Nasional (UU.No.40/2000) yang secara resmi diterbitkan menjadi melalui asuransi kesehatan, juga termasuk kebijakan kompensasi kenaikan BBM untuk kesehatan.

³⁸ Kaplan, Robert., Norton, David. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage*. Harvard Business Press: Boston, 48.

- Pemerintah mendorong penggunaan obat generik dan memantau harga obat generik yang beredar dipasaran melalui industri farmasi BUMN. Permenkes No.524/Menkes/Per/IV/2005 mengatur tentang penggunaan nama dagang obat generik. Dampak dari Permenkes tersebut adalah pemilihan obat seutuhnya tidak ditentukan oleh dokter tetapi masyarakat juga berwenang menentukan produk yang dibelinya.
- Perkembangan politik di Indonesia yang relatif stabil terlebih setelah melewati pemilu 2009 dengan damai.
- Keberhasilan Polri dalam melakukan penangkapan gembong teroris berbahaya termasuk penembakan Dr Ashari Husin (09 November 2005), Nurdin M Top (17 Juli 2009) dan Dulmartin (10 Maret 2010) memberikan sinyal positif terhadap bisnis di Indonesia.
- Adanya penurunan pajak bea masuk untuk bahan bahan baku farmasi sebesar 0-5% dari sebelumnya 5-10% ditahun 2010 (www.pajakonline.com).

3.2.2. Aspek Ekonomi – Industri Farmasi Indonesia.

- Jalur rantai pemasok industri farmasi indonesia panjang. Carin Isabel Knoop (1998) mengungkapkan rantai pemasok industri farmasi di Indonesia tidak efisien menyebabkan sulit bergerak ke arah yang lebih baik.



Gambar 3.2. Rantai Pemasok Industri Farmasi Indonesia

Sumber : Knoop, 1998

- Sistem jaringan distribusi dan pemasaran industri farmasi yang sangat kompleks. Jaringan sistem distribusi dan pemasaran mempunyai ciri

menarik yaitu menggunakan konsep ‘detailing’ dimana perusahaan farmasi melalui jaringan distributor melakukan pendekatan tatap muka dengan dokter yang berpraktek di rumah sakit ataupun praktek pribadi. Kegiatan detailing ini melibatkan banyak pihak dan mempunyai berbagai nuansa termasuk adanya komunikasi untuk mendapatkan situasi saling menguntungkan antara dokter dengan industri farmasi. Dalam komunikasi ini terbuka kemungkinan terjadi suatu bentuk kolusi antara dokter dengan industri farmasi. Dengan bentuk pemasaran seperti ini, akan sulit bagi pemain baru untuk masuk dalam industri farmasi.

- Rata-rata belanja kesehatan masyarakat Indonesia sebesar 2,6% dari Produk Domestik Bruto (Gross Domestic Product, GDP). Dari belanja kesehatan rata-rata belanja obat sebesar 28% .

Tabel 3.1. Populasi dan Produk Domestik Bruto Indonesia, 2004 – 2010

GDP And Population	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Population (mn)	217.6	218.9	222.2	225.6	228.5	231.3	240.0
Nominal GDP (IDRbn)	2,210,818	2,669,975	3,118,121	3,536,797	4,204,359	5,146,512	5,981,373
GDP per capita (IDR)	10,160,010.9	12,199,077.2	14,033,516.7	15,674,375.2	18,397,946.2	22,253,301.3	24,922,387.9
Real GDP growth (% y-o-y)	5.1	5.6	5.4	6.2	5.9	6.2	

Sumber : BPS 2009, Kompas, BMI Research

Tabel 3.2. Indikator Belanja Kesehatan Indonesia, 2004 – 2010

Health Expenditure Indicator	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Health expenditure (US\$bn)	5.32	6.3	8.9	10.8	12.7	13.9	17.06
Health expenditure (IDRbn)	47,532.32	61,565.47	81,948.60	98,307.14	122,446.30	144,329.12	158,844.81
Health expenditure per capita (US\$)	23.80	28.10	39.00	46.50	53.90	58.50	71.10
Increase of health expense (%)		19.2%	41.0%	20.4%	17.6%	9.7%	22.9%
Increase health expenditure per capita (%)		18.1%	38.8%	19.2%	15.9%	8.5%	21.5%
Health expenditure per capita (IDR)	212,645	272,869	357,494	424,840	521,728	608,304	662,009
Prosentage Health expenditure to GDI	2.1%	2.3%	2.6%	2.8%	2.9%	2.8%	2.7%

Sumber : UN, WHO, BDA, Ministry of Health, BMI research, *BMI estimate/forecast

Tabel 3.3. Indikator Belanja Obat Indonesia, 2004 – 2010

Drug Market Indicator	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Drug market expenditure (US\$bn)	2.33	2.43	2.53	2.65	2.79	2.79	3.2
Drug market expenditure (IDRbn)	20,817.7	23,596.9	23,191.3	24,211.3	27,005.9	29,011.4	29,795.0
Per capita drug market expend (US\$)	10.4	10.8	11	11.4	11.9	11.8	13.3
Increase of drug market expenditure per capita (%)		3.8%	1.9%	3.6%	4.4%	-0.8%	12.7%
Prosentage of drug to health expendit	43.7%	38.4%	28.2%	24.5%	22.1%	20.2%	18.7%

Sumber : UN, WHO, BDA, Ministry of Health, BMI research, *BMI estimate/forecast

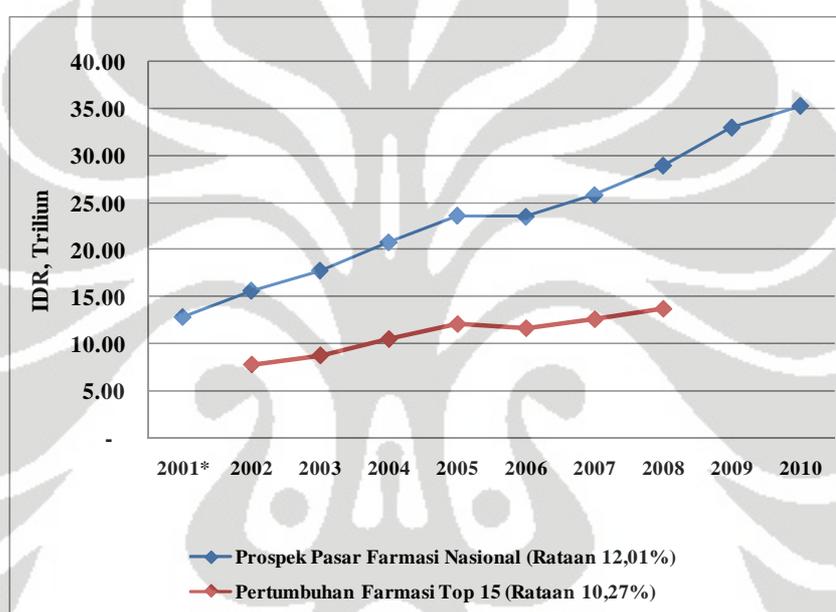
- Rata-rata pertumbuhan pangsa pasar tahun 2001 hingga 2010 mengalami kenaikan sebesar 12,01%. Untuk tahun 2010 nilai pangsa pasar farmasi

sebesar 35,2 triliun rupiah naik 6,99% dari tahun sebelumnya yang memiliki nilai 32,9 triliun rupiah.

Tabel 3.4. Data Pangsa Pasar Farmasi Indonesia

Keterangan	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Rata-rata
Pangsa Pasar Farmasi Nasional	12.85	15.64	17.76	20.75	23.58	23.46	25.76	28.88	32.90	35.20	
Pertumbuhan Pasar Farmasi Nasional		21.74%	13.50%	16.86%	13.65%	-0.50%	9.80%	12.10%	13.92%	6.99%	12.01%
Perusahaan Farmasi Besar Indonesia (Top.15)		7.73	8.71	10.46	12.06	11.62	12.57	13.70			
Pertumbuhan Farmasi Besar Indonesia			13%	20%	15%	-4%	8%	9%			10.27%
Prosentase Penguasaan Pasar Top 15		49.39%	49.05%	50.40%	51.13%	49.54%	48.81%	47.44%			49.39%
Export				1.06	1.17	0.97	0.98	1.05	1.12		
Import				1.67	4.86	1.67	1.77	1.88	1.99		

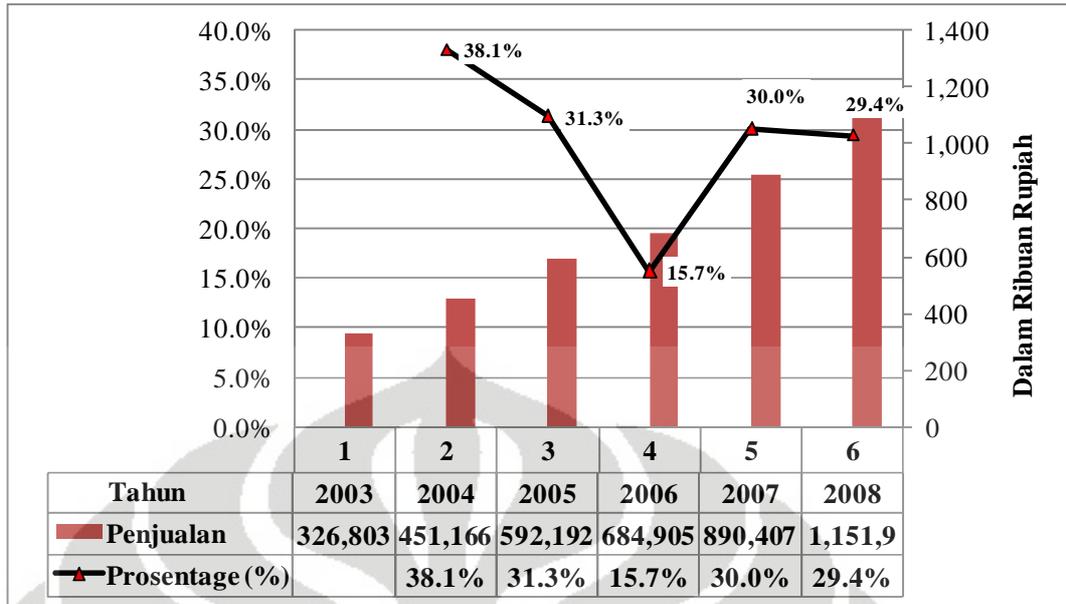
Sumber: SWA 03/XXV/5 - 18/02/2010, Kontan Minggu ke-4-12/2008, Investory Daily, 08/03/2010



Gambar 3.3. Grafik Pasar Farmasi dan Penjualan 15 besar Farmasi

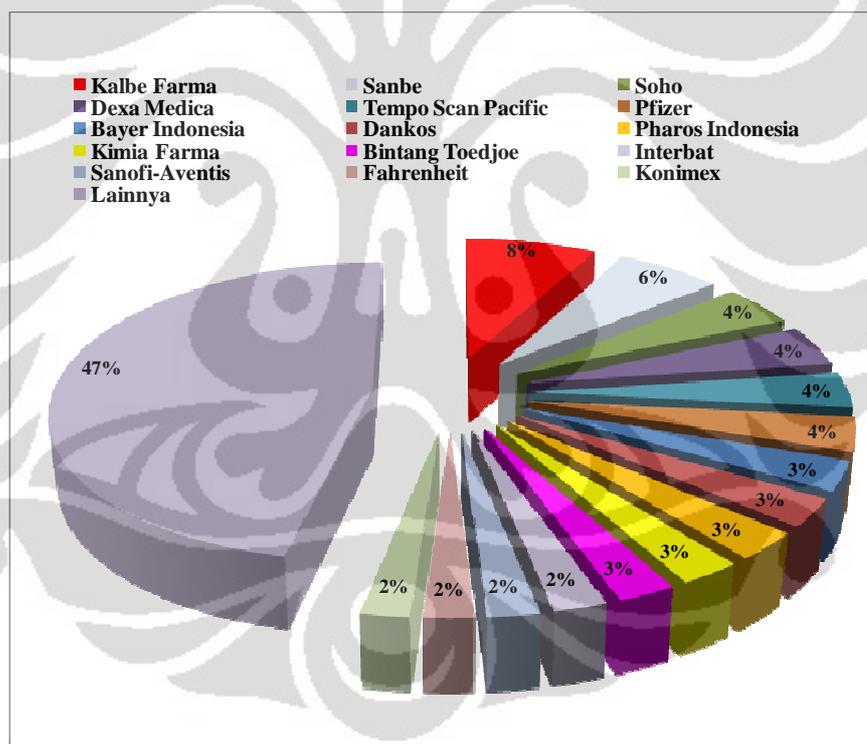
Sumber: SWA 03/XXV/5 - 18/02/2010

- Sejumlah 15 industri farmasi papan atas menguasai 49,39% pasar industri farmasi nasional. Jumlah industri farmasi yang beroperasi di Indonesia sebesar 200 perusahaan. Soho merupakan industri farmasi yang agresif dalam melakukan ekspansi pasar. Dengan pertumbuhan rata-rata per tahun (Corporate Annual Growth Rate, CAGR) sebesar 28%.



Gambar 3.4. Grafik Pertumbuhan Soho

Sumber: SWA 03/XXV/5 - 18/02/2010



Gambar 3.5. Grafik Pie Pasar Nasional 2008

Sumber : SWA 03/XXV/5 - 18/02/2010

- Kontribusi penjualan terbesar pada 15 perusahaan industri farmasi adalah produk OTC.

- Proyeksi tahun 2010, nilai pangsa pasar untuk produk farmasi OTC sebesar 17,88 triliun rupiah (60,3%) lebih besar dibandingkan dengan produk farmasi ethical 12,01 triliun rupiah (39,8%).

Tabel 3.5. Pangsa Pasar Produk Farmasi Ethical

Prescription Market Indicators	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Prescription drug market (US\$bn)	1.42	1.51	1.51	1.58	1.67	1.67	1.92
Prescription drug market (IDRbn)	12,687.2	14,663.1	13,841.4	14,435.4	16,164.8	17,365.2	17,877.0
Increase of perscription drug market (%)		6.3%	0.0%	4.6%	5.7%	0.0%	15.0%
Prescription drug as % market	60.9%	62.1%	59.7%	59.6%	59.9%	59.9%	60.0%
PRESCRIPTION: Cardiovascular sy	277.65	295.67	295.67	309.60	326.54	326.71	375.37
PRESCRIPTION: Nervous system c	198.06	210.92	210.92	220.85	232.94	233.06	267.77
PRESCRIPTION: Alimentary tract a	163.79	174.43	174.43	182.64	192.64	192.74	221.45
PRESCRIPTION: Anti-infective for	153.05	162.99	162.99	170.66	180.01	180.10	206.92
PRESCRIPTION: Antineoplastic an	135.93	144.76	144.76	151.57	159.87	159.95	183.78
PRESCRIPTION: Blood and blood	133.92	142.61	142.61	149.33	157.50	157.58	181.06
PRESCRIPTION: Respiratory syste	111.76	119.01	119.01	124.62	131.44	131.50	151.09
PRESCRIPTION: Musculoskeletal s	69.78	74.31	74.31	77.81	82.07	82.11	94.34
PRESCRIPTION: Genito-urinary sy	55.52	59.13	59.13	61.91	65.30	65.33	75.07
PRESCRIPTION: Systemic hormon	37.30	39.72	39.72	41.59	43.87	43.89	50.43
PRESCRIPTION: Dermatological d	34.52	36.76	36.76	38.49	40.60	40.62	46.67
PRESCRIPTION: Dermatological c	308.42	356.96	336.96	351.66	392.99	422.38	434.54
PRESCRIPTION: Sensory organ dr	23.16	24.66	24.66	25.82	27.23	27.25	31.31
PRESCRIPTION: Antiparasitic prod	1.73	1.84	1.84	1.93	2.03	2.03	2.34
Dematological drug market (%)	2.43%	2.43%	2.43%	2.44%	2.43%	2.43%	2.43%

Sumber : UN, WHO, BDA, Ministry of Health, BMI research

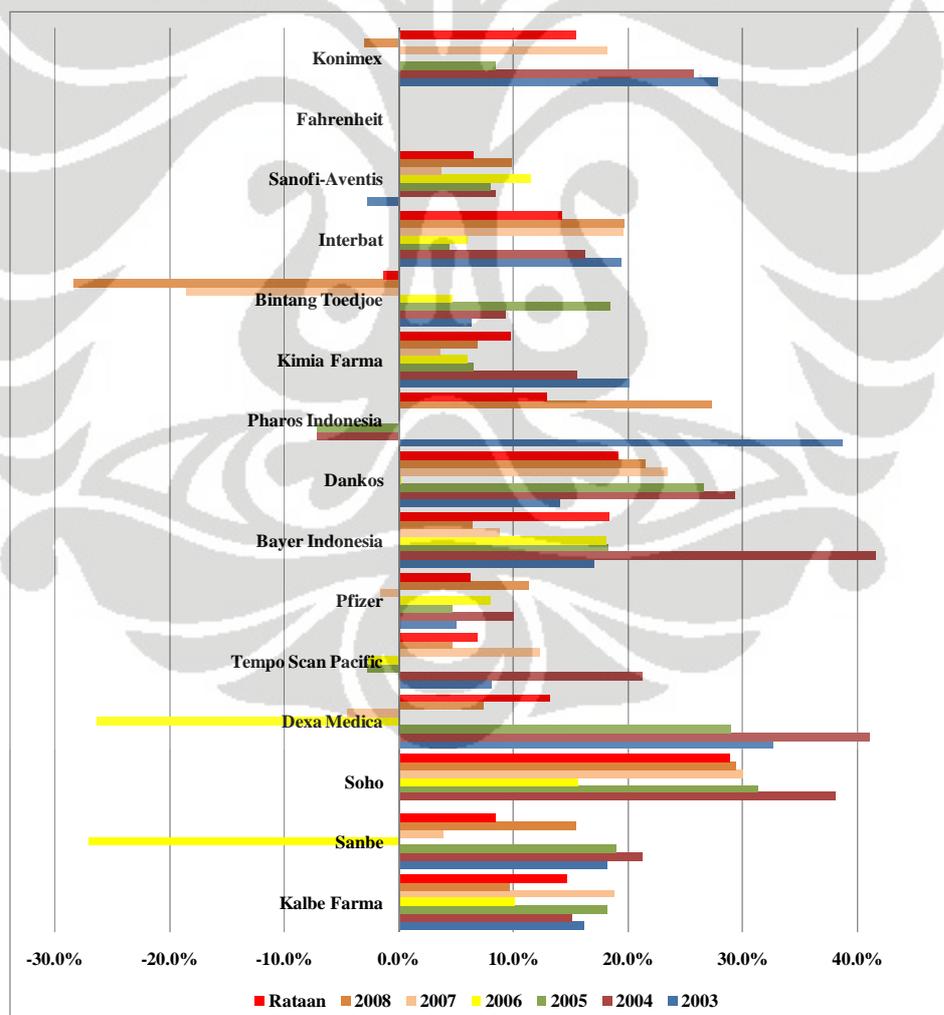
Tabel 3.6. Pangsa Pasar Produk Farmasi OTC

OTC Market Indicators	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
OTC market (US\$bn)	0.91	0.92	1.02	1.07	1.12	1.12	1.29
OTC market (IDRbn)	8,130.5	8,933.8	9,349.8	9,775.9	10,841.1	11,646.2	12,011.1
OTC market as % total market	39.1%	37.9%	40.3%	40.4%	40.1%	40.1%	40.3%
OTC: Vitamins and minerals sales, U	212.71	222.20	206.14	217.20	227.27	227.54	260.01
OTC: Cough & cold drugs sales, US	169.67	171.49	186.48	199.71	205.59	209.22	235.21
OTC: Skin treatment drugs sales,	134.11	135.63	150.34	157.86	165.75	165.37	189.63
OTC: Skin treatment drugs sale	1,198.23	1,317.05	1,378.09	1,442.26	1,604.39	1,719.58	1,765.64
OTC: Analgesic drugs sales, USSmn	99.99	110.64	124.32	117.69	137.06	123.30	156.80
OTC: Digestive drug sales, USSmn	4.00	5.43	6.22	4.71	5.73	4.93	6.55
OTC Skin treatments market (%)	14.7%	14.7%	14.7%	14.8%	14.8%	14.8%	14.7%

Sumber: UN, WHO, BDA, Ministry of Health, BMI research.

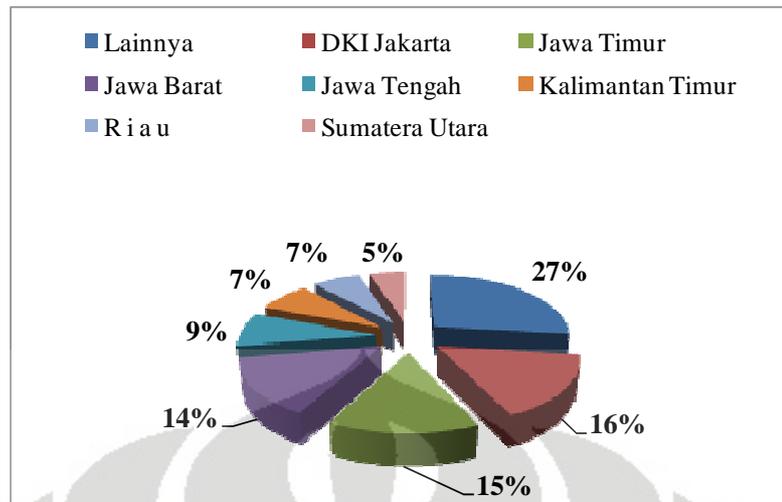
- Untuk produk yang berkaitan dengan kulit, proyeksi ditahun 2010 pangsa pasar produk farmasi OTC Skincare Treatment sebesar 1,77 triliun rupiah (14,7 % dari total market produk farmasi OTC). Untuk produk farmasi ethical dermatology proyeksi pangsa pasar 2010 sebesar 434 milyar rupiah (2,4% dari total market produk farmasi ethical).
- Produk farmasi yang memiliki pasar penjualan terbesar untuk OTC adalah vitamin dan mineral. Untuk produk farmasi ethical pasar penjualan terbesar adalah cardiovascular.

- Industri Farmasi di Indonesia rentan terhadap fluktuasi pertukaran dollar terhadap rupiah. Hal ini terjadi karena 90% bahan baku farmasi masih di impor dari luar negeri.
- Pada Gambar 3.6. terlihat pertumbuhan negatif industri farmasi yang terbesar adalah PT. Bintang Toedjoe yang memiliki produk blockbuster Extra Joss.
- Dari Gambar 3.7. nilai pasar pharmaceutical 2010 per provinsi terbesar adalah : 1.DKI Jakarta (4,7 Triliun) (7,7%), 2.Jawa Timur (4,3 Triliun) (7,9%), 3.Jawa Barat (4,17 Triliun) (9,3%), 4.Jawa Tengah (2,9 Triliun) (8,3%), 5.Kalimantan Timur (2,53 Triliun) (13,3%), 6.Riau (2,24 Triliun) (13,2%), 7.Sumatra Utara (1,72 Triliun) (7,8%). Pada daerah tersebut perkembangan pasar farmasi relatif stabil sebesar 8-9% per tahun.



Gambar 3.6. Pertumbuhan 15 Industri Farmasi Teratas, Peringkat 2008

Sumber: SWA 03/XXV/5 - 18/02/2010



Gambar 3.7. Grafik Pie Pasar Nasional per Provinsi 2010
Sumber: BPS

3.2.3. Aspek Sosial – Industri Farmasi Indonesia.

- Untuk obat resep (ethical), promosi dilakukan melalui pendekatan ke masing-masing dokter. Petunjuk teknis promosi obat ini tidak diatur dalam Kepmenkeu Nomor 104/PMK.03/2009. Dalam peraturan tersebut tertulis bahwa biaya promosi tidak boleh melebihi 2% dari total omzet dan maksimal 25 miliar. Jika biaya promosi lebih tinggi maka akan dikenakan pajak sebesar 30%. Peraturan tersebut diberlakukan mulai 1 Januari 2009.
- Pertumbuhan market farmasi berkaitan erat dengan Produk Domestik Bruto (PDB). Termasuk faktor yang mempengaruhi didalamnya adalah jumlah penduduk dan pendapatan dari angkatan kerja.

Tabel 3.7. Komposisi Penduduk Menurut Umur

Grup Umur	2007	[% , 2007]	2008	[% , 2008]	2009	[% , 2009]	2010	[% , 2010]
0 - 4	20,952	9%	21,167.50	9%	21,374.00	9%	21,571.50	9%
5 - 9	20,060.20	9%	20,227.20	9%	20,381.50	9%	20,522.50	9%
10 - 14	21,041.50	9%	20,833.80	9%	20,618.20	9%	20,396.10	9%
15 - 19	21,373.60	10%	21,287.40	9%	21,195.70	9%	21,098.70	9%
20 - 24	21,051.50	9%	21,090.60	9%	21,121.20	9%	21,146.30	9%
25 - 29	20,385.30	9%	20,504.00	9%	20,627.10	9%	20,734.30	9%
30 - 34	19,149.20	9%	19,465.10	9%	19,698.20	9%	19,878.20	8%
35 - 39	17,431.60	8%	17,754.00	8%	18,066.60	8%	18,364.90	8%
40 - 44	15,489.10	7%	15,840.30	7%	16,179.10	7%	16,507.70	7%
45 - 49	13,234.70	6%	13,650.70	6%	14,041.90	6%	14,415.10	6%
50 - 54	10,486.60	5%	10,964.30	5%	11,435.50	5%	11,897.30	5%
55 - 59	7,819.80	4%	8,226.30	4%	8,645.10	4%	9,073.80	4%
60 - 64	5,727.90	3%	5,867.90	3%	6,138.50	3%	6,480.20	3%
65 - 69	4,457.70	2%	4,476.00	2%	4,501.10	2%	4,584.10	2%
70 - 74	3,413.30	2%	3,471.50	2%	3,523.30	2%	3,566.20	2%
75+	3,567.80	2%	3,696.70	2%	3,822.50	2%	3,944.50	2%
Total Populasi	222,074.00		228,523.30		231,369.50		234,181.40	

Sumber: Proyeksi Penduduk Indonesia per Provinsi 2005-2015, BPS

- Pasar untuk kalangan umur 15 hingga 39 sebesar 43% dari total jumlah penduduk.
- Angkatan kerja Laki-laki (61%) lebih banyak dibanding Perempuan (39%).

Tabel 3.8. Angkatan Kerja Menurut Golongan Umur dan Jenis Kelamin

Golongan Umur	Agust 2008		Feb-09	
	Laki-laki	Perempuan	Laki-laki	Perempuan
15-19	4,816,321	3,337,998	4,774,532	3,060,079
20-24	8,103,703	5,325,876	8,069,812	5,161,937
25-29	9,659,303	5,712,708	9,558,919	5,624,608
30-34	9,255,190	5,397,628	9,396,521	5,590,865
35-39	8,667,144	5,387,158	8,654,486	5,557,714
40-44	7,645,566	4,867,109	7,746,838	5,103,680
45-49	6,584,806	4,283,200	6,770,814	4,616,563
50-54	5,497,859	3,262,454	5,606,660	3,444,941
55-59	3,597,641	2,115,849	3,789,868	2,243,152
60+	5,316,804	3,112,948	5,569,941	3,402,478
Jumlah	69,144,337	42,802,928	69,938,391	43,806,017

Sumber: Keadaan Angkatan Kerja di Indonesia, BPS

3.2.4. Aspek Teknologi – Industri Farmasi Indonesia.

- Industri Farmasi merupakan industri padat modal yang memiliki resiko tinggi, terutama pada Penelitian dan Pengembangan (R&D). Majalah Fortune edisi april 2002 mencatat biaya R&D sebesar 12,8% dari pendapatan penjualan perusahaan.
- Inovasi dan teknologi berkembang pesat, termasuk didunia farmasi.
- Kebijakan untuk memperpendek waktu paten, atau memberi lisensi kepada pabrik obat di negara sedang berkembang untuk memproduksi obat secara murah ditentang keras oleh perusahaan obat.

3.2.5. Aspek Lingkungan – Industri Farmasi Indonesia.

- Pembuangan limbah B3 Farmasi diatur dalam CPOB dan undang undang nomor 32 tahun 2009 tentang AMDAL

3.2.5. Aspek Hukum – Industri Farmasi Indonesia.

- Tahun 2008 hingga tahun 2010 terjadi penurunan pertumbuhan pangsa pasar industri farmasi asing di Indonesia mengalami penurunan. Hal ini

terjadi karena dampak ketatnya regulasi pemerintah terhadap industri farmasi nasional. Permenkes No.1010/2008 tentang Registrasi Obat yang ditandatangani oleh Siti Fadilah Supari pada 3 November 2008.

- Ketua Asosiasi Perusahaan Farmasi Asing di Indonesia, Thierry Powis mengatakan *"Sepanjang lima tahun terakhir pangsa pasar industri farmasi asing di Indonesia mengalami penurunan sebesar 16%. Pada tahun 2005, pangsa pasar farmasi asing di Indonesia masih tercatat 25%, tapi pada tahun 2009 angka tersebut turun menjadi 21%. Tahun 2010 terjadi pengurangan perusahaan farmasi asing di Indonesia dari 35 korporasi asing menjadi 26 perusahaan"*. (Investor Daily, senin 08/03/2010).
- Pokok-pokok dari Permenkes No.1010/2008 sebagai berikut:
 - ❖ Re-gristrasi dan ijin edar di Indonesia hanya diberikan pada perusahaan farmasi yang beraktivitas didalam negeri.
 - ❖ Pemerintah yang diwakili oleh Depkes memberi tenggat selama 2 tahun bagi industri farmasi asing untuk berbenah dan mematuhi.
- Eisenberg (2001) menyatakan bahwa sistem regulasi untuk melindungi pasien dan hak paten merupakan faktor-faktor yang menyebabkan harga obat menjadi mahal. Setelah perusahaan farmasi menemukan obat baru, maka hak paten dipergunakan untuk memaksimalkan keuntungan untuk periode waktu tertentu.

3.3. Identifikasi Strategi Perusahaan

Untuk mengidentifikasi strategi dari PT. Pharmacore Labs maka langkah-langkah yang dilakukan adalah :

1. Menjabarkan visi dan misi dari perusahaan.
2. Menjabarkan maksud dan tujuan dari perusahaan.
3. Melakukan analisa SWOT atas lingkungan eksternal maupun internal industri farmasi.

Proses identifikasi strategi sangat penting untuk mengetahui arah strategi perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan serta sebagai dasar perancangan *Balanced Scorecard*

3.3.1. Penjabaran Visi dan Misi Perusahaan

3.3.1.1 Visi Perusahaan

To be the number one pharmaceutical manufacturer of choice in Indonesia.

Menjadi pilihan utama kontrak manufaktur farmasi di Indonesia.

3.3.1.2. Misi Perusahaan

Committed to helping healthcare and personal care companies to have a secured product supply by providing on quality, on quantity and on time delivery.

Berkomitmen membantu perusahaan yang bergerak dibidang kesehatan dan perawatan personal untuk memasok produk yang terjamin secara kualitas, kuantitas dan pengiriman tepat waktu.

3.3.1.3. Nilai Perusahaan

Nilai perusahaan PT.Pharmacore Labs adalah I-WUDE, yaitu:

- Integrity / Integritas.
- Winning spirit / Semangat Juara.
- Unity / Kerjasama Tim.
- Dynamic / Dinamis.
- Excellence /Kesempurnaan hasil.

Analisa Internal (SWOT)

3.3.2.1. Strength (Kekuatan)

Beberapa hal yang menjadi kekuatan dari PT.PcL dibanding dengan perusahaan lainnya yaitu:

1. Kompetensi sumber daya manusia yaitu farmasi dan formulator expert telah dimiliki dan sebagian besar sumber daya manusia berusia muda. PT Pharmacore Labs selama ini mampu memproduksi dan memasok produk dermatology ke erhaclinic yang merupakan clinic dermatology nomor satu di Indonesia dengan tingkat efficacy yang tinggi
2. Infrastruktur yang tersedia dapat memenuhi pesanan manufaktur pengisian/filling, proses produksi farmasi hingga formulasi semua bentuk produk dermatology.

3. Infrastruktur, mesin dan peralatan produksi yang digunakan sebagian besar baru. Diakhir tahun 2008 PT. Pharmacore Labs selesai membangun dan melakukan relokasi ke Kawasan Industri Jababeka Cikarang dari Arjuna 52 guna melakukan ekspansi pabrik.

3.3.2.2. Weakness (Kelemahan)

Kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh PT. Pharmacore Labs antara lain:

1. Sistem manajemen persediaan, produksi dan pemeliharaan yang digunakan tidak selaras dengan visi misi perusahaan sehingga mengakibatkan biaya tinggi.
2. Sistem informasi yang digunakan masih lemah dan belum terintegrasi.
3. Belum terdapat pengukuran kinerja manajemen sehingga kemampuan pemimpin unit, departemen hingga divisi unit bisnis belum digunakan secara maksimal.
4. Pelayanan yang digunakan oleh perusahaan dirasa belum maksimal.

3.3.2.3. Opportunity (Peluang)

Beberapa peluang yang dimiliki oleh PT. Pharmacore Labs yaitu:

1. Perkembangan market farmasi yang setiap tahun mengalami peningkatan rata-rata sebesar 12,01%.
2. 45% pangsa pasar farmasi nasional berada dipulau jawa.
3. Market vitamin dan mineral herbal merupakan pangsa pasar produk farmasi OTC besar dunia farmasi. Sedangkan cardiovascular dan nervous system merupakan pangsa terbesar untuk produk ethical.
4. Potensial market menurut demografi penduduk Indonesia berdasarkan umur menunjukan 43% persen merupakan usia antara 15 hingga 39 tahun.
5. Potensial pengurangan biaya sistem distribusi farmasi dengan memangkas rantai distributor.
6. Pemerintah melakukan proteksi dan mendorong industri farmasi di Indonesia melalui Permenkes No.1010/2008.

3.3.2.4. Threats (Ancaman)

Beberapa ancaman yang dihadapi oleh PT Pharmacore Labs :

1. 90% bahan baku non bahan kemas di bisnis farmasi Indonesia masih import sehingga rentan terhadap fluktuasi nilai tukar dollar terhadap rupiah.
2. 59% market industri farmasi dikuasai oleh farmasi besar yang memiliki modal capital besar.
3. Regristrasi produk farmasi terlalu lama dan kerahasiaan dokumen tidak dapat dijaga.
4. Regulasi industri farmasi yang ketat.
5. Adanya kondisi dimana karyawan kurang puas terhadap kondisi pekerjaannya.

Dari hasil analisa SWOT diatas kemudian tahap selanjutnya adalah membuat matrik SWOT. Matrik SWOT memberikan pemahaman dasar para pemimpin perusahaan atas situasi kondisi penting apa saja yang dihadapi organisasi.

Hasil yang diharapkan dari analisa SWOT adalah beberapa strategi yang mendasari pembuatan peta strategi serta penurunannya ke dalam sasaran strategi. Tabel 3.9 memperlihatkan hasil analisa SWOT dari PT. Pharmacore Labs.

3.4. Perancangan *Balanced Scorecard*

Tahapan-tahapan yang dilakukan dalam perancangan *Balanced Scorecard* setelah adalah sebagai berikut :

1. Memetakan Visi, Misi dan Nilai Perusahaan
2. Dari pemetaan Visi, Misi, Nilai dan matrik SWOT yang telah didapat kemudian dilakukan pembuatan Peta Strategi dan menjabarkan sasaran strategis ke setiap perspektif *Balanced Scorecard*.
3. Pembuatan hubungan sebab-akibat (causal loop) sasaran strategi.
4. Langkah selanjutnya adalah menetapkan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk setiap sasaran strategis.
5. Pengujian dan peninjauan ulang setiap KPI telah ditetapkan.

Tabel 3.9. Analisa SWOT PT. Pharmacore Labs.

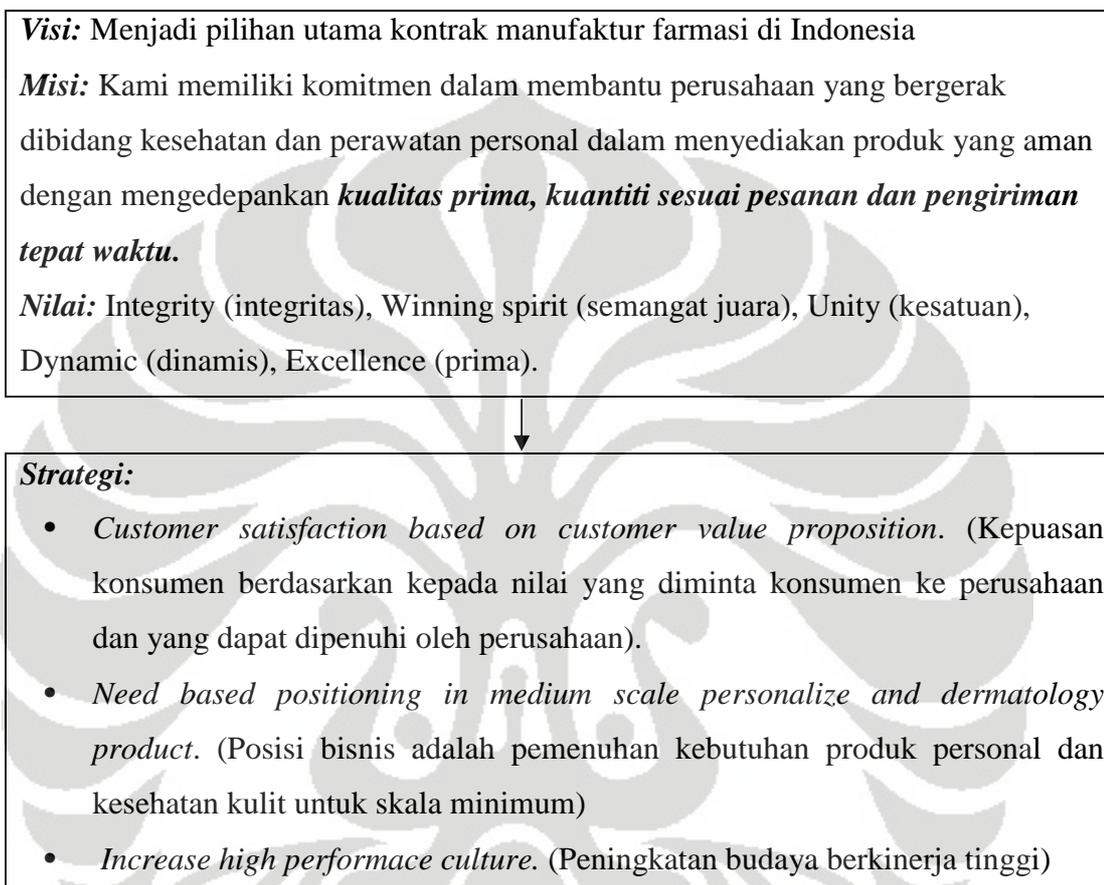
SWOT Matrik PeL	Internal	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
<p>Eksternal</p> <p>Peluang (Opportunity)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Perkembangan market farmasi meningkat rata-rata 12,01% per tahunnya. 2 45% pangs pasar farmasi nasional berada dipulau Jawa. 3 Market vitamin dan mineral untuk produk farmasi merupakan produk OTC terbesar. 4 Potensial market menuut demografi penduduk Indonesia berdasarkan umur menunjukkan 43% merupakan usia antara 15 hingga 39 tahun 5 Potensial pengurangan biaya sistem distribusi farmasi dengan memangkas rantai distributor. 6 Pemerintah melakukan proteksi dan mendorong industri farmasi di Indonesia melalui Permenkes No.1010/2008. 	<p>Maksi-maksi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Mampu melakukan produksi produk dermatology dengan tingkat efficacy yang tinggi yang didukung dengan kompetensi sumber daya manusia dibidang farmasi yang memadai. 2 Infrastruktur yang tersedia dapat memenuhi semua bentuk sediaan produk dermatology. 3 Infrastruktur, mesin dan peralatan produksi yang digunakan sebagian besar baru. 	<p>Mini-Maksi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Sistem manajemen persediaan, produksi belum optimum sehingga biaya produksi tinggi. 2 Sistem informasi yang digurakan belum integrasi. 3 Belum terdapat pengukuran kinerja sistem manajemen sehingga utilisasi sumber daya manusia belum dimaksimalkan. 4 Pelayanan pengiriman, kuantitas dan kualitas produk yang diberikan dirasa belum maksimal. 	
	<p>Maksi-maksi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 (S1-S3,O1,O4,O6) Pengembangan pembuatan produk selain non dermatology yang memiliki sediaan sama guna memaksimalkan utilisasi infrastruktur melalui pengembangan <i>contract manufacture</i> dengan meningkatkan <i>value added and creation</i> (Financial). 2 (S1-S3,O4,O6) Mendorong maksimalisasi pengembangan produk dermatology untuk usia 15 hingga 39 tahun. (Konsumen) 3 (S1-S3,O2,O5,O6) Melakukan kerja sama jangka panjang dengan pedagang besar farmasi dan logistik guna menjamin pasokan produk ke konsumen diluar Jabodetabek (Internal Proses). 4 (S1-S3,O2,O5,O6) Melakukan kerja sama jangka panjang dengan pemasok bahan baku dan kemasan guna menjamin tepat waktu produksi atau on time delivery produksi manufaktur dan harga ekonomis (Internal Proses). 	<p>Mini-Maksi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 (W1-W4,O1,O6) Mendorong pemenuhan CPOB, sertifikasi ISO, penerapan TPM dan pengukuran kinerja sistem. (Pertumbuhan dan Pembelajaran) 2 (W1-W2,W4,O1,O2,O5,O6) Mendorong pembuatan blue print sistem informasi menuju ERP (Enterprise Resources Planning). (Pertumbuhan dan Pembelajaran). 	

Tabel 3.9. Sambungan

Ancaman (Threats)	Maksi-mini	Mini-mini
<p>1 90% bahan baku non bahan kimia di bisnis farmasi Indonesia masih import sehingga rentan terhadap fluktuasi nilai tukar dollar terhadap rupiah.</p> <p>2 >9% market industri farmasi dikuasai oleh farmasi besar yang memiliki modal capital besar.</p> <p>3 Regulasi industri farmasi yang ketat.</p> <p>4 Adanya komisi dimana karyawan kurang puas terhadap penilaian atas pekerjaan yang dilakukannya.</p>	<p>✓ (S1-S2T1-T2) Maksimisasi muatan bahan baku lokal (<i>Internal Proses</i>)</p> <p>✓ (S1-S3T2-T3) Perluasan jini industri farmasi. (termasuk didalamnya: Obat, Kosmetik, Jamu, Makanan dan Minuman). (<i>Konsumen</i>).</p>	<p>✓ (W1-W4T2T4) Perbaikan sistem penilaian. Karya sesuai kontribusi terhadap proses bisnis PCL. (<i>Pertumbuhan dan Pembelajaran</i>)</p> <p>✓ (W1-W4T2T4) Menerapkan budaya perbaikan, perbaikan berkelanjutan melalui QCC (Quality Control Circle) dan SS. (<i>Pertumbuhan dan Pembelajaran</i>).</p>

3.4.1. Pemetaan Visi, Misi dan Nilai.

Dalam Balance Scorecard, pengukuran dilakukan melalui pemetaan visi dan misi kedalam empat perspektif. Berikut merupakan bagan visi dan misi (Gambar 3.8) serta pemetaan visi dan misi (Gambar 3.9) PT.Pharmacore Labs:

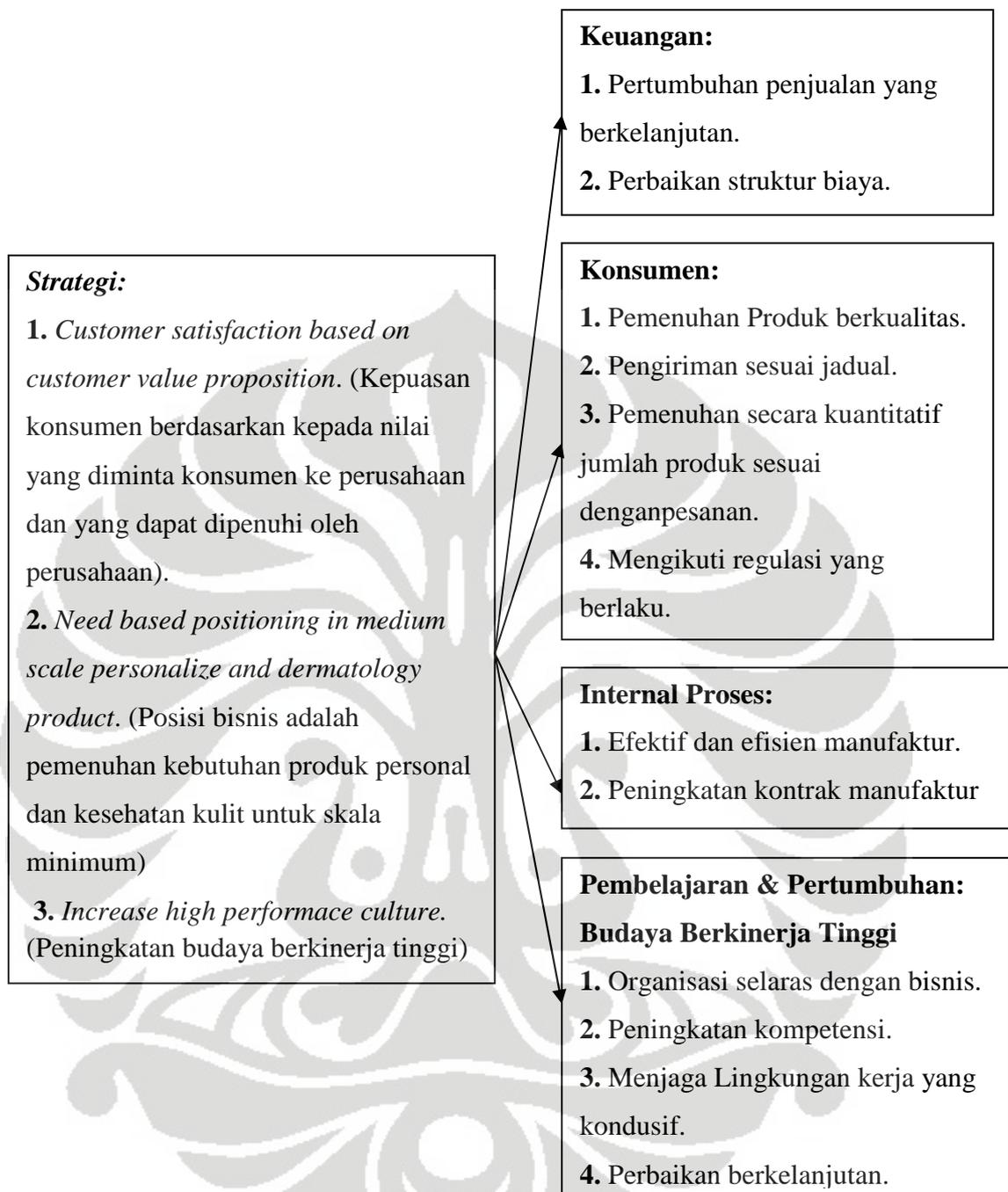


Gambar 3.8. Bagan Visi dan Misi

3.4.2. Peta Strategi *Balanced Scorecard*.

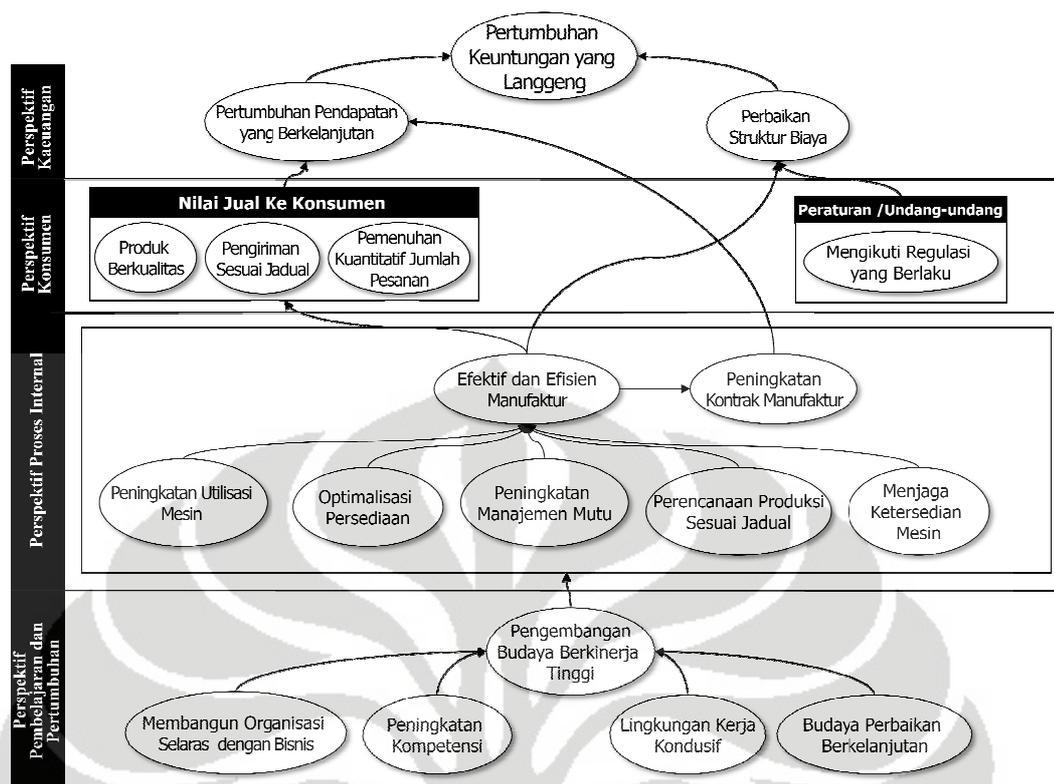
Peta strategi adalah suatu peta yang memiliki hubungan sebab akibat antara sasaran perusahaan yang dipilih yang selaras dengan visi misi perusahaan. Peta strategi ini dibuat berdasarkan analisa hasil pemetaan terhadap Visi, Misi dan matrik SWOT kedalam ke empat perspektif Balance Scorecard (Gambar 3.11).

Tahapan selanjutnya adalah menetapkan sasaran keuangan yang ingin dicapai. Setelah sasaran keuangan ditetapkan kemudian dilanjutkan dengan penetapan sasaran konsumen. Sasaran pada proses internal ditetapkan setelah sasaran keuangan dan pelanggan selesai.



Gambar 3.9. Bagan Pemetaan Visi dan Misi

Terakhir adalah menentukan sasaran pembelajaran dan pertumbuhan guna mencapai keberhasilan dalam mencapai sasaran internal proses bisnis yang mendukung tercapainya sasaran konsumen sehingga mendorong tercapainya sasaran keuangan.



Gambar 3.10. Peta Strategi PT Pharmacore Labs.

3.4.3. Penjabaran Sasaran Strategis Pada Peta Strategi.

Dari hasil peta strategi PT. Pharmacore Labs selanjutnya dijabarkan mengenai sasaran strategi yang terdapat didalam peta strategi. Hal ini bertujuan untuk memberikan penjelasan masing-masing sasaran strategi secara lebih detail sehingga didapat pemahaman lebih baik akan bisnis yang dijalankan.

3.4.3.1. Sasaran Strategi Perspektif Keuangan.

Sasaran strategis pada perspektif keuangan pada peta strategi PT. Pharmacore Labs meliputi:

1. Pertumbuhan keuntungan yang langgeng. Keuntungan perusahaan dihasilkan melalui penjualan produk ke konsumen sesuai dengan kualitas, kuantiti barang dan waktu serta tempat yang diinginkan konsumen. Penangihan atau invoice dilakukan setelah DO (Delivery Order) ditandatangani oleh pihak konsumen.

2. Perbaiki struktur biaya. Proses produksi atau manufaktur merupakan proses transformasi dan penambahan nilai atas material. Biaya yang timbul atas proses produksi disebut sebagai operation expenses.

3.4.3.2. Sasaran Strategi Perspektif Pelanggan.

Dalam misi perusahaan terdefinisi dengan jelas nilai yang dapat perusahaan berikan ke pelanggan atau konsumen yaitu “Kami memiliki komitmen dalam membantu perusahaan yang bergerak dibidang kesehatan dan perawatan personal dalam menyediakan produk yang aman dengan mengedepankan *kualitas prima, kuantiti sesuai pesanan dan pengiriman tepat waktu*. Misi ini kemudian diterjemahkan ke dalam sasaran strategi perusahaan sebagai:

1. Pemenuhan produk berkualitas. Produk farmasi baik pharmaceutical maupun cosmetic bersentuhan langsung dengan struktur jaringan organ manusia yang memiliki efek samping. Penggunaan produk rusak dan atau tidak stabil berdampak fatal bagi konsumen pengguna langsung. Biaya penanganan produk berkualitas buruk ini akan menjadi sangat besar jikalau produk tersebut telah telanjur dilepas ke pasar atau sampai ke konsumen.
2. Pengiriman sesuai jadwal yang ditentukan dan pemenuhan secara kuantitatif jumlah produk sesuai dengan pesanan.
3. Mengikuti regulasi yang berlaku. Pemerintah melalui BPOM (Balai Pengawasan Obat dan Makanan) melakukan pemeriksaan secara reguler dan random atas proses dan fasilitas yang dimiliki industri farmasi. Standarisasi yang digunakan oleh BPOM adalah GMP (Good Manufacture Practice) yang didalamnya terdapat CPOB (Cara Pembuatan Obat yang Baik). Setiap waktu BPOM berhak melakukan inspeksi ke industri farmasi dan memberikan umpan balik atas temuan yang BPOM terima.

3.4.3.3. Sasaran Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal.

Sasaran strategi pada perspektif proses bisnis internal meliputi:

1. Efektif dan efisien manufaktur. Proses transformasi material masukan atau input menjadi produk atau output terjadi pada proses produksi atau

manufaktur. Proses transformasi ini menyerap biaya yang tinggi, oleh karena itu maksimum hasil keluaran sesuai dengan standar yang telah ditetapkan menjadi penting. Semakin tinggi utilisasi penggunaan mesin dan yield atau maksimum produksi maka akan semakin tinggi margin yang didapat. Peningkatan yield produksi dan utilisasi mesin ini dapat terjadi jika kedatangan dan aliran material dapat dilakukan sinkronisasi dengan jadwal produksi sehingga diharapkan optimasi persediaan menjadi semakin besar. Utilisasi mesin didukung juga oleh ketersediaan atau availability mesin yang ada dan kontrol kualitas disetiap proses.

2. Peningkatan kontrak manufaktur. Realisasi nilai kontrak yang masuk dilihat dari jumlah pesanan atau purchase order yang masuk. Sangat penting untuk menjaga varians antara perencanaan produk dengan aktual jumlah pesanan yang masuk. Varians yang besar antara perencanaan dengan aktual permintaan produk akan menurunkan optimasi persediaan dan menambah beban biaya produksi.

3.4.3.4. Sasaran Strategi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Sasaran strategi perusahaan pada Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif masa depan (Kaplan 2008). Sasaran ini merepresentasikan proses pembelajaran perusahaan untuk dapat terus tumbuh, yang dalam hal ini meliputi:

1. Pengembangan budaya berkinerja tinggi. Budaya berkinerja tinggi terlihat dari produktivitas sumber daya manusia atau karyawan PT. Pharmacore Labs. Indikator produktivitas ini dapat dilihat dari pendapatan per karyawan. Semakin tinggi pendapatan per karyawan maka semakin produktif perusahaan tersebut.
2. Organisasi selaras dengan proses bisnis. Perkembangan dan perubahan bisnis yang cepat berpengaruh terhadap organisasi suatu perusahaan. Perubahan organisasi idealnya selaras dengan perkembangan proses bisnis perusahaan sehingga dapat merespon dengan cepat. Ketidaksiapan organisasi dalam melakukan pemenuhan atau fulfillment terhadap posisi kosong dalam struktur organisasi akan berdampak pada eksekusi dan

pengambilan keputusan dalam menjalankan proses bisnis. Indikator dari pembentukan organisasi selaras dengan bisnis adalah organisasi indeks pemenuhan kebutuhan sumber daya alam.

3. Peningkatan kompetensi. Seiring dengan perkembangan ekonomi dan perubahan globalisasi yang cepat maka tantangan, kompleksitas pengelolaan perusahaan juga semakin tinggi. Untuk itu diperlukan suatu peningkatan kompetensi setiap level manajemen guna baik kompetensi dasar maupun teknikal sehingga membentuk organisasi yang fleksibel dan handal. Indikator dari peningkatan kompetensi yang dapat diukur adalah jumlah hari training atau mandays.
4. Menjaga lingkungan kerja kondusif. Lingkungan kerja kondusif tercermin dari kompensasi dan kesejahteraan yang diberikan perusahaan ke karyawan sehingga diharapkan loyalitas dan produktivitas karyawan meningkat. Indikator yang dapat dilihat adalah peningkatan perputaran karyawan keluar-masuk karyawan yang tinggi dan jumlah perbandingan antara kebutuhan karyawan dengan pendaftaran karyawan baru yang rendah menunjukkan ketidak kondusif lingkungan kerja.
5. Perbaikan berkelanjutan. Indikator budaya perbaikan berkelanjutan dapat dilihat dari banyaknya ide perbaikan yang dilakukan oleh organisasi baik secara individu, kelompok maupun antar bagian.

Setelah melakukan penjabaran sasaran strategi yang terdapat pada peta strategi tahap selanjutnya adalah melakukan pemetaan proses. Pemetaan proses bisnis ini penting karena dengan kejelasan proses bisnis maka para pimpinan departemen (manajer) dapat mengetahui seberapa besar kontribusi yang mereka berikan terhadap jalannya proses bisnis perusahaan.

3.4.4. Pemetaan Proses Bisnis Saat Ini (Current Condition).

Tujuan dilakukannya pemetaan proses bisnis adalah mendapatkan pemahaman proses bisnis secara keseluruhan serta keterkaitan antara proses yang satu dengan proses yang lain serta mengetahui kontribusi masing-masing kepala departemen terhadap jalannya proses bisnis. Pemetaan proses bisnis pada kondisi saat ini (current condition) dapat dilihat pada Gambar 3.11.

Selanjutnya berdasarkan peta proses bisnis yang telah dibuat kemudian dilakukan analisa keterkaitan proses bisnis dengan struktur organisasi.

Tabel 3.10.Analisa Keterkaitan Proses Bisnis Saat Ini Dengan Struktur Organisasi

No	Departemen	Proses Bisnis
1	Production	1.1. Pembuatan peramalan permintaan produk dan perencanaan produksi 1.2. Pembuatan Master Production Schedule (MPS). 1.3. Pembuatan permintaan pembelian atau purchase request. 1.4. Penanganan dan pengaturan persediaan bahan baku dan produk jadi. 1.5. Pemenuhan dan pengiriman permintaan produk jadi atau finished goods. 1.6. Pemusnahan barang rusak atau reject. 1.7. Pelaksanaan proses produksi. 1.8. Pelaksanaan proses pengemasan atau packing. 1.9. Pemeriksaan akhir.
2	Quality Control.	2.1.Pemeriksaan Kualitas atau Inspection Process Control untuk produk dalam proses. 2.2.Pemeriksaan kualitas untuk bahan baku masuk. 2.3.Pemeriksaan kualitas lingkungan. 2.4.Kontrol pelaksanaan Master Batch Record (MBR) pada saat proses produksi.
3	Technical.	4.1.Set-up Mesin dan Peralatan Produksi. 4.2.Pelaksanaan Total Production Maintenance. 4.3.Penjadwalan penggunaan mesin dan peralatan sesuai kebutuhan produksi. 4.4.Pelaksanaan program HSE atau health, safety and Environment.

Tabel 3.10 diatas merupakan analisa keterkaitan proses bisnis kondisi saat ini dengan struktur organisasi.

3.5. Pengukuran Bobot Kepentingan *Balanced Scorecard*.

Pengukuran bobot sasaran strategis dan KPI *Balanced Scorecard* bertujuan untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepentingan setiap sasaran strategis dan KPI *Balanced Scorecard* menurut pihak manajemen (manajer) serta sebagai dasar melakukan perhitungan kinerja manajemen secara menyeluruh pada *Dashboard*.

3.5.1. Model Hirarki.

Langkah awal yang dilakukan dalam menggunakan metode AHP adalah membuat model hirarki dari kriteria yang ingin diberikan bobot kepentingan. Model hirarki yang dibentuk adalah model hirarki dari *Balanced Scorecard*, mulai dari kriteria perspektif, subkriteria sasaran strategis hingga dengan KPI-nya.

Berdasarkan penjabaran peta strategi, model hirarki kinerja manajemen PT.Pharmacore Labs dapat dilihat pada Gambar 3.12 dibawah ini

3.5.2. Metode Pengumpulan dan Pengolahan Data.

Metode yang digunakan dalam melakukan perhitungan bobot kepentingan perspektif *Balanced Scorecard* adalah dengan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Untuk mendapatkan bobot kepentingan dari setiap sasaran strategi dan KPI maka digunakan alat bantu Kuisisioner Perbandingan Berpasangan.

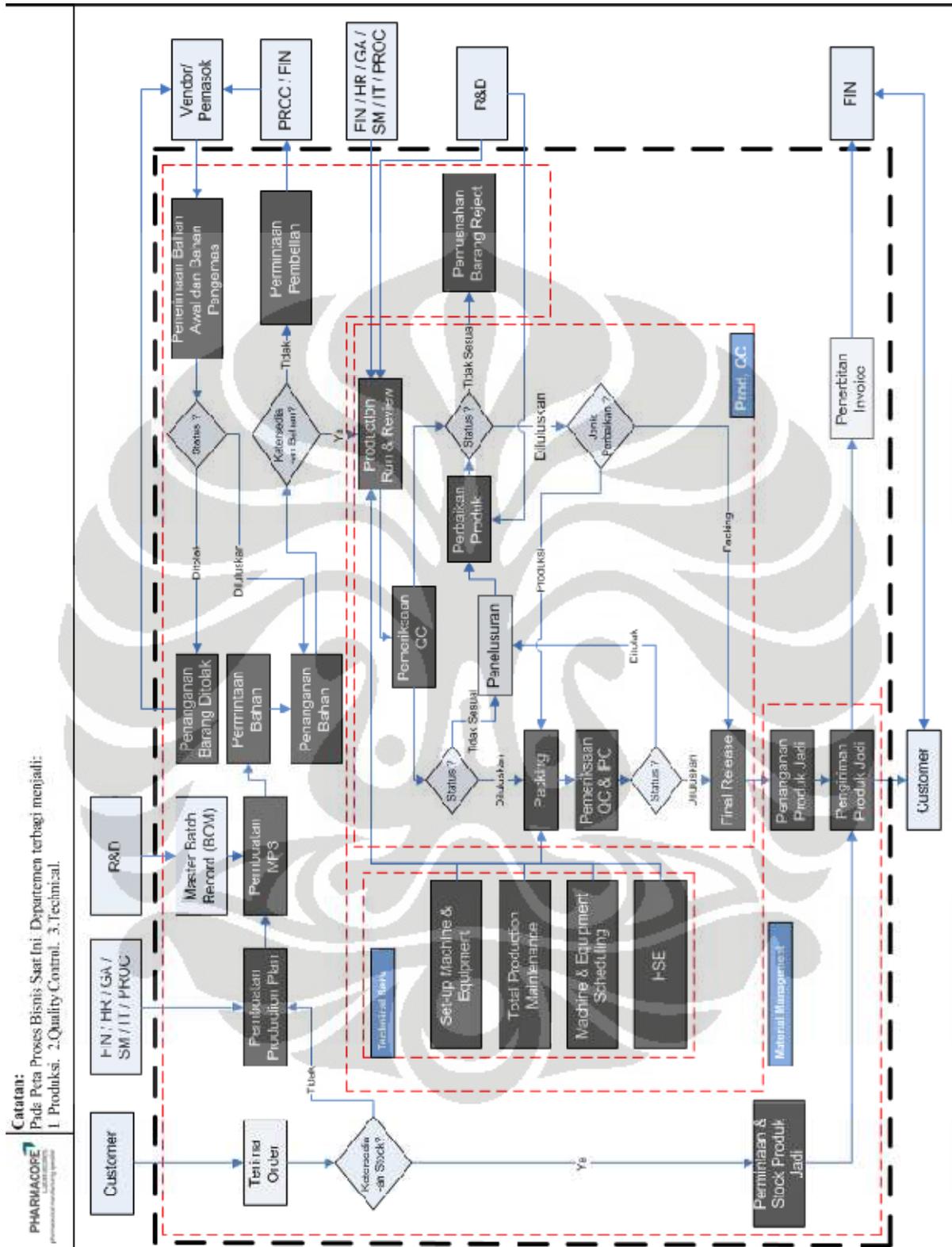
Kuisisioner disusun (lampiran 1) untuk memperoleh pembobotan setiap KPI kemudian diisi ke para responden yang dianggap ahli dan mengerti mengenai sasaran strategi dan KPI dari tiap-tiap perspektif, yaitu para pimpinan manajemen puncak yang terdapat di PT. Pharmacore Labs. Tabel 3.11 berikut dibawah ini menunjukkan profil responden ahli yang digunakan.

Tabel 3.11. Responden Ahli

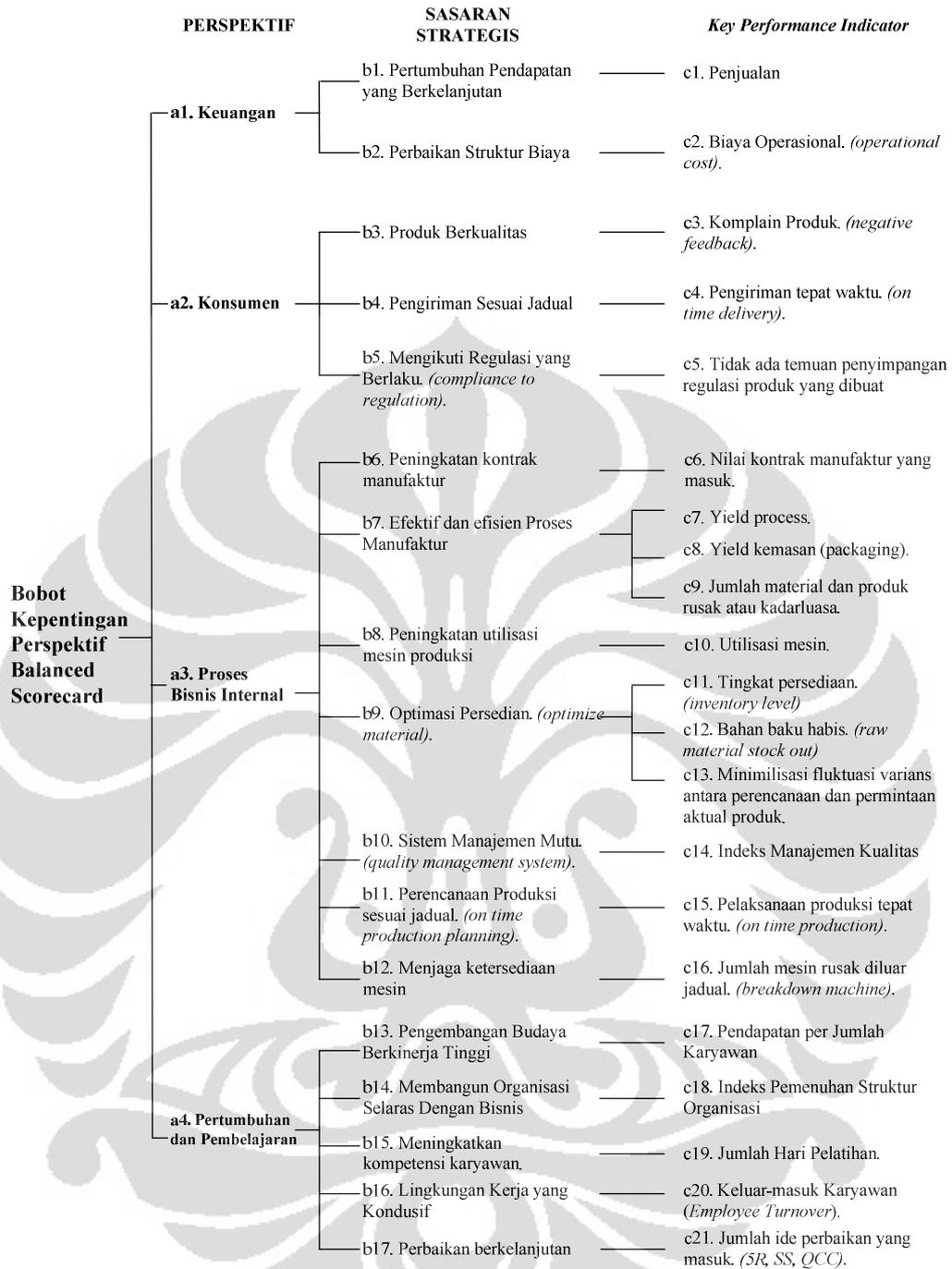
Nama	Posisi Pekerjaan	Pendidikan	Pengalaman Kerja di bidang yang sama
Abdul Hakim	Snr.Div. Manufacturing.	SF. Apoteker	35 Tahun
Randy Portier	Div. Manufacturing.	Ekonomi	11 Tahun
C. Bunarto	Head of Marketing.	SF. Apoteker	26 Tahun
Djoko Irwanto	Head of Production.	SF. Apoteker	12 Tahun
Yumi Rachmadani	Head of Quality Mgt.	SF. Apoteker	13 Tahun
Denny Sudrajat	Head of PPIC.	T.Sipil	10 Tahun

3.5.2.1 Pengolahan Data.

Data kuisisioner yang diperoleh (lampiran) kemudian diolah dan dipresentasikan ke responden ahli. Selanjutnya responden ahli dikumpulkan bersama guna konsensus kesepakatan pembobotan masing-masing KPI. Tabulasi data kuisisioner terdapat pada lampiran 2.



Gambar 3.11. Peta Proses Bisnis Saat Ini

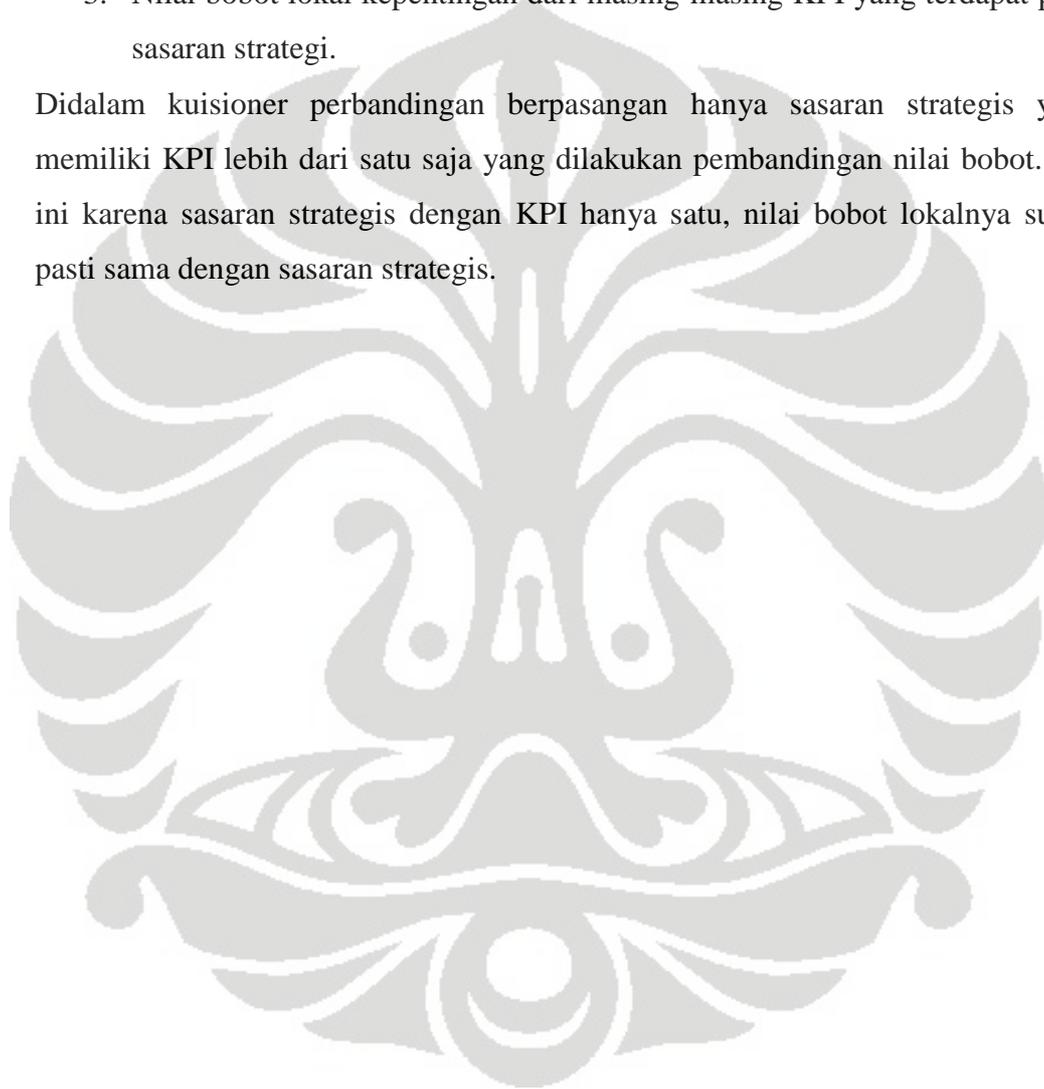


Gambar 3.12. Model Hirarki Balance Scorecard

Hasil tabulasi kuisioner ini kemudian diolah dengan menggunakan bantuan software Expert Choice 2000. Data yang ingin diperoleh dari hasil pengolahan kuisioner adalah:

1. Nilai bobot kepentingan yang terdapat disetiap perspektif Balance Scorecard.
2. Nilai bobot lokal kepentingan dari masing-masing masing sasaran strategi.
3. Nilai bobot lokal kepentingan dari masing-masing KPI yang terdapat pada sasaran strategi.

Didalam kuisioner perbandingan berpasangan hanya sasaran strategis yang memiliki KPI lebih dari satu saja yang dilakukan perbandingan nilai bobot. Hal ini karena sasaran strategis dengan KPI hanya satu, nilai bobot lokalnya sudah pasti sama dengan sasaran strategis.



BAB IV

ANALISA DATA

Bab ini menguraikan analisa atas peta strategi dan sasaran strategi yang telah dirumuskan berdasarkan visi misi dan nilai yang dimiliki perusahaan saat ini, usulan perbaikan peta proses bisnis untuk menjawab kelemahan atas peta bisnis sebelumnya, rancangan *Dashboard* manajemen, serta analisa atas indikator *Dashboard* yang berwarna merah sebagai peringatan dini kinerja manajemen.

4.1. Analisa Peta Strategi dan Sasaran Strategi.

Peta strategis dibentuk dengan tujuan agar sasaran-sasaran strategis dalam setiap perspektif *Balanced Scorecard* saling terintegrasi dan terkombinasi antara satu dan lainnya sehingga memberikan gambaran logis tentang bagaimana strategi perusahaan diwujudkan dan dijalankan untuk mencapai sasaran yang diinginkan.

Seperti yang dijelaskan sebelumnya pada BAB III bahwa dalam perumusan peta strategi PT Pharmacore Labs, strategi diturunkan dari visi, misi dan nilai yang dimiliki oleh perusahaan dan hasil analisa SWOT. Peta strategi ini merupakan hubungan sebab akibat antara tiap sasaran strategis yang terdapat dalam setiap perspektif *Balanced Scorecard*. Jika terjadi perubahan pada visi misi dan nilai perusahaan, maka strategi dan sasaran strategi pada Balance Scorecard juga berubah.

Pada peta strategi PT. Pharmacore Labs, perspektif keuangan ditempatkan pada posisi atas kemudian dibawahnya terdapat perspektif konsumen atau pelanggan, kemudian perspektif proses bisnis internal dan yang paling bawah adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Posisi urutan ini bukan berarti bahwa menurut PT. Pharmacore Labs perspektif keuangan merupakan perspektif yang paling diprioritaskan dibandingkan dengan perspektif yang lainnya. Untuk

mengetahui bobot kepentingan dari setiap perspektif dan sasaran strategis menurut PT. Phamacore Labs, maka dapat digunakan metode *Analytic Hierarchy Process*.

4.2. Analisa Dan Perbaikan Peta Proses Bisnis.

Pemetaan proses bisnis yang terlihat pada Gambar 3.13 adalah peta proses bisnis atau business process mapping kondisi saat ini. Perbaikan atas hasil analisa keterkaitan peta proses bisnis saat ini dengan struktur organisasi akan menjadi usulan peta proses bisnis dan struktur organisasi baru. Perbaikan atas hasil pemetaan proses saat ini penting guna menjamin terlaksannya pelaksanaan atas (execution) strategi yang telah dibuat.

Analisa terhadap peta proses bisnis saat ini pada Gambar 3.13 dan Tabel 3.10 terlihat lingkup produksi terlalu lebar dan tidak efektif dalam merespon perubahan yang terjadi di bisnis unit. Bagian production menangani persediaan bahan baku maupun produk jadi serta pelayanan pelanggan atau konsumen. Usulan perbaikan adalah pembentukan unit bisnis dibawah departemen PPIC yang berfungsi khusus menangani persediaan berdasarkan pertimbangan semakin kompleks pengelolaan persediaan serta nilai uang persediaan yang ditangani.

Selama ini proses penanganan keluhan pelanggan dan fluktuasi varian perubahan pemesanan produk oleh konsumen memiliki kontribusi terhadap jumlah kontrak manufaktur dan tingkat persediaan. Untuk penanganan keluhan pelanggan usulan perbaikan adalah mengembangkan bagian Quality Control (QC) sebagai Quality Management (QM) sehingga dengan lingkup QC menjadi lebih besar lagi. QC tidak hanya untuk sebagai penjamin proses internal tetapi juga eksternal dalam hal menjamin kualitas obat yang pasok terkait keluhan efektifitas zat aktif obat (efficacy). Detail perbaikan dan pengembangan QM sebagai berikut:

1. Penanganan keluhan pelanggan. Keluhan pelanggan ini dibagi menjadi dua buah yaitu:
 - 1.1. Kesalahan manufaktur atau manufacturing fault, yaitu kesalahan yang terjadi karena proses manufaktur yang dilakukan tidak sesuai dengan GMP (Good Manufacturing Product) sehingga menimbulkan produk atau barang jadi cacat. Contohnya: catat kemasan, produk encer dan sebagainya.

- 1.2. Kesalahan non manufaktur atau non manufacturing fault, yaitu kesalahan yang timbul karena formulasi bahan aktif sehingga efektifitas produk atau efficacy berkurang. Contohnya: produk rusak sebelum masa kadaluarsa, timbul efek samping akibat pemakaian produk dan sebagainya.

Setiap klaim masalah kualitas yang terjadi di bisnis unit atau konsumen dimasukkan ke dalam rekap template keluhan kualitas produk.

2. Mengimplementasikan konsep *“hanya akan memberikan produk berkualitas prima pada proses berikutnya dan hanya akan menerima produk berkualitas prima dari proses sebelumnya”*.
3. Melakukan audit ke pemasok bahan aktif secara reguler dapat dijamin kualitas bahan baku (bahan kemasan, bahan aktif, bahan tambahan).

Untuk permasalahan fluktuasi varians aktual perubahan pesanan produk dengan rencana yang terkait kontrak manufaktur, usulan perbaikan yang dilakukan adalah pembuatan kontrak kerja terikat karena kontrak manufaktur pada proses bisnis saat ini dijalankan berdasarkan Memorandum of Understanding (MoU) dengan unit bisnis lain. Jika dilihat dari aspek legalitas MoU memiliki tingkat keterikatan hukum yang rendah. Dengan penggunaan kontrak kerja yang mengikat disamping MoU dan pesanan pembelian (purchase order) sebagai pemicu dilakukan proses produksi. Dengan kontrak kerja mengikat diharapkan dapat mengurangi fluktuasi perubahan pemesanan produk.

Usulan selanjutnya adalah pembentukan Marketing and Client Services sebagai departemen terpisah dan berdiri sendiri. Pertimbangannya sebagai berikut:

1. Arahan dari CEO bahwa PT.Pharmacore Labs berdiri sendiri menjadi unit bisnis baru sehingga Pharmacore terhitung ditahun 2010 didorong untuk menjadi mandiri.
2. Penanganan keluhan pelanggan tidak dapat dilakukan secara maksimal mengingat saat ini fungsi tersebut dilakukan langsung ke bagian produksi.
3. Kebutuhan konsumen dan perubahan pasar tidak dapat ditangkap oleh manajemen Pharmacore Labs sehingga lonjakan permintaan atau penurunan yang bersifat dadakan atau insiden tidak dapat diantisipasi. Terlebih payung hukum yang memiliki hanya berdasarkan MoU.

Analisa selanjutnya adalah pada bagian production dan technical yang selama sering terjadi konflik kepentingan. Konsep dasar TPM atau Total Productive Maintenance pada peta proses bisnis kondisi saat ini belum dapat dijalankan karena bagian production merasa tanggung jawab perawatan dan pemeliharaan mesin terletak pada bagian technical. Data aktual utilisasi bulan desember 2009 dapat lihat bahwa 2% dari waktu yang digunakan untuk pemeliharaan dan 20% digunakan untuk pembersihan.

Usulan perbaikan yang diajukan adalah menggabungkan bagian production dengan technical menjadi satu departemen. Diharapkan dengan penggabungan ini terjadi sinergi antara bagian production dan technical sehingga efektif dan efisien proses manufaktur dapat ditingkatkan.

Berdasarkan usulan perbaikan diatas, maka dilakukan perubahan peta proses bisnis yang terlihat pada Gambar 4.1. Tabel berikut merupakan rangkuman analisa keterkaitan peta proses bisnis usulan (proposed) yang baru dengan struktur organisasi.

Tabel 4.1. Analisa Keterkaitan Proses Bisnis Usulan Dengan Struktur Organisasi

No	Departemen	Proses Bisnis
1	Marketing and Client Services.	1.1.Mencari konsumen baru. 1.2.Penangan kebutuhan konsumen dan keluhan pelayanan. 1.3.Sinkonisasi peramalan pesanan produk yang masuk selama bulan berjalan.
2	PPIC	2.1.Pembuatan perencanaan produksi. 2.2.Pembuatan Master Production Schedule (MPS). 2.3.Penerimaan, penanganan dan pengaturan persediaan bahan baku dan produk jadi. 2.4.Pemenuhan dan pengiriman permintaan produk jadi atau finished goods. 2.5.Pemusnahan barang rusak atau reject.
3	Production and Engineering	3.1. Pelaksanaan proses produksi. 3.2. Pelaksanaan proses pengemasan atau packing. 3.3. Pemeriksaan akhir (final inspection). 3.4. Set-up Mesin dan Peralatan Produksi. 3.5. Pelaksanaan Total Production Maintenance. 3.6. Penjadwalan penggunaan mesin dan peralatan sesuai kebutuhan produksi.

No	Departemen	Proses Bisnis
4	Quality Management.	4.1.Pemeriksaan Kualitas atau Inspection Process Control untuk produk dalam proses. 4.2.Pemeriksaan kualitas untuk bahan baku masuk. 4.3.Pemeriksaan kualitas lingkungan. 4.4.Kontrol pelaksanaan Master Batch Record (MBR) pada saat proses produksi. 4.5.Pelaksanaan program HSE atau health, safety and Environment.

Dengan adanya perubahan peta proses bisnis maka struktur organisasi PT. Pharmacore Labs juga mengalami perubahan. Berikut merupakan rangkuman perubahan struktur organisasi atas peta proses saat ini dan peta proses bisnis usulan perbaikannya:

Tabel 4.2. Perubahan Struktur Organisasi Saat Ini dan Usulannya.

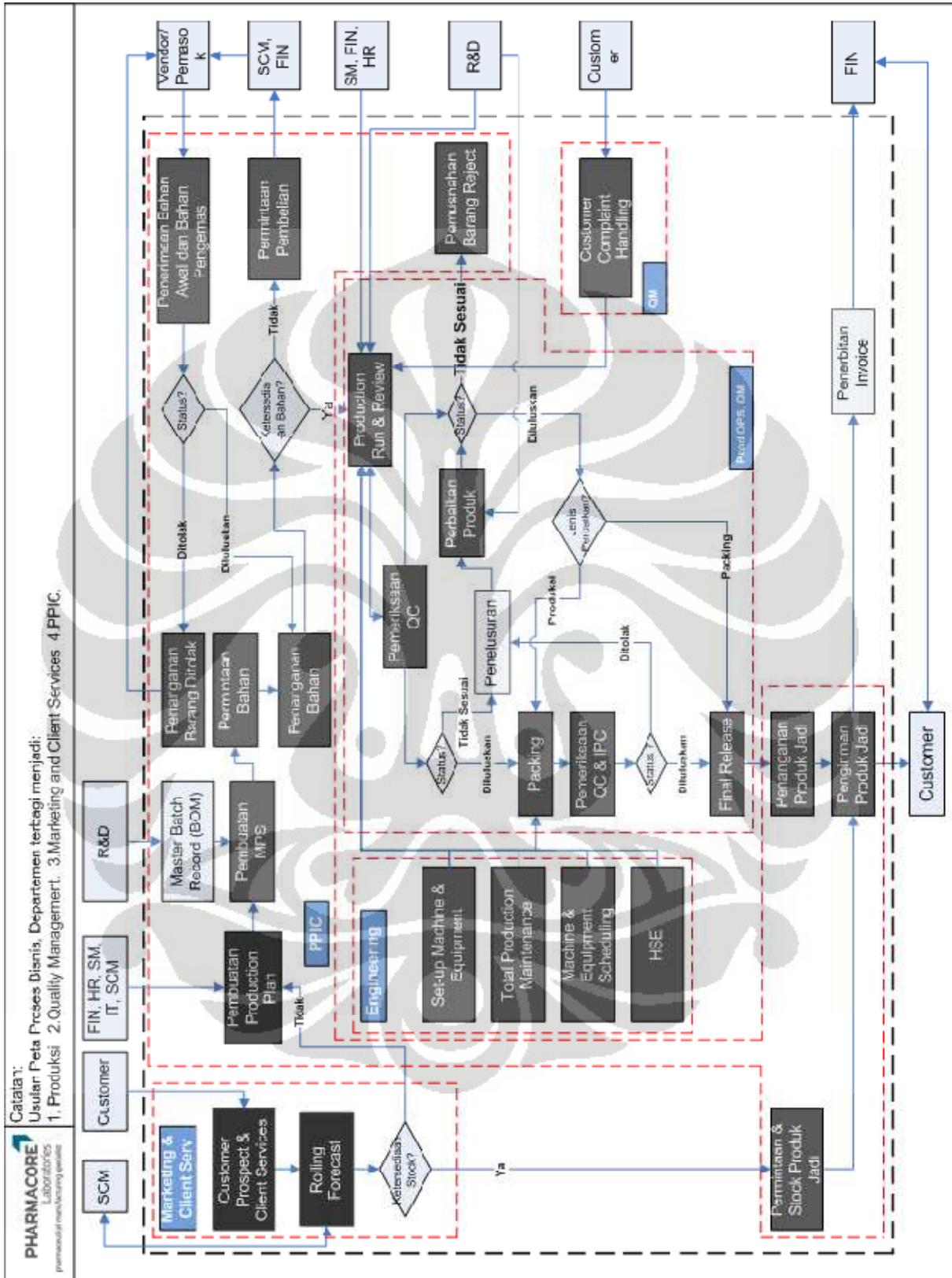
No	Departemen dalam Struktur Organisasi Saat Ini (Current)	No	Departemen dalam Usulan Struktur Organisasi (Proposed)
1	PPIC.	1	Marketing and Client Services
2	Production.	2	PPIC
3	Quality Control.	3	Production and Engineering
4	Technical.	4	Quality Management

Setelah proses bisnis selesai diubah dan diperbaiki, kemudian dilakukan perbaikan struktur organisasi (SO). Perbaikan struktur organisasi ini penting karena dengan lingkup tugas yang jelas maka penanggung jawab KPI per departemen ditentukan.

4.3. Perancangan Tabel *Key Performance Indicator* (KPI).

Dari penjabaran dan penjelasan mengenai sasaran strategi masing-masing perspektif dan peta proses bisnis yang telah dijelaskan diatas, maka tahap selanjutnya adalah menentukan dan mendesain tabel Key Performance Indicator (KPI), perubahan pada atribut KPI akan merubah sasaran strategi dan peta strategi PT.Pharmacore Labs secara keseluruhan.

Untuk melakukan perbaikan atau penambahan pada atribut KPI tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan diturunkan dan dirumuskan berdasarkan strategi besarnya, yaitu visi, misi, nilai dan pilihan strategi (strategi optional). Detail KPI dapat dilihat pada Tabel 4.3.



Gambar 4.1. Usulan Peta Proses Bisnis

Tabel 4.3. Detail KPI

No	Sasaran Strategi	No	KPI	Definisi	Frek.	PIC	Ukuran
1	Pertumbuhan Pendapatan yang berkelanjutan. (<i>Sustain Revenue Growth</i>)	1	Penjualan	Penjualan merupakan penghasil pemasukan atas usaha bisnis yang dilakukan.	Bulanan	Mar	Rupiah
2	Perbaikan struktur biaya. (<i>Improve cost structure</i>).	2	Biaya Operasi (<i>Operating cost</i>).	Biaya yang muncul atas usaha bisnis yang dilakukan.	Bulanan	Prod	Rupiah
3	Pemenuhan produk berkualitas. (<i>Good Quality</i>).	3	Tidak ada keluhan konsumen atas produk. (<i>Negative product complaint</i>)	Jumlah keluhan konsumen atas kualitas produk yang dihasilkan.	Bulanan	QM	Bilangan. (<i>Number</i>)
4	Pengiriman sesuai jadwal dengan kuantitatif jumlah produk yang sesuai dengan permintaan. (<i>On time delivery from factory</i>).	4	Pengiriman tepat waktu. (<i>On time delivery</i>).	Persentase dari jumlah pengiriman produk <i>tepat waktu</i> dibanding total pemenuhan produk berdasarkan PO (<i>Purchase Order</i>) yang diterima.	Bulanan	PPIC	%
5	Mengikuti regulasi yang berlaku.	5	Tidak ada temuan penyimpangan regulasi terhadap produk yang dibuat. (<i>Non compliance</i>).	Segala peraturan terkait proses produksi dan produk yang akan diproduksi terlebih dahulu memenuhi BPOM, termasuk didalamnya pemenuhan GMP-CPOB.	Kuartal	QM	Indeks.
6	Peningkatan kontrak manufaktur.	6	Nilai kontrak manufaktur yang masuk.	Kontrak manufaktur merupakan kontrak bisnis manufaktur yang tercermin dalam jumlah PO yang masuk.	Bulanan	Mkt	Rupiah
7	Efektif dan efisien proses manufaktur	7	<i>Yield Process</i>	Persentase dari jumlah masukan (<i>input</i>) dan keluaran (<i>output</i>) yang dihasilkan pada proses.	Bulanan	Prod	%

Tabel 4.3. Sambungan

No	Sasaran Strategi	No	KPI	Definisi	Frek.	PIC	Ukuran	
Internal Proses Bisnis	Peningkatan utilisasi mesin produksi.	8	Yield Packaging	Persentase dari jumlah masukan (<i>input</i>) dan keluaran (<i>output</i>) yang dihasilkan pada pengemasan.	Bulanan	Prod	%	
		9	Jumlah material dan produk rusak atau kadaluarsa. (<i>Waste</i>)	Minimisasi produk rusak atau kadaluarsa sebagai bagian dari	Bulanan	PPIC	Rupiah	
		10	Utilisasi mesin	Utilisasi mesin dihitung dari penggunaan mesin produksi bekerja dibanding dengan jumlah jam kerja yang tersedia.	Bulanan	Prod	%	
		11	Nilai tingkat persediaan. (<i>inventory level</i>).	Seberapa cepat perputaran persediaan baku menjadi barang jadi dan perputaran barang jadi keluar gudang.	Bulanan	PPIC	Bilangan (<i>Number</i>)	
	Optimasi persediaan	Peningkatan manajemen mutu.	12	Bahan baku habis. (<i>Stock Out</i>)	Menghitung seberapa banyak bahan baku yang habis ketika terjadi permintaan produksi berdasarkan jadwal produksi yang telah disepakati.	Bulanan	PPIC	Bilangan (<i>Number</i>)
			13	Minimisasi fluktuasi varians antara perencanaan dan kebutuhan produk.	Fluktuasi varians menyebabkan kontrol dan ketersediaan material semakin kompleks. Dihitung dari prosentase varians antara perencanaan dan kebutuhan produk.	Bulanan	PPIC	%
	10	Peningkatan manajemen mutu.	14	Indeks Manajemen Kualitas. (<i>Quality Management Index</i>).	Menunjukkan pemenuhan setiap proses terhadap standar yang berlaku guna menjaga kualitas.	Bulanan	QM	%

Tabel 4.3. Sambungan.

No	Sasaran Strategi	No	KPI	Definisi	Frek.	PIC	Ukuran
11	Perencanaan produksi: sesuai jadwal.	15	Pelaksanaan produksi tepat waktu. (<i>On time production</i>).	Prosentase sesuai antara rencana produksi dengan pelaksanaannya.	Bulanan	Prod	%
12	Menjaga ketersediaan mesin	16	Mesin rusak di luar jadwal. (<i>Breakdown Machine</i>).	Jumlah mesin rusak di luar jadwal pemeliharaan	Bulanan	Prod	Bilangan (<i>Number</i>)
13	Pengembangan Budaya Berkinerja Tinggi	17	Peningkatan Produktivitas.	Peningkatan produktivitas dapat dilihat dari pendapatan (<i>revenue</i>) per jumlah tenaga kerja.	Bulanan	SM (<i>Div</i>)	Rupiah
14	Membangun organisasi selaras dengan bisnis.	18	Indeks pemenuhan jumlah karyawan. (<i>Organization alignment index</i>).	Menunjukkan pemenuhan setiap proses terhadap standar yang berlaku guna menjaga kualitas	Bulanan	SM (<i>Div</i>)	%
15	Peningkatan kompetensi	19	Jumlah hari pelatihan. (<i>training days</i>).	Jumlah total jam pelatihan karyawan. Percapaian diukur dari target dan aktual.	Bulanan	SM (<i>Div</i>)	%
16	Lingkungan kerja kondusif.	20	Perputaran karyawan keluar. (<i>Turnover employee</i>).	Rasio antara karyawan keluar dengan karyawan tetap dibanding dengan standar yang ditetapkan HR Pusat.	Bulanan	SM (<i>Div</i>)	%
17	Perbaikan berkelanjutan.	21	Jumlah ide perbaikan yang masuk. (<i>SR, SS, QCC</i>).	Banyaknya perbaikan yang masuk melalui SS (<i>Suggestion System</i>) dan QCC (<i>Quality Control Circle</i>) menunjukkan tingkat kemampuan organisasi dalam membangun proses.	Bulanan	SM (<i>Div</i>)	Bilangan (<i>Number</i>)

Pertumbuhan dan Pembelajaran

4.4. Analisa Penggunaan Bobot Kepentingan Sasaran Strategi dan *Key Performance Indicator*.

4.4.1. Analisa Model Hirarki

Dalam pengukuran bobot kepentingan *Balanced Scorecard* PT. Pharmacore Labs, model hirarki yang digunakan terdiri dari 4 jenjang/level yaitu: level tujuan keseluruhan yang ingin dicapai, level perspektif, level sasaran strategis dan level *Key Performance Indicator*.

Untuk level tujuan keseluruhan tidak dilakukan pengukuran bobot kepentingan karena level ini hanya mencerminkan tujuan yang ingin dicapai. Pengukuran bobot kepentingan dimulai pada level dibawah level tujuan keseluruhan yaitu dari level perspektif sampai level *key performance indicator*.

Pada level perspektif dan sasaran strategis dan *Key Performance Indicator* akan diperoleh hasil berupa bobot lokal masing-masing perspektif terhadap tujuan keseluruhan.

4.4.2. Analisa Bobot Kepentingan Perspektif, Sasaran Strategi dan KPI *Balanced Scorecard*

Hasil Expert choice 2000 dari masing-masing sasaran strategi dan KPI kemudian dilakukan analisa inconsistency.



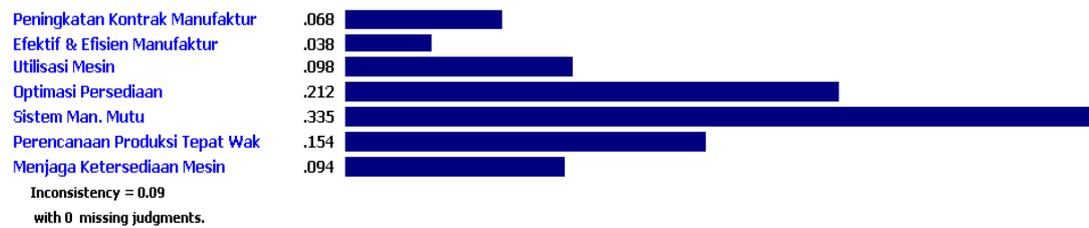
Gambar 4.2. Incosistency Pada Pada Perspektif Balance Scorecard.



Gambar 4.3. Incosistency Pada Pada KPI Perspektif Keuangan.



Gambar 4.4. Incosistency Pada Pada KPI Perspektif Konsumen.



Gambar 4.5. Incosistency Pada Pada KPI Perspektif Proses Internal.



Gambar 4.6. Incosistency Pada Pada KPI Sasaran Strategi Efektif dan Efisien Manufaktur.



Gambar 4.7. Incosistency Pada Pada KPI Sasaran Strategi Optimasi Persediaan.



Gambar 4.8. Incosistency Pada Pada KPI Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Dari grafik inconsistency struktur hirarki Balance Scorecard diatas, dapat dilihat bahwa nilai inconsistency kurang dari 10%, artinya konsistensi responden ahli terhadap pembobotan baik³⁹. Rekapitulasi hasil pembobotan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.4. Bobot Perspektif Keuangan

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategis	Bobot	KPI	Bobot
			Lokal		Lokal
Keuangan	0,096	Pertumbuhan Pendapatan yang Berkelanjutan. (<i>Sustain Revenue Growth</i>).	0,857	Penjualan. (<i>Sales</i>).	1
		Perbaikan Struktur Biaya.	0,143	Biaya Operasi. (<i>Operating Cost</i>).	1

³⁹ Selly, Ann, Mary, Forman, Ernest. (2001). Decision by Objective: How To Convince That You Are Right. *World Scientific Publishing*. 94.

Tabel 4.5. Bobot Perspektif Konsumen atau Pelanggan

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategis	Bobot	KPI	Bobot
			Lokal		Lokal
Konsumen	0,368	Pemenuhan Produk Berkualitas. (<i>Good Product</i>).	0,196	Minimilisasi Jumlah Keluhan Konsumen. (<i>Negative Product Complaint</i>).	1
		Pengiriman Sesuai Jadwal Dengan Kuantitatif Jumlah Produk Yang Sesuai Dengan Permintaan.	0,493	Pengiriman Tepat Waktu. (<i>On Time Delivery</i>).	1
		Mengikuti Regulasi Yang Berlaku. (<i>Compliance to Regulation</i>).	0,311	Tidak Ada Temuan Penyimpangan Regulasi Terhadap Proses dan Produk Yang Dibuat. (<i>Non Compliance</i>).	1

Tabel 4.6. Bobot Perspektif Proses Internal

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategis	Bobot	KPI	Bobot
			Lokal		Lokal
Internal Proses Bisnis	0,368	Peningkatan Kontrak Manufaktur.	0,068	Nilai Kontrak Manufaktur / <i>Purchase Order</i> yang Masuk.	1
		Efektif dan Efisien Proses Manufaktur.	0,038	Yield Process	0,493
				Yield Packaging	0,196
				Material dan Produk Rusak	0,311
		Peningkatan Utilisasi Mesin.	0,098	Utilisasi Mesin Produksi	0,370
		Optimasi Persediaan	0,212	Level Persediaan Persediaan. (<i>Inventory Level</i>).	0,455
				Jumlah Bahan Baku Habis. (<i>Stock Out</i>).	0,455
				Varians Perencanaan dengan Aktual Kebutuhan.	0,091
Peningkatan Manajemen Mutu.	0,335	Indeks Manajemen Kualitas.	1		
Perencanaan Produksi Tepat Waktu	0,154	Pelaksanaan Produksi Tepat Waktu. (<i>On Time Production</i>).	1		
Menjaga Ketersediaan Mesin	0,094	Jumlah Mesin Rusak diluar Jadwal. (<i>Machine Breakdown</i>)	1		

Tabel 4.7. Bobot Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategis	Bobot	KPI	Bobot
			Lokal		Lokal
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,169	Peningkatan Budaya Berkinerja Tinggi.	0,037	Pendapatan per Jumlah Karyawan.	1
		Membangun Organisasi Selaran Bisnis.	0,449	Indeks Pemenuhan Jumlah Karyawan. (<i>Organization Alignment Index</i>).	1
		Peningkatan Kompetensi	0,142	Jumlah Hari Pelatihan. (<i>Training Days</i>).	1
		Menjaga Lingkungan Kerja Yang Kondusif.	0,283	Perputaran Karyawan Keluar. (<i>Turnover Employee</i>).	1
		Perbaikan Berkelanjutan	0,091	Jumlah Ide Perbaikan yang Masuk.	1

Berdasarkan analisa tabel rekapitulasi diatas terlihat bahwa bobot yang terbesar ada pada perspektif konsumen dan internal proses bisnis, kemudian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif keuangan. Hasil bobot ini menunjukkan pimpinan departemen belum terlalu menitikberatkan sumber daya manusia dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai strategi penting.

4.5. Analisa Sasaran Strategi dan Key Performance Indicator (KPI).

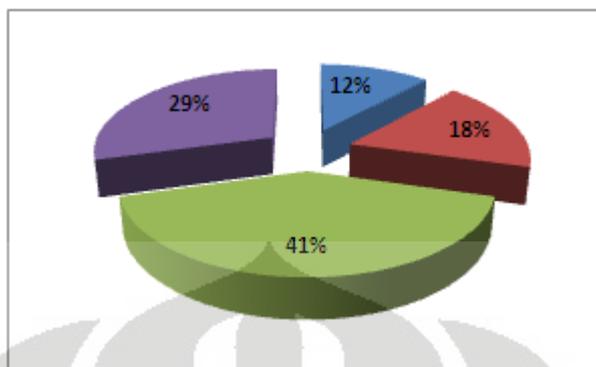
4.5.1. Analisa Sasaran Strategi.

Sasaran strategis yang dirancang untuk PT. Pharmacore Labs terdiri dari 17 sasaran strategis yang terbagi dalam :

- Perspektif Keuangan : 2 sasaran strategis, 12%.
- Perspektif Pelanggan : 3 sasaran strategis, 18%.
- Perspektif Internal Proses Bisnis : 7 sasaran strategis, 41%.
- Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan : 5 sasaran strategis, 29%

Meskipun terlihat bahwa perspektif internal proses bisnis mempunyai proporsi sasaran strategis paling besar (Gambar 4.9), namun bukan berarti bahwa PT. Pharmacore Labs lebih memfokuskan perhatian kepada pemenuhan proses internal. Demikian juga dengan perspektif lainnya, jumlah sasaran strategis yang ada belum tentu mencerminkan apa yang lebih diprioritaskan oleh perusahaan.

Sasaran strategis dalam setiap perspektif *Balanced Scorecard* lebih mencerminkan apa yang ingin dicapai perusahaan dalam setiap perspektif *Balanced Scorecard*.



Gambar 4.9. Persentase Sasaran Strategis dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

Pada perspektif keuangan, PT. Pharmacore Labs mempunyai sasaran untuk meningkatkan keuntungan dari perusahaan dan mempunyai keinginan untuk meningkatkan efisiensi pengeluaran biaya operasi secara efisiensi.

Untuk perspektif pelanggan, terdapat 3 tujuan yang ingin dicapai yaitu pemenuhan produk berkualitas, pengiriman sesuai dengan jadwal, dan pemenuhan regulasi pemerintah.

Sedangkan perspektif internal proses bisnis merupakan perspektif inti yang harus dicapai, dengan demikian sasaran dalam perspektif keuangan dan perspektif pelanggan dapat terpenuhi. Terdapat 7 buah faktor/atribut sasaran strategi pada perspektif internal proses bisnis, yaitu melakukan peningkatan nilai kontrak manufaktur yang masuk, peningkatan manajemen mutu, perencanaan produksi sesuai jadwal, menjaga ketersediaan mesin, efektif dan efisiensi dalam melakukan proses manufaktur, optimasi persediaan, serta peningkatan utilisasi mesin.

Untuk mendukung keberhasilan ketiga perspektif lainnya, PT. Pharmacore Labs harus mengembangkan 5 buah sasaran strategi pembelajaran dan pertumbuhan yaitu pengembangan budaya berkinerja tinggi, membangun organisasi selaras dengan bisnis, peningkatan kompetensi, lingkungan kerja kondusif, budaya perbaikan berkelanjutan.

Jika atribut sasaran strategi berubah maka peta strategi dan peta proses bisnis, perubahan peta strategi dan peta proses bisnis akan berdampak pada perubahan arah bisnis perusahaan. Demikian juga dengan perubahan visi, misi dan

nilai yang merupakan pondasi awal suatu perusahaan, jika visi, misi dan nilai berubah maka sasaran strategi dan KPI juga berubah.

4.4.2. Analisa PICA Kordinasi.

Key Performance Indicator (KPI) merupakan ukuran kinerja yang dapat diukur oleh pihak perusahaan dan mampu merepresentasikan keberhasilan sasaran strategis yang ingin dicapai. KPI ini diperoleh studi literatur terhadap bahan bacaan mengenai *Balanced Scorecard* dan pengalaman dari perusahaan-perusahaan yang telah menerapkan *Balanced Scorecard*. Selain itu, pihak perusahaan juga ikut membantu dalam rangka memberikan masukan dalam menentukan KPI dari setiap sasaran strategis.

Secara keseluruhan terdapat 21 KPI di dalam perancangan *Balanced Scorecard* untuk PT. Pharmacore Labs. Sebuah studi yang dilakukan oleh Punniyamoorthy, Murali (2008) menjelaskan bahwa idealnya jumlah KPI dalam Balance Scorecard berkisar antara 20 hingga 25 buah performance indicator⁴⁰.

Penggunaan template formulir PICA (lampiran 3) ketika terdapat KPI yang tidak tercapai atau ada permasalahan yang muncul dan perlu untuk diselesaikan bersama. PICA merupakan kependekan nama dari Problem Identification and Corrective Action, kolom templete formulir PICA ini terdiri dari:

1. Nomor PICA yang menunjukkan jumlah masalah dan dari departemen apa masalah tersebut dimunculkan.
2. Tanggal atau date of meeting yaitu tanggal peninjauan dan rapat dilakukan.
3. Identifikasi masalah atau problem identification dari masalah yang muncul.
4. Personel yang menaikan masalah tersebut atau issued by.
5. Langkah perbaikan atau corrective action apa yang dilakukan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Sebisa mungkin dicari akar masalahnya dengan pendekatan 5 W.
6. Personel yang menyelesaikan masalah tersebut atau Person In Charge.

⁴⁰ Punniyamoorthy, M., Murali., 2008, "Balance Scorecard for Balance Scorecard: a Benchmarking Tools", Balance Scorecard for the Balance Scorecard, vol. 15, no. 4, hal. 427.

7. Status progress corrective action, terdiri dari: Open (terbuka) artinya masih belum dikerjakan, In Progress (sedang dikerjakan) artinya masih dikerjakan tetapi belum selesai, Closed (tertutup) artinya permasalahan didapat solusinya dan selesai dipecahkan.
8. Jumlah hari penyelesaian atau length of day's yaitu seberapa lama Problem Identification dapat diselesaikan.
9. Keterangan atau remarks yaitu pencapaian apa saja yang telah dilakukan.

Pada tahap awal dilakukan mengukur seberapa lama rata-rata penyelesaian setiap masalah yang muncul di Arya Group dengan asumsi jumlah hari kerja efektif per bulan 20 hari. Kesimpulan yang didapat diambil adalah rata-rata penyelesaian setiap masalah yang muncul adalah 3 bulan. Ini menunjukkan lintas koordinasi antar bisnis unit atau departemen lambat serta respon pengambilan keputusan relatif lama terhadap perubahan atau permasalahan yang terjadi.

4.6. Analisa Rancangan Dashboard Manajemen.

Dashboard manajemen dapat dirancang setelah:

1. Sasaran strategi dan KPI selesai diturunkan dari visi, misi dan nilai perusahaan dengan pendekatan Balance Scorecard.
2. Kejelasan peta proses bisnis guna mengetahui lingkup dan kontribusi masing-masing manajer departemen terhadap bisnis yang dijalankan. Hal ini terkait didalamnya Person in Charge (PIC) yang menjalankan KPI.
3. Pembobotan pada hirarki KPI pada Balance Scorecard melalui metode AHP melalui penggunaan Expert Choice 2000.
4. Pembangunan data KPI⁴¹.

Nomor 1 hingga 3 telah diselesaikan pada saat pembuatan Balance Scorecard, sedangkan untuk nomor 4 penyelesaiannya terkait dengan ketersediaan data aktual dilingkungan manufaktur PT. Pharmcore Labs. Data yang tersedia harus diolah kembali dan divalidasi, termasuk cara pengambilan dan perhitungannya sesuai dengan tujuan sasaran strategi dan KPI.

⁴¹ Halachmi, Arie. (2005). Performance Measurement is The Only Way of Managing Performance. *Journal of Productivity and Performance Measurement*, 7, 503-513.

Data yang digunakan untuk beberapa KPI tertentu adalah data bulan desember 2009 serta data bulan januari hingga april 2010 (Q1-2010). Implementasi penggunaan Dashboard manajemen sebagai sistem pengukuran dan peringatan dini kinerja manajemen dilakukan pada januari hingga maret 2010.

Sedangkan proses pengisian (upload) dan permuntakiran (updating) data pada Dashboard manajemen dilakukan ketika rapat peninjauan manajemen yang diadakan secara bulanan.

Beberapa faktor atau kendala yang menyebabkan implementasi dashboard baru dapat dilakukan pada bulan januari 2010 sebagai berikut:

1. Perancangan *Scorecard* dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* dimulai pada awal bulan desember 2010 setelah persetujuan metodologi penelitian dibulan november 2009.
2. Adanya proses pembangunan data dari yang sebelumnya tidak terukur menjadi terukur. Dasar perancangan Dashboard hanya dapat dilakukan jika ketersediaan data telah lengkap, sedangkan ketersediaan data baru dapat dilengkapi dan dimasukkan kedalam sistem pada bulan januari 2010.

Rekapitulasi pembangunan data dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.8. Kemajuan Pembangun Data Dashboard Manajemen

Perspektif	Nov'09		Des'09		Jan'10		Feb'10	
	Rencana	Aktual	Rencana	Aktual	Rencana	Aktual	Rencana	Aktual
Keuangan	2	2	2	2	2	2	2	2
Pelanggan	3	2	3	3	3	3	3	3
Internal	11	8	11	8	11	11	11	11
Pembelajaran	5	4	5	4	5	5	5	5
Total	21	16	21	17	21	21	21	21
%	76.2%		81.0%		100.0%		100.0%	

Perancangan Dashboard manajemen dilakukan dengan menggunakan Macro Excel 2007.

4.7. Analisa Implementasi Dashboard Manajemen.

Pelaksanaan implementasi *Dashboard* manajemen dilakukan pertama kali pada bulan desember 2009, kemudian dilakukan peninjauan atau review manajemen pada bulan berikutnya yaitu pada bulan januari 2010. Demikian seterusnya

sehingga dibuat pola review manajemen secara regular dengan penggunaan Dashboard sebagai kontrol dan indikator kinerja manajemen.

Setiap KPI yang memiliki indikator merah dan kuning pada Dashboard manajemen akan dibahas secara detail guna diketahui apa yang menjadi akar permasalahannya dan tindakan perbaikan apa saja yang diperlukan untuk mengatasinya. Hasil review manajemen adalah rekomendasi perbaikan.

Pada penelitian ini, pembahasan dan batasan masalah dibatasi hanya pada KPI merah. Indikator Dashboard manajemen dapat dilihat pada lampiran 4 hingga 9. Untuk rekapitulasi KPI yang memiliki indikator merah pada *Dashboard* terlihat pada Tabel 4.9.

4.7.1. Analisa Key Performance Indicator Perpektif Keuangan

Secara keseluruhan pencapaian kinerja manajemen pada perspektif keuangan ditahun 2009 mencapai 79%, jika dibandingkan bulan berjalan atau year to date (YTD) april 2009 dengan YTD 2010 terjadi penurunan sebesar 12% terhadap target.

Walaupun secara pencapaian target turun, namun secara pendapatan keuangan atau aliran dana masuk (cash in) mengalami kenaikan sebesar 35%. Tidak ada investasi baru yang dilakukan selama tahun berjalan di 2010. Untuk fluktuasi pendapatan pada tahun 2009 tidak dapat dideteksi mengingat laporan yang diberikan adalah laporan konsolidasi keuangan.

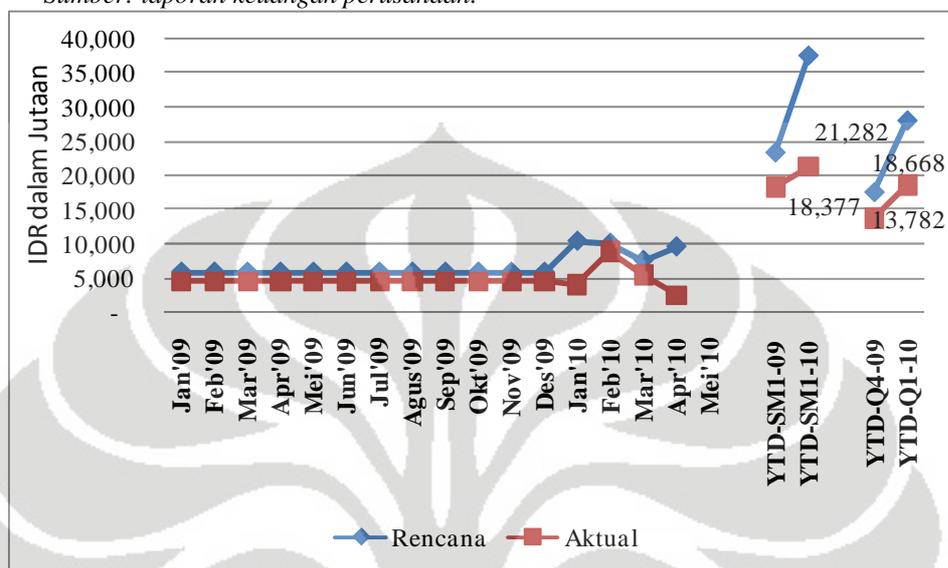
Pada proses biaya manufaktur terjadi penurunan biaya dari YTD 2010 dibanding YTD 2009 sebesar 204% dan jika banding dengan rencana pengeluaran dengan biaya aktual, pencapaiannya sebesar 52%. Penurunan ini terjadi karena perbaikan tingkat persediaan bahan baku dan produk jadi.

Perbaikan kinerja keuangan terjadi karena perbaikan kinerja pada proses pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran yang mengalami kenaikan sejak bulan januari 2010. Kesimpulan pada analisa yang dapat diberikan adalah perpektif keuangan dalam Balance Scorecard merupakan perspektif akibat dari ke tiga perspektif dibawahnya.

Tabel 4.10. Kinerja Pendapatan Semester dan Year to Date

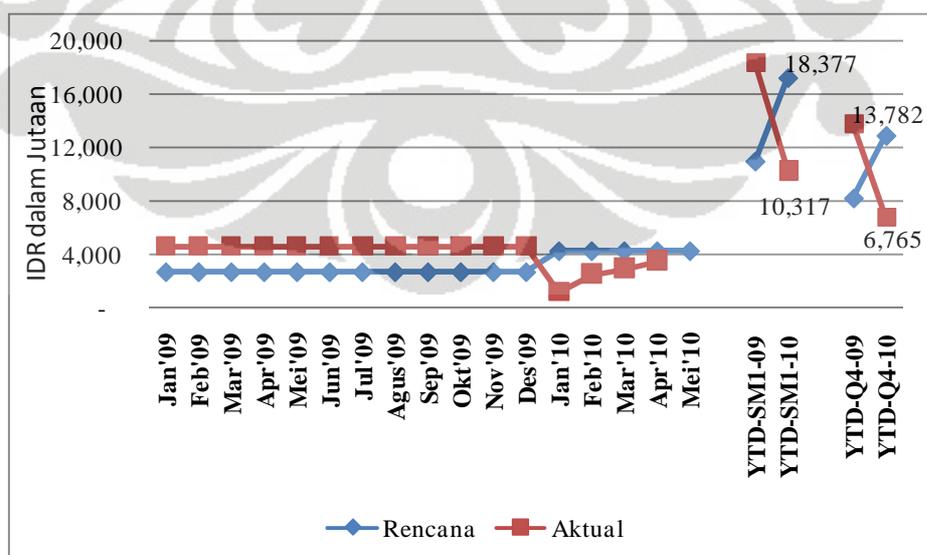
	YTD-SM1-09	YTD-SM1-10	YTD-Q4-09	YTD-Q1-10
Rencana	23,329	37,550	17,496	28,005
Aktual	18,377	21,282	13,782	18,668
	79%	57%	79%	67%

Sumber: laporan keuangan perusahaan.

**Gambar 4.10.** Kinerja Perspektif Keuangan – Pendapatan.**Tabel 4.11.** Kinerja Biaya Semester dan Year to Date

	YTD-SM1-09	YTD-SM1-10	YTD-Q4-09	YTD-Q4-10
Rencana	11,026	17,263	8,269	12,947
Aktual	18,377	10,317	13,782	6,765
Indeks	167%	60%	167%	52%

Sumber: laporan keuangan perusahaan.

**Gambar 4.11.** Kinerja Perspektif Keuangan – Biaya Manufaktur.

Tabel 4.9. Rekapitulasi Indikator Kinerja Manajemen Pada Dashboard

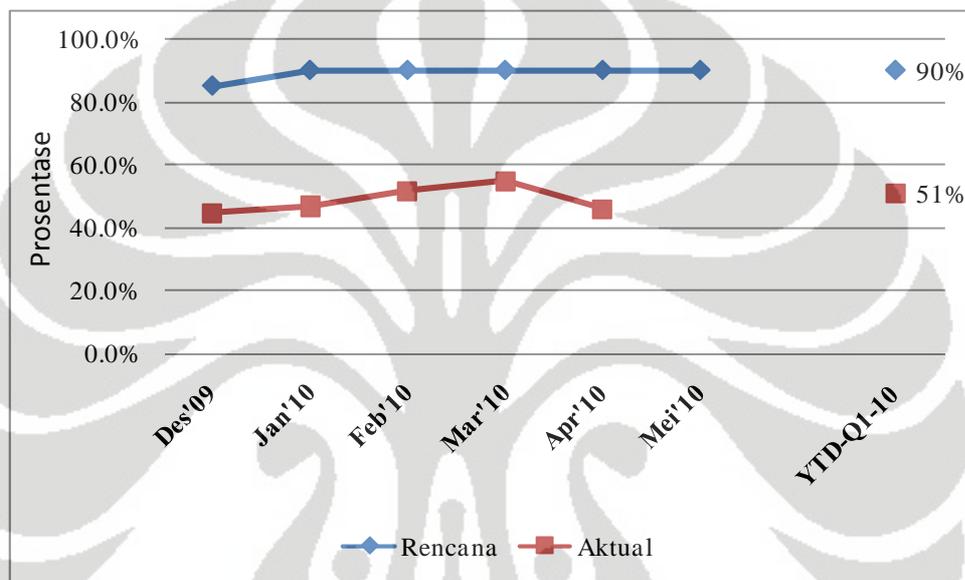
No	Sasaran Strategi	No	KPI	Frek.	PIC	Des09	Jan10	Feb10	Mar10	Keterangan
1	Pertumbuhan Pendapatan yang berkelanjutan (<i>Sustain Revenue Growth</i>)	1	Penjualan	Bulanan	Mar	Kuning	Merah	Merah	Merah	Perlu Analisa
		2	Biaya Operas (<i>Operating cost</i>).	Bulanan	Prod	Merah	Biru	Biru	Biru	Perlu Analisa
3	Pemerubar. produk berkualitas. (<i>Good Quality</i>).	3	Tidak ada keluhan konsumen atas produk.	Bulanan	QM	Hijau	Kuning Tua	Merah	Merah	Perlu Analisa
4	Pengiriman sesuai jadwal dengan kuantitatif jumlah produk yang sesuai dengan permintaan. (<i>On time delivery from factory</i>).	4	Pengiriman tepat waktu. (<i>On time delivery</i>).	Bulanan	PPIC	Merah	Merah	Merah	Merah	Perlu Analisa
5	Mengikuti regulasi yang berlaku.	5	Tidak ada temuan penyimpangan regulasi terhadap produk yang dibuat.	Kuartal	QM	Merah	N/A	N/A	Merah	Perlu Analisa
6	Peningkatan kontrak manufaktur.	6	Nilai kontrak manufaktur yang masuk.	Bulanan	Mkt	N/A	Merah	Kuning	Kuning	Perlu Analisa
7	Efektif dan efisien proses manufaktur	7	<i>Yield Process</i>	Bulanan	Prod	Hijau	Hijau	Hijau	Hijau	
		8	<i>Yield Packaging</i>	Bulanan	Prod	Hijau	Hijau	Hijau	Hijau	
8	Peningkatan utilisasi mesin produksi.	9	Jumlah material dan produk rusak atau kadaluarsa. (<i>Waste</i>)	Bulanan	PPIC	Merah	Merah	Biru	Merah	Perlu Analisa
		10	Utilisasi mesin	Bulanan	Prod	Biru	Biru	Biru	Biru	Biru

Tabel 4.9. Sambungan

No	Sasaran Strategi	No	KPI	Frek.	PIC	Des09	Jan10	Feb10	Mar10	Keterangan	
Internal	Optimasi persediaan	11	Nilai tingkat persediaan.	Bulanan	PPIC	Kuning Tua	Merah	Kuning	Kuning	Perlu Analisa	
		12	Bahan baku habis.	Bulanan	PPIC	Kuning Tua	Biru	Biru	Merah	Perlu Analisa	
		13	Minimisasi fluktuasi varians antara perencanaan dan kebutuhan produk.	Bulanan	PPIC	N/A	Kuning	Merah	Merah	Perlu Analisa	
	10	Peningkatan manajemen mutu.	14	Indeks Manajemen Kualitas.	Bulanan	QM	Hijau	Hijau	Hijau		
	11	Perencanaan produksi sesuai jadwal	15	Pelaksanaan produksi tepat waktu.	Bulanan	Prod	Kuning Tua	Kuning Tua	Kuning		
	12	Menjaga ketersediaan mesin	16	Mesin rusak diluar jadwal.	Bulanan	Prod	Kuning	N/A	N/A	Merah	
Pertumbuhan	13	Pengembangan Budaya Berknerja Tinggi	17	Peningkatan Produktivitas.	Bulanan	SM (Div)	Biru	Kuning Tua	Hijau		
	14	Membangun organisasi selaras dengan bisnis.	18	Indeks pemenuhan jumlah karyawan.	Bulanan	SM (Div)	Merah	Kuning	Kuning	Perlu Analisa	
	15	Peningkatan kompetensi	19	Jumlah hari pelatihan. (training days).	Bulanan	SM (Div)	Kuning	N/A	N/A	Merah	Perlu Analisa
	16	Lingkungan kerja kondusif.	20	Perputaran karyawan keluar.	Bulanan	SM (Div)	Biru	Biru	Hijau	Biru	
	17	Perbaikan berkelanjutan.	21	Jumlah ide perbaikan yang masuk. (5R, 5S, QCC).	Bulanan	SM (Div)	N/A	N/A	N/A	Biru	
						Merah	5	5	4	9	
						Kuning	0	0	0	0	
						Kuning Tua	3	2	2	0	
						Hijau	4	3	4	4	
						Biru.	0	0	0	0	
							Total Analisa KPI				11

4.7.2. Analisa PICA per KPI pada Perspektif Konsumen.

Pemicu atau trigger terjadinya aliran dana masuk (cash in) adalah bukti pengiriman pesanan/delivery order ditandatangani oleh pemesan atau konsumen. Semakin tinggi pengiriman tepat waktu/on time delivery ke pelanggan maka perputaran produk akan semakin cepat. Pendapatan dapat meningkat jika perputaran pengiriman semakin meningkat. Gambar 4.12 menunjukan indikator kinerja pada KPI on time delivery.



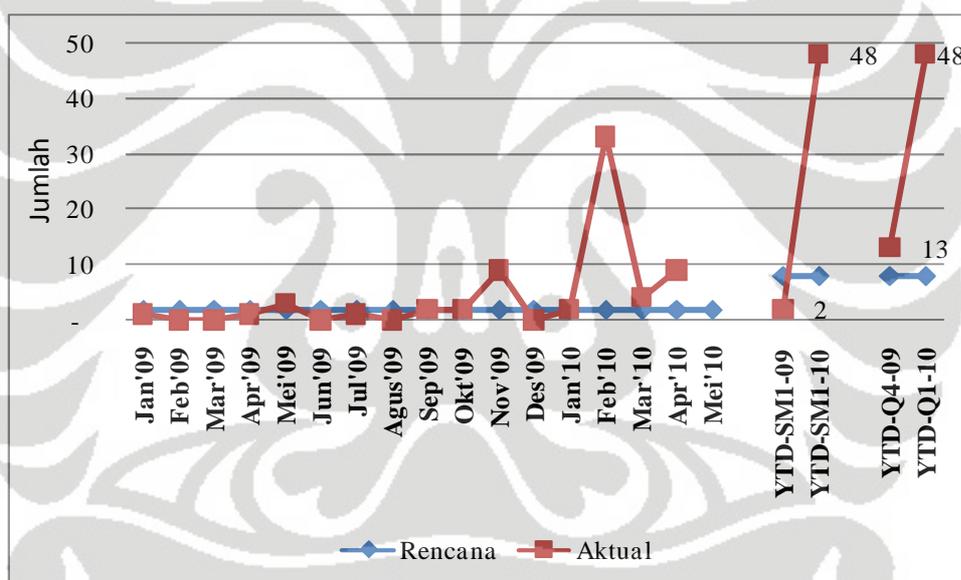
Grafik 4.12. Kinerja Perspektif Pelanggan – On Time Delivery.

Ketika barang yang dikirim mengalami masalah kualitas (Gambar 4.13), maka dilakukan pemotongan tagihan dan denda sesuai dengan kontrak kerja atau MoU (Master of Understanding) yang telah disepakati. Selama ini perhitungan keluhan konsumen dilakukan berdasarkan kerusakan jumlah produk per batch. Artinya jika terdapat 3 keluhan pelanggan tetapi karena produk yang di keluhan berasal dari 1 batch yang sama maka keluhan dihitung 1.

Usulan perbaikan adalah perubahan metode perhitungan ini. Keluhan yang masuk dihitung berdasarkan aktual keluhan yang muncul, bukan berdasarkan batch produksi. Sehingga jika terdapat 3 keluhan pelanggan maka keluhan yang masuk dihitung 3 dengan tanpa memperdulikan apakah produk tersebut masih dalam 1 batch atau diluar batch yang sama.

Selanjutnya analisa sasaran strategi pemenuhan regulasi pemerintah. Pemerintah yang diwakili oleh BPOM mengeluarkan peraturan sebagai acuan syarat dasar jalannya suatu kegiatan industri farmasi. Setiap ijin memiliki masa tenggang atau batasan waktu. Peringatan akan diberikan jikalau terjadi ketidaksesuaian antara aktivitas industri dengan regulasi yang berlaku. Sanksi yang terberat adalah penutupan kegiatan industri. Untuk mencegah terjadinya ini maka pemenuhan KPI mengikuti regulasi menjadi penting. Hingga bulan desember 2009 terdapat 3 ijin yang belum di penuhi PT. Pharmacore Labs yaitu ijin industri, ijin CPOB dan ijin industri kosmetik.

Kesimpulan atas perspektif konsumen adalah perbaikan pada KPI on time delivery dan kualitas produk akan meningkatkan pendapatan atau aliran kas masuk (cash in) perusahaan serta dengan mempertimbangkan aspek legalitas.



Grafik 4.13. Kinerja Perspektif Pelanggan – Jumlah Keluhan Pelanggan.

4.7.2.1. Ringkasan PICA pada Perspektif Konsumen.

Berikut merupakan tabel PICA atas KPI perspektif konsumen.

Tabel 4.12. PICA Perspektif Konsumen

Bulan Pengulangan	Identifikasi Masalah	Langkah Perbaikan
Januari 2009	<ul style="list-style-type: none"> • [On time delivery]. Saat ini pengukuran on time delivery belum dilakukan sehingga keberhasilan 	<ul style="list-style-type: none"> • Sosialisasi peta strategi dan sistem pengukuran kinerja Balance Scorecard sehingga departemen PPIC dapat memahami keterkaitan

Bulan Pengulangan	Identifikasi Masalah	Langkah Perbaikan
Frebuari 2010	<p>strategi pengiriman tepat waktu ke konsumen belum dapat diukur.</p> <ul style="list-style-type: none"> • [Mengikuti Regulasi]. Temuan yang harus diselesaikan berkaitan dengan perubahan regulasi dari BPOM adalah ijin industri, ijin CPOB dan ijin industri kosmetik • [On time delivery]. On time delivery januari dan frebuari tidak tercapai karena masih banyak pesanan tertahan yang harus diselesaikan sebesar 55%. 	<p>antara masing-masing strategi terhadap aspek keuangan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membuat template formulir on time delivery dalam excel dan mensosialisasikan perhitungan. • Pengurusan ijin industry untuk fasilitas blok KK (maret), ijin CPOB (maret) dan ijin industry kosmetik (mei) secepatnya sehingga tidak terjadi lagi teguran dari BPOM. • Penjadual ulang produksi untuk melakukan kerja lembur. Ketertinggal bulan desember, januari diselesaikan bulan januari, sedangkan frebuari hingga maret diselesaikan dibulan maret.
Maret 2010	<ul style="list-style-type: none"> • [Keluhan Konsumen]. Keluhan konsumen dibulan frebuari meningkat karena perubahan metode perhitungan keluhan pelanggan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metode perhitungan saat ini berdasarkan pada produk dalam batch yang sama. Untuk bulan berikutnya dihitung per konsumen akhir atau end user complaint. Detail langkah pencegahan terlampir pada lampiran 12.
April 2010	<ul style="list-style-type: none"> • [On time delivery]. On time delivery frebuari dan maret tidak tercapai karena adanya geser permintaan dan penundaan penerimaan bahan baku. Pesanan sisipan banyak terjadi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembuatan papan monitoring status bahan baku dan penundaan penerimaan bahan baku. Ke depan 2 minggu sebelum bahan baku diterima melakukan konfirmasi ke bagian Procurement. • Bekerja sama dengan bagian marketing untuk menekan fluktuasi permintaan pesanan.

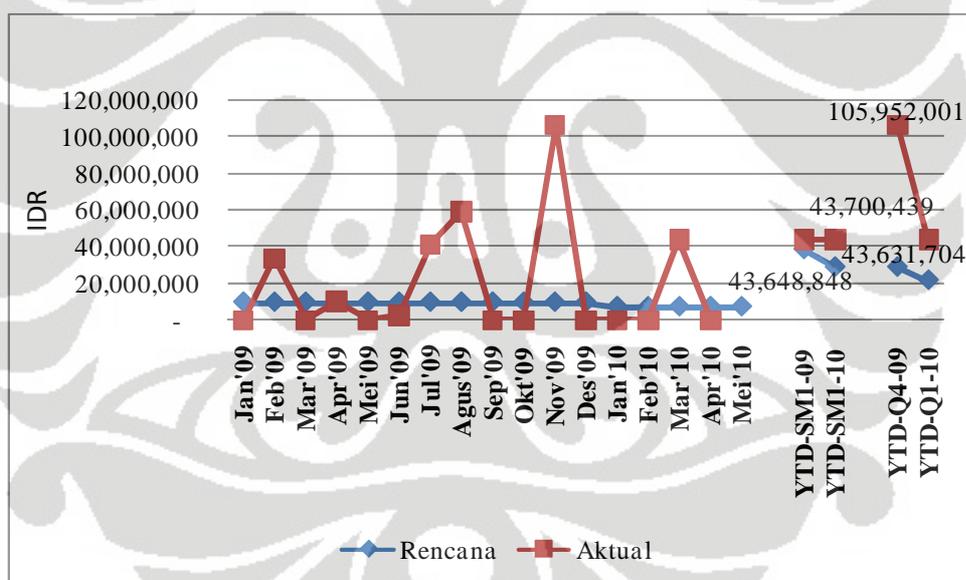
4.7.3. Analisa *PICA* per *KPI* pada Perpektif Proses Internal Bisnis.

4.7.3.1. Efektif dan Efisien Manufaktur.

Proses internal bisnis merupakan proses yang mendukung terjadinya kepuasan konsumen yang berujung pada aliran kas masuk (cash in). Dari *Dashboard*

(Gambar 4.14) kuartal satu (Q1-2010) bulan maret 2010 dapat dilihat sasaran strategi pada proses internal bisnis yang memiliki kinerja merah atau dibawah target yang ditetapkan adalah efektif dan efisien proses manufaktur. Didalam Dashboard KPI sasaran strategi efektif dan efisien proses manufaktur yang memiliki indikator merah adalah jumlah nilai material atau produk rusak. sedangkan KPI yang diluar indikator berwarna merah adalah KPI yield process dan KPI yield packaging

Analisa KPI jumlah nilai material atau produk rusak. Pada Dashboard, penurunan KPI jumlah nilai material atau produk rusak YTD semester 1 tahun 2010 tidak mengalami perubahan yang signifikan dibanding YTD semester 1 tahun 2009. Hal ini karena material atau produk rusak kebanyakan merupakan barang yang telah memasuki kadaluarsa, artinya terjadi pemborosan pengadaan atau pembelian berlebih diluar yang dibutuhkan.



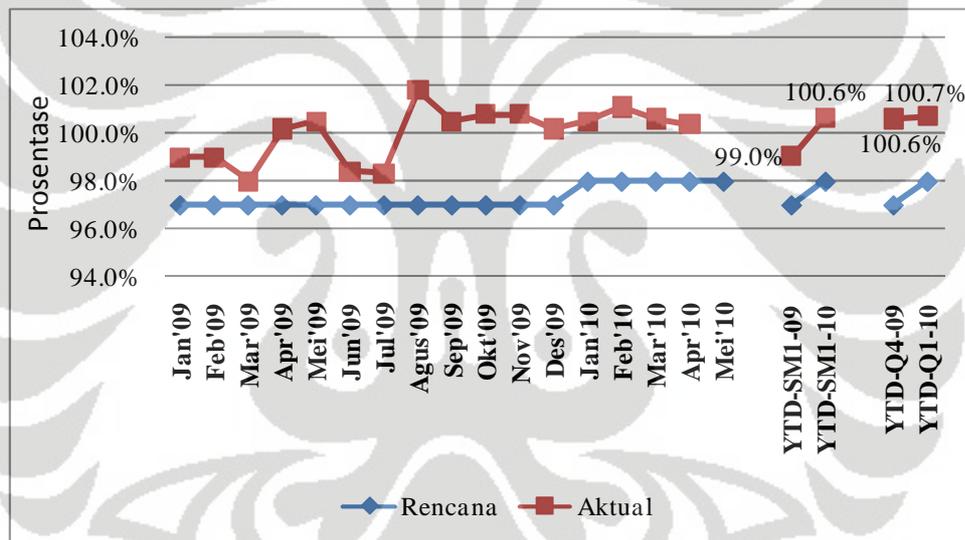
Gambar 4.14. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal – Jumlah Material atau Produk Rusak.

Usulan perbaikan yang dilakukan adalah:

1. Melakukan perhitungan kembali metode minimum pesanan/order.
2. Melakukan uji laboratorium guna memastikan apakah kadaluarsa dapat diperpanjang.
3. Pengkategorian bahan baku berdasarkan:

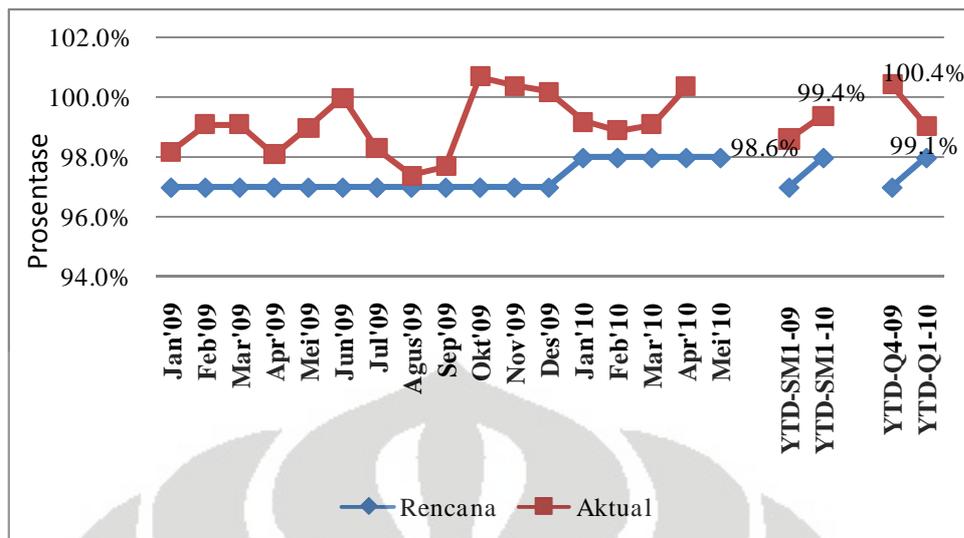
- 3.1. Fast moving, bahan baku yang perputarannya habis pakai dalam 3 bulan.
- 3.2. Slow moving, bahan baku yang perputarannya habis pakai lebih dari 3 bulan kurang dari 6 bulan.
- 3.3. Death Stoct, bahan baku yang perputarannya habis pakai lebih dari 6 bulan.

Selanjutnya pada Dasboard sasaran efektif dan efisien manufaktur terlihat KPI yield process mengalami kenaikan sebesar 16% dari YTD semester satu 2009. Kenaikan (Gambar 4.15) tersebut terjadi karena perbaikan kontrol implementasi prosedur MBR atau Master Batch Record atas umpan balik proses produksi.



Gambar 4.15. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal – Yield Process.

Begitu juga dengan yield packaging, pada Gambar 4.16 terlihat pada yield packaging mengalami kenaikan dari YTD semester satu 2009 ke YTD semester satu 2010 sebesar 0,8%. Artinya stabilitas dari jumlah keluaran aktual produk atau yield packaging dapat dijaga, kendala proses akan produk encer karena viscositas/kerapatan jenis cairan dapat ditekan dan masuk kedalam jangkauan yang ditetapkan.



Gambar 4.16. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal – Yield Packaging.

4.7.3.2. Optimasi Persediaan.

Selanjutnya analisa pada perspektif proses internal, berdasarkan *Dashboard* terlihat indikator sasaran strategi perspektif yang merah adalah strategi optimasi persediaan. KPI pada sasaran strategi optimasi persediaan terbagi menjadi tiga, yaitu: nilai tingkat persediaan, bahan baku habis, dan fluktuasi varians rencana versus aktual pesanan. *Dashboard* memperlihatkan indikator ketiga KPI ini merah, artinya kompetensi organisasi dalam mengelola persediaan masih kurang.

Nilai tingkat persediaan dihitung dari rata-rata dari total nilai uang persediaan bahan baku dan produk jadi yang ada dibagi dengan kumulatif nilai uang bahan baku dan produk jadi keluar bulan berjalan. Pada Tabel 4.13 dibawah dapat diambil kesimpulan untuk nilai tingkat persediaan tahun 2009 tidak dapat digunakan karena ketidakterersediaan nilai stock dibulan September 2009. Ketidakterersediaan data ini disebabkan selisih pencatatan pada sistem dan aktual.

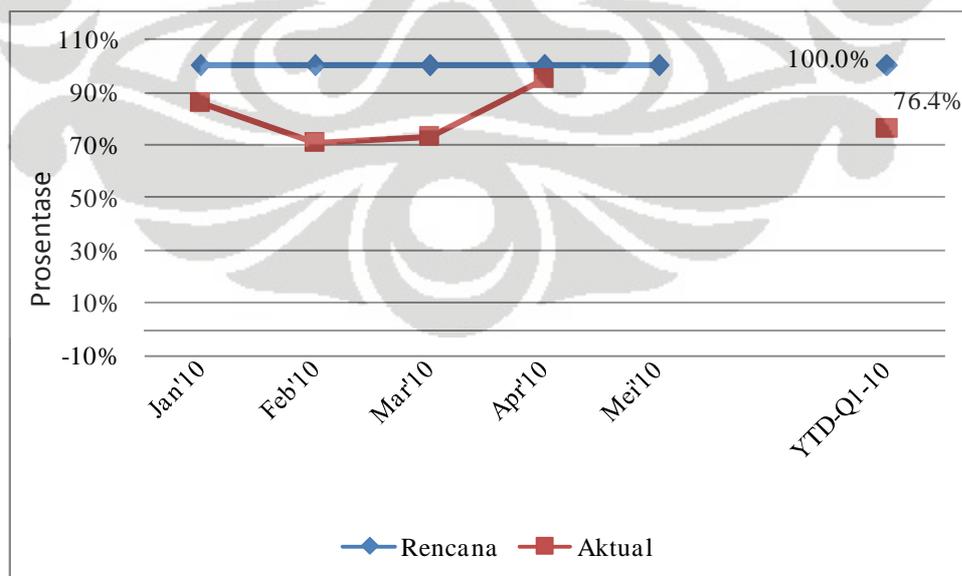
Usulan perbaikan adalah melakukan kembali pemeriksaan ulang barang atau stock opname pada bulan november dan desember 2009 untuk memastikan antara aktual material dan gudang dengan pencatatan disistem sama. Ketidaksamaan atau temuan penyimpangan yang ada kemudian dibuatkan dalam berita acara, selanjutnya setelah dilakukan berita acara ditandatangani dan diperiksa fisik oleh bagian keuangan maka baru dilakukan penghapusan nilai barang pada catatan keuangan.

Tabel 4.13. Tingkat Persediaan Tahun 2009

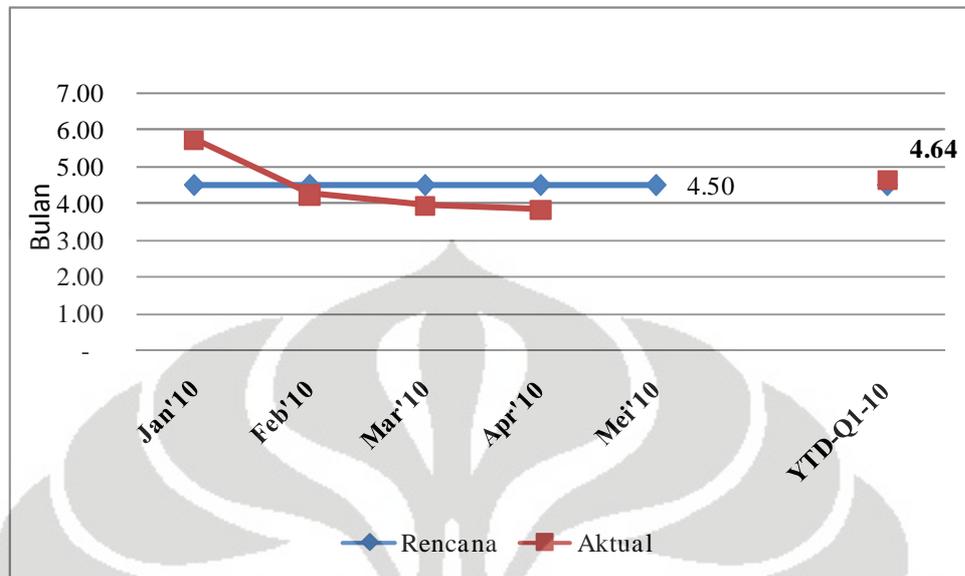
No.	Month	Total Inventory			Remarks
		Stock values	Out values	Level	
1	Jan	22.253.480.725	-8.826.460.196	2.52	Data stock & out values belum akurat
2	Feb	24.994.621.903	-8.704.398.567	2.85	Data stock & out values belum akurat
3	Mar	26.354.699.188	-8.172.182.595	3.08	Data stock & out values belum akurat
4	Apr	29.172.225.375	-8.185.695.812	3.44	Data stock & out values belum akurat
5	May	26.179.085.678	-9.193.031.792	3.04	Data stock & out values belum akurat
6	Jun	31.520.063.644	-8.932.185.257	3.64	Data stock values dari Report Stock Fisik
7	Jul	25.873.651.214	-5.954.250.904	3.12	Data out values belum akurat
8	Aug	24.708.341.012	-11.856.332.021	2.83	Data out values belum akurat
9	Sep	0		0.00	Data stock values dari Axapta
10	Oct	30.780.588.013	-5.333.667.621	3.69	Data stock values dari Axapta
11	Nov	29.953.270.556	-5.467.556.433	3.72	Data stock values dari Axapta
12	Dec	34.559.880.001	-6.403.553.273	4.37	Data stock values dari Axapta

Secara keseluruhan, indikator yang terlihat pada *Dashboard* (Gambar 4.17) untuk nilai tingkat persediaan bulan januari hingga april 2010 masih diatas target yang ditetapkan yaitu 4,5. Hasil stock opname yang dilakukan dibulan November dan desember merupakan acuan perbaikan yang dilakukan selama 3 bulan ke depan. Guna menurunkan tingkat persediaan, usulan perbaikan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

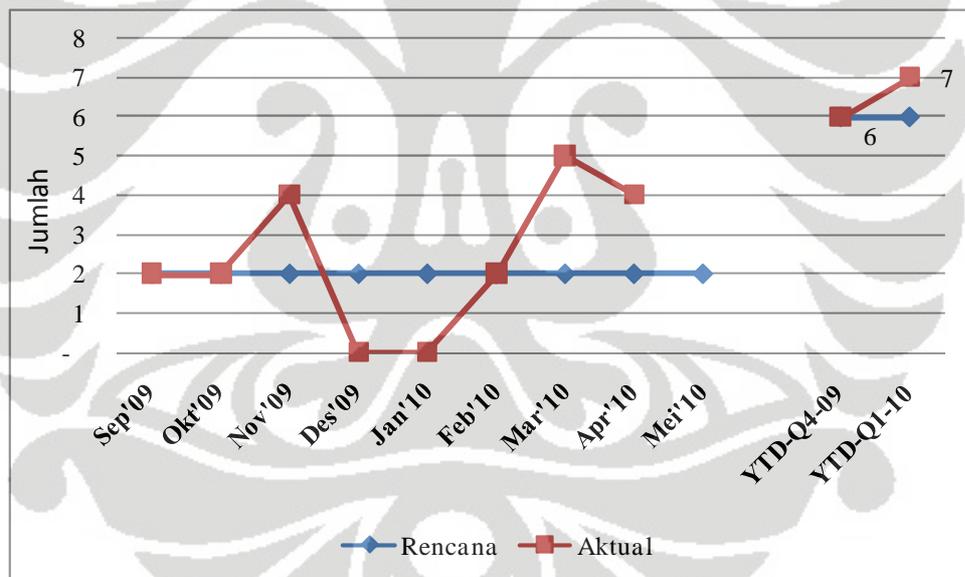
1. Melakukan perhitungan ulang minimum order atau minimal pesanan ke pabrik sesuai dengan kapasitas utilisasi pabrik.
2. Meminimiliasi fluktuasi varians (Gambar 4.18) antara rencana dengan actual pemesanan produk.

**Grafik 4.18.** Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal – Fluktuasi Varians.

3. Pengembalian sisa bahan baku ke pelanggan dan peningkatan on time delivery ke pelanggan.



Grafik 4.17. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal – Tingkat Persediaan.



Gambar 4.19. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal – Stock Out.

Indikator pada *Dashboard* (Gambar 4.19) menunjukan stock out atau produk habis memiliki kecenderungan meningkat, peningkatan ini terjadi karena:

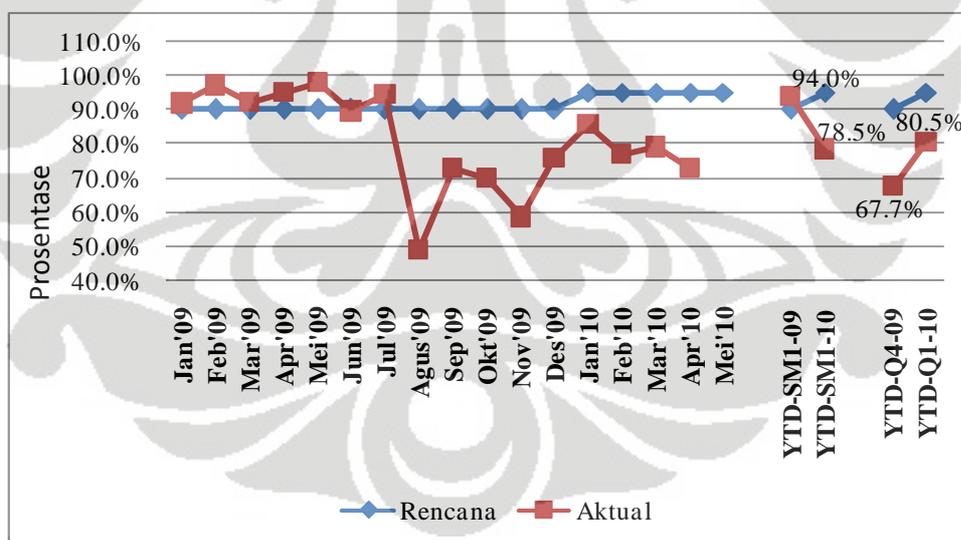
1. Adanya penundaan pengiriman bahan baku karena belum diperiksa oleh bagian Quality Management.
2. Bahan baku telat dikirim oleh pemasok, terutama bahan kemas yang memiliki desain khusus.

Usulan perbaikan adalah melakukan regular kordinasi dengan Quality Management mengenai status bahan baku dan pembuatan papan monitoring status bahan baku.

4.7.3.3. Produksi Tepat Waktu (On Time Delivery Production).

Indikator pada Dashboard (Gambar 4.20) menunjukkan penurunan kinerja pada KPI on time delivery production. Penurunan mulai tampak ketika bisnis mengalami kenaikan pesanan awal tahun 2010. Analisa penulis atas data yang diterima dibulan januari dan agustus 2009 jika diteliti lebih dalam lagi permasalahan lainnya adalah belum adanya standarisasi waktu pada proses produksi mulai dari penimbangan hingga selesai.

Secara keseluruhan terjadi peningkatan kinerja KPI on time production dari 67,7% pada kinerja kuartal empat 2009 menjadi 80,5% di kuartal satu 2010. Kendala utama adalah rework atau pekerjaan ulang dan perubahan peraturan BPOM yang kurang kondusif dalam mendukung sektor industri farmasi di Indonesia.



Gambar 4.20. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal – On Time Delivery Production.

Usulan perbaikan yang dilakukan untuk meningkatkan on time delivery production adalah sebagai berikut:

1. Membuat standarisasi waktu pada proses produksi mulai dari penimbangan hingga selesai.
2. Untuk produk pengembangan, ujicoba dilakukan diluar hari kerja efektif produksi dan tidak masuk kedalam perhitungan on time delivery production mengingat ujicoba produk atau trial bersifat proyek.
3. Pada saat ujicoba produk baru wajib didampingi oleh manajer produksi dan R&D atau Research and Development, bukan oleh dilakukan oleh level supervisor atau pengawas.

4.7.3.4. Ringkasan PICA pada Perspektif Proses Internal

Berikut merupakan hasil PICA untuk perspektif proses internal:

Tabel 4.14. PICA Perspektif Proses Internal

Bulan Pengulasan	Identifikasi Masalah	Langkah Perbaikan
Januari 2010	<ul style="list-style-type: none"> • [Yield Process, Yield Packaging, On Time Production]. Viskositas atau kekentalan produk sering bermasalah sehingga menimbulkan rework. • [Nilai Tingkat Persediaan]. Untuk tahun 2009 tingkat persediaan tidak dapat ditelusuri dengan benar karena data yang ada tidak valid akibat selisih pencatatan pada sistem serta tingkat persediaan tinggi diatas 	<ul style="list-style-type: none"> • Bersama R&D melakukan validasi Master Batch Record dan membuat jangkauan maksimum minimum viskositas sebagai proses kontrol statistik. • Penjadual ulang produksi untuk melakukan kerja lembur. Ketertinggalan bulan desember, januari diselesaikan bulan januari, sedangkan febuari hingga maret diselesaikan dibulan maret. Melakukan perhitungan ulang minimum order atau minimal pesanan ke pabrik sesuai dengan kapasitas utilisasi pabrik. • Meminimiliasi fluktuasi varians antara rencana dengan actual pemesanan produk. • Pengembalian sisa bahan baku ke pelanggan dan peningkatan on time delivery ke pelanggan.
Febuari 2010	<ul style="list-style-type: none"> • [On Time Delivery Production]. Belum adanya standarisasi waktu pada proses produksi mulai dari penimbangan hingga 	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat standarisasi waktu pada proses produksi mulai dari penimbangan hingga selesai. • Untuk produk pengembangan,

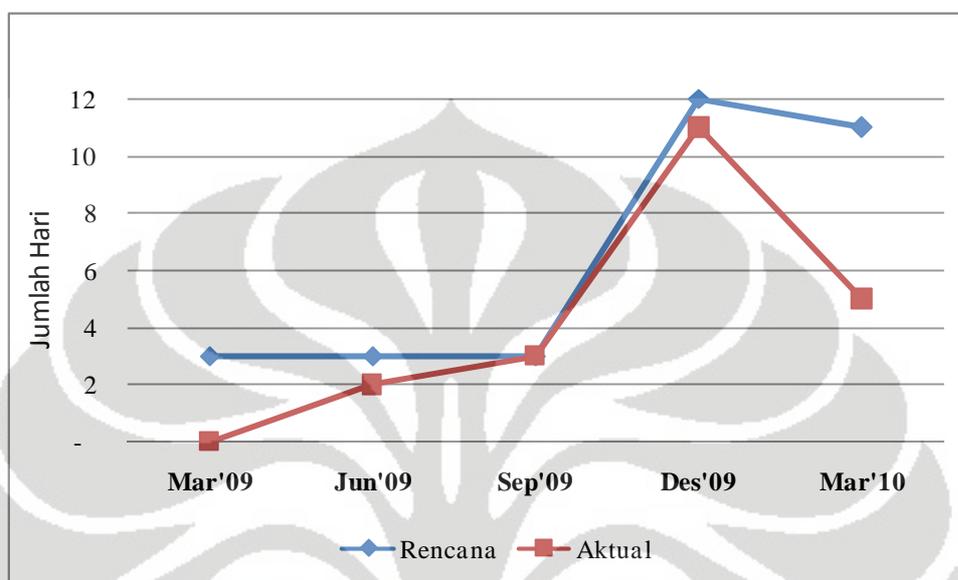
Bulan Pengulasan	Identifikasi Masalah	Langkah Perbaikan
Maret 2010	<p>selesai. Produk rework belum dapat ditanggulangi, khususnya untuk produk baru.</p> <p>[Stock Out]. Stock out kecenderungan meningkat, peningkatan ini karena: (1).Adanya penundaan pengiriman bahan baku karena belum diperiksa oleh bagian Quality Management. (2).Bahan baku telat dikirim oleh pemasok, terutama bahan kemas yang memiliki desain khusus.</p>	<p>ujicoba dilakukan diluar hari kerja efektif produksi dan tidak masuk kedalam perhitungan on time delivery production mengingat ujicoba produk atau trial bersifat proyek.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pada saat ujicoba produk baru wajib didampingi oleh manajer produksi dan R&D atau Research and Development, bukan oleh dilakukan oleh level supervisor atau pengawas. • Melakukan regular kordinasi dengan Quality Management mengenai status bahan baku dan pembuatan papan monitoring status bahan baku
April 2010	<ul style="list-style-type: none"> • [Jumlah Material dan Produk Rusak]. Material atau produk rusak kebanyakan merupakan barang yang telah memasuki kadaluasa, artinya terjadi pengadaan atau pembelian berlebih diluar yang dibutuhkan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan perhitungan kembali metode perhitungan minimum pesanan untuk menurunkan pembelian persediaan berlebih. • Melakukan uji labs guna memastikan apakah kadaluasa dapat diperpanjang. • Pengkategorian bahan baku guna mempermudah monitoring.

4.4.3.2. Analisa PICA per Key Performance Indicator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Dari ke empat perspektif, hanya satu perspektif yang merepresentasikan masa depan yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Analisa *Dashboard* terlihat pada sasaran strategi peningkatan kompetensi yang terukur didalam KPI jumlah pelatihan per orang atau mandays berwarna merah (Gambar 4.21).

Usulannya perbaikan yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi adalah:

1. Membuat program pelatihan internal dengan menggunakan para pimpinan departemen sebagai pelatih atau trainer untuk penerapan CPOB.



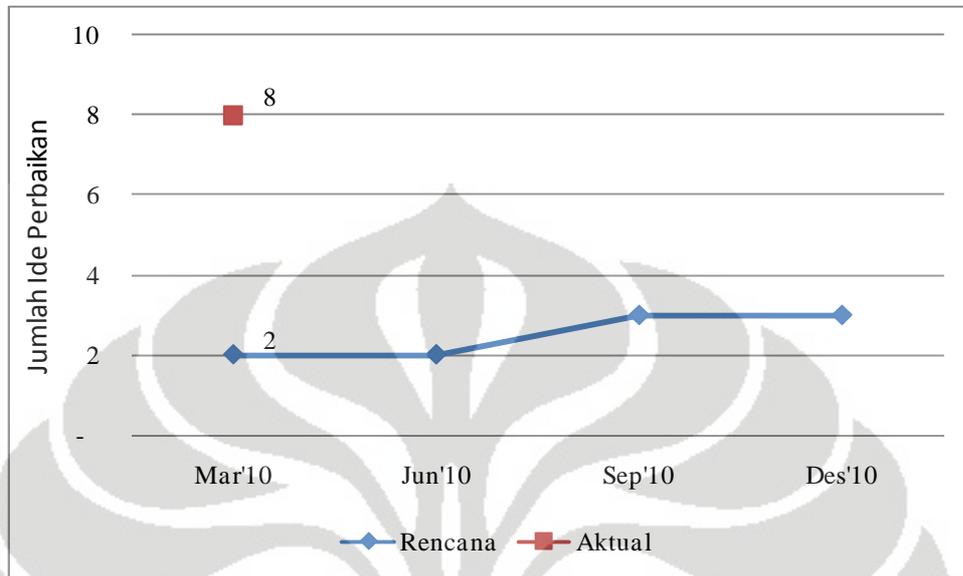
Gambar 4.21. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan – Jumlah Hari Pelatihan.

2. Program perbaikan berkelanjutan dengan melibatkan semua level karyawan yang terdapat diperusahaan. Karyawan dapat menyalurkan ide perbaikan yang berdampak pada kualitas (quality), biaya (cost), keselamatan (safety), moral (morale) melalui mekanisme QCP (Quality Control Project), QCC (Quality Control Circle), SS (Suggestion System). Bagi karyawan terbukti ide perbaikannya dapat dilaksanakan akan mendapatkan kompensasi atas penghematan atau kenaikan pendapatan perusahaan (Gambar 4.22).

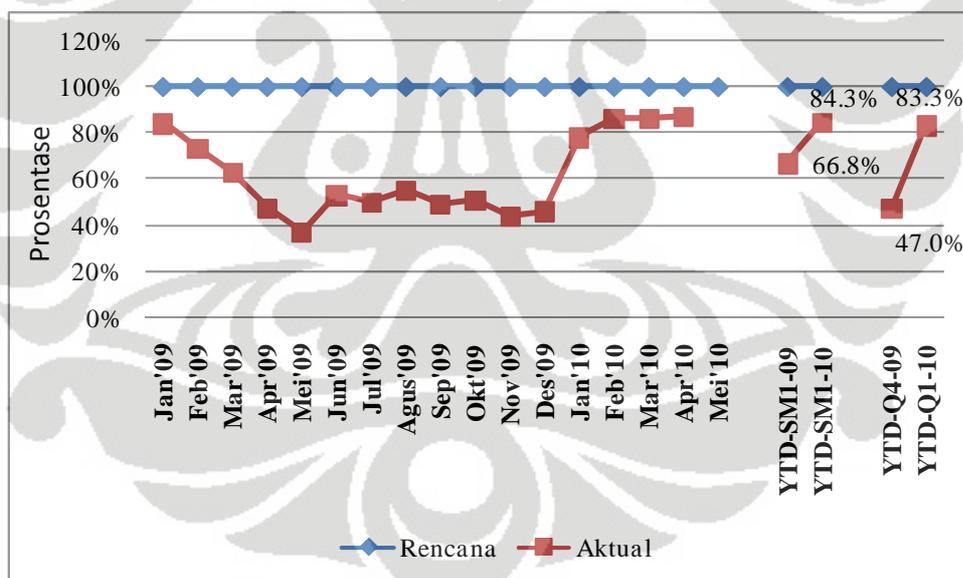
Selanjutnya sasaran organisasi pada perspektif pembelajaran yang memiliki indikator *Dashboard* merah adalah sasaran organisasi selaras dengan bisnis yang memiliki KPI indeks pemenuhan karyawan (Gambar 4.23).

PT. Pharmacore Labs sebagai salah satu industri manufaktur farmasi yang sedang berkembang pesat, pemenuhan sumber daya manusia (SDM) menjadi sesuatu yang esensial. Saat ini banyak posisi kosong yang belum terisi karena tidak seimbangnya kebutuhan SDM dengan pertumbuhan bisnis. Strategi dan

operasional membutuhkan eksekusi, pemenuhan terhadap posisi kosong pada struktur organisasi menjadi penting.



Gambar 4.22. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan – Jumlah Ide Perbaikan Yang Masuk.



Grafik 4.23. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan – Indeks Pemenuhan Karyawan.

Usulan perbaikan yang dilakukan guna mempercepat pemenuhan organisasi ini adalah:

1. Mengadakan kerjasama dengan perguruan tinggi negeri atau swasta dalam mencari calon karyawan pada posisi manajemen.

2. Outsourcing atau memberlakukan karyawan kontrak untuk pemenuhan produk yang fluktuatif.
3. Perbaikan kompensasi dan kesejahteraan karyawan.
4. Perbaikan jenjang karir yang jelas pada setiap tingkatan, khususnya tingkatan manajemen.
5. Perubahan dan perbaikan lingkungan kerja, khususnya yang terkait dengan kesehatan dan keselamatan kerja (K3).



BAB V

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk merancang *Dashboard* manajemen sebagai peringatan dini kinerja manajemen pada industri farmasi melalui pendekatan *Balance Scorecard* dengan mengambil objek penelitian PT. Pharmacore Labs.

Proses penelitian dimulai dari perancangan *Balanced Scorecard*, perumusan sasaran strategis hingga KPI. Setelah kedua proses tersebut selesai dilakukan pembuatan *Dashboard* manajemen.

Dari hasil penelitian ini dapat diperoleh beberapa kesimpulan yaitu :

1. Hasil pembobotan kepentingan *Balanced Scorecard* PT. Pharmacore Labs menunjukkan bahwa dalam menjalankan kegiatan bisnisnya perusahaan lebih cenderung memprioritaskan pencapaian kinerja pada perspektif pelanggan dan proses bisnis internal. Selanjutnya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kemudian perspektif terakhir yang menjadi prioritas perusahaan adalah perspektif keuangan.
2. Diperoleh dashboard manajemen yang memberikan peringatan dini atas kinerja manajemen melalui indikator warna sehingga dapat :
 1. Meningkatkan proses pengambilan keputusan, melalui identifikasi dan koreksi atas indikator negatif.
 2. Kemampuan menyelaraskan strategi dengan tujuan organisasi.
3. Penelitian implementasi Dashboard pada PT. Pharmacore Labs menunjukan peningkatan rata-rata kinerja manajemen dalam kurun waktu januari hingga maret 2010 sebesar 7%. (Januari: 49%, Febuari: 55% Maret: 63%).

Saran penelitian dan langkah selanjutnya adalah melakukan pengembangan Dashboard berbasis web dengan menggunakan database opensource dan pembuatan prosedur standar operasional pelaksanaan Dashboard Manajemen.

DAFTAR REFERENSI

R Mulari., M Punniyamorthy. (2008). Balance Scorecard for Balance Scorecard: A Benchmarking tools, *Journal of Benchmarking*, vol. 15, no.2.

Meybody, Mohammad Z. (2009). Benchmarking Performance Measurement in Traditional and Just-In-Time Company, *Journal of Benchmarking Performance*, vol.16, no. 1.

Amaratunga, Dilanthi., Baldry, David dan Sarshar, Marjan. (2003). A Conceptual Framework to Measure Facilities Management Performance, *Property Management*, vol. 21, no. 2, 172.

Lilian Chang., Yee-Ching. (2004). Performance Measurement and Adoption of Balance Scorecard, *Performance Measurement*, vol. 17, no. 3, 206.

Olsen, Eric O et al. (2007). Performance Measurement System and Relationship with Performance Result”, *Performance Measurement*, vol. 56, no. 7, 560.

Haapasalo, Harri., Ingalsuo, Kari dan Lenkkeri, Timo. (2006). Linking Strategy into Operational Management. *Benchmarking*, vol.13, no. 6, 704.

Punniyamoorthy, M., Murali. (2008). Balance Scorecard for Balance Scorecard: a Benchmarking Tools, *Balance Scorecard for the Balance Scorecard*, vol. 15, no. 4, 423.

Atkinson, Helen. (2006). Strategy Implementation: A Role of Balance Scorecard?, *Management Decision*, vol: 44, no.10, 1448

Kaplan, Robert., Norton, David. (2000). *Balance Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Peter R, Yosi Pasla, Penerjemah.), Jakarta: Erlangga, 45.

Bos, Sanjoy., Thomas, Keith. (2007). Applying Balance Scorecard for Better Performance of Intellectual Capital”, *Performance Intellectual Capital*, vol. 8, 661.

Richard L. Levin,. *Statistics for Management*, Prentice Hall, 2000, 745.

Cobbold, Ian., Lawrie, Gavin. (2004). Designing A Strategic Management System Using The Third-Generation Balance Scorecard, *Productivity and Performance*, vol. 53 no. 7, 631.

Haapasalo, Harri., Ingalsuo, Kari., Lenkkeri, Timo. (2006). Linking Strategy Into Operational Management. *Benchmarking International Journal*. Vol: 13, No.6, 708.

Lee, SF., Sai On Ko, Andrew. (2000). Building Balance Scorecard with SWOT Analysis, and implementing “Sun Tzu’s The Art of Business Management Strategies on QFD Methodology, *Managerial Auditing*, vol. 67-68, 3.

Lee, S. F dan Sai On Ko, Andrew. (2000). Strategy Formulation Framework for Vocational education: Integrating SWOT Analysis, Balance Scorecard, QFD Metodology and MBNQA Education Criteria. *Managerial Auditing Journal: MCB University Press*, hal. 409

Selly, Ann, Mary, Forman, Ernest. *Decision by Objective: How To Convince That You Are Right*. World Scientific Publishing, 2001, 4.

Triantaphyllou, Evangelos., Mann, Stuart H. (1995). Using The Analytical Hierarchy Process for Decision Making in Engineering Application: Some Challenges, *Industrial Engineering: Application and Practice*, vol. 2, no. 1, 3-7.

Kumar, Sanjay., Parashar, Neeraj., Haleem, Abid. (2009). Analytical Hierarchy Process Applied to Vendor Selection Problem: Small Scale, Medium Scale and Large Scale Industries, *Business Intelligence*, vol. 2, no. 2, 358.

Selly, Ann, Mary, Forman, Ernest. *Decision by Objective: How To Convince That You Are Right*". World Scientific Publishing, 2001, 73.

Triantaphyllou, Evangelos., Mann, Stuart H. (1995). Using The Analytical Hierarchy Process for Decision Making in Engineering Application: Some Challenges, *Industrial Engineering: Application and Practise*, vol. 2, no. 1, 3-9.

Parida, Aditya., Kumar, Uday. (2006). Maintenance Performance Measurement (MPM): Issues and Challenges", *Quality in Maintenance Engineering*, vol. 12, no. 3, 241-242.

Sharma, Kumar, Rajiv., Kumar, Dines dan Kumar, Pradeep. (2006). Manufacturing Excellence through TPM Implementation: A Practical Analysis", *Industrial Management and Data System*, vol. 106, no. 2, 258.

Grag, Amik, Deshmukh, S.G. (2006). Maintenance Management: Literature Review and Direction, *Quality in Maintenance Engineering*, vol. 12, no. 3, 206.

Ahuja, L.P.S., Khamba, J.S. (2008). Total Productive Maintenance: Literature Review and Directions, *Quality and Reliability Management*, vol. 25, no. 7, 722.

Kaplan, Robert., Norton, David. (2008). *the Execution Premium: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage*", Harvard Business Press, Boston, 48.

Selly, Ann, Mary, Forman, Ernest. (2001). *Decision by Objective: How To Convince That You Are Right*. World Scientific Publishing, 94.

Lampiran 1. Kuisisioner Perbandingan Berpasangan.



PHARMA

PERBANDINGAN BERPASANGAN

SASARAN STRATEGIS & KPI



KUESIONER
PERBANDINGAN BERPASANGAN
SASARAN STRATEGIS & KPI

PENGANTAR

Kuesioner Perbandingan Berpasangan ini bertujuan untuk menentukan bobot kepentingan dari setiap Sasaran Strategis dan *Key Performance Indicator* (KPI) perspektif *Balanced Scorecard*.

Sebelum mengisi kuesioner ini, Bapak/Ibu diharapkan membaca terlebih dahulu petunjuk pengisian kuesioner yang telah diberikan. Bapak/Ibu tidak perlu khawatir karena kerahasiaan kuesioner ini terjaga.

Atas bantuan dan partisipasinya, kami mengucapkan Terima Kasih.

Hormat saya,

Yudi Hermawan

DATA RESPONDEN

1. Nama Lengkap :

.....

2. Nama Perusahaan :

.....

3. Jabatan saat ini :

.....

4. Divisi :

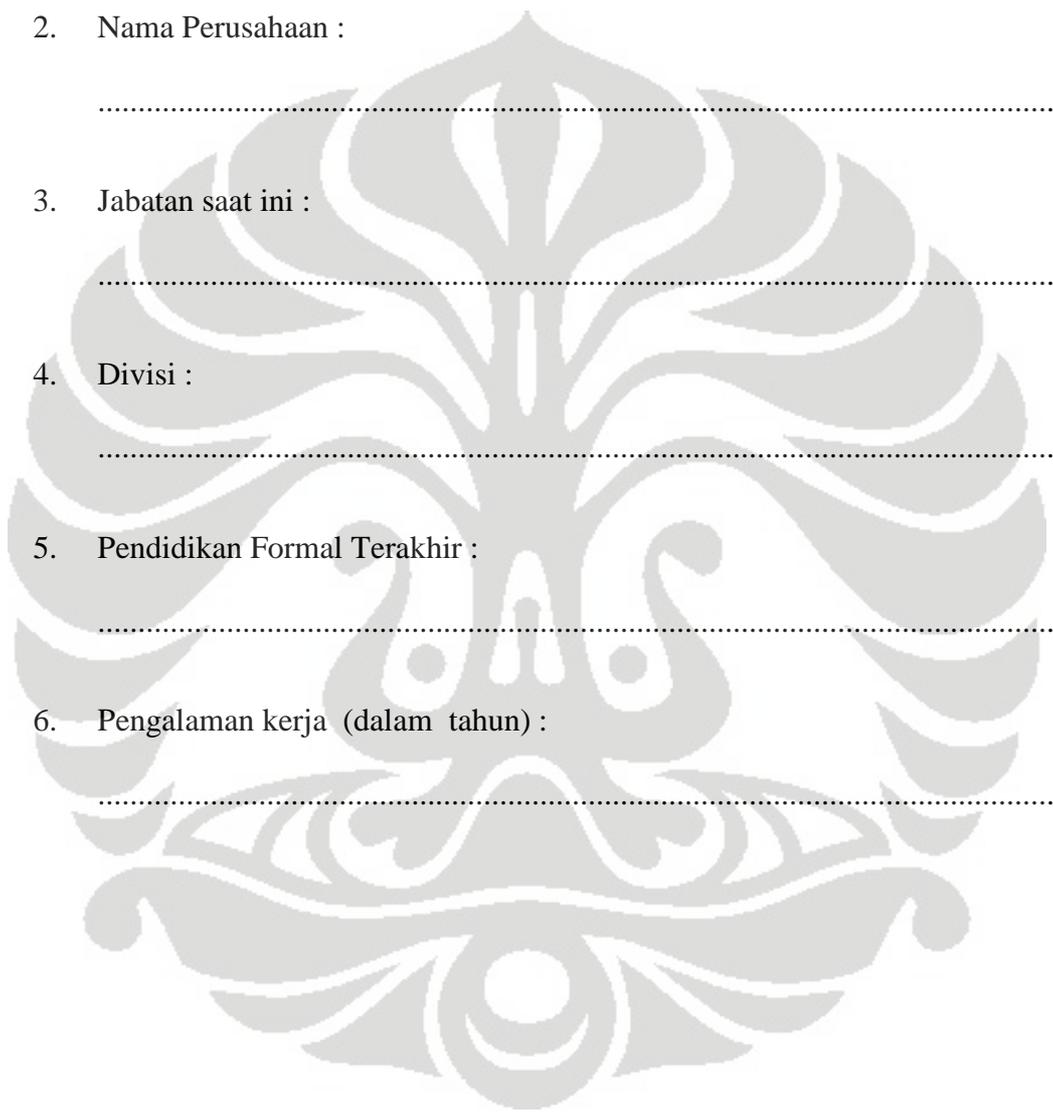
.....

5. Pendidikan Formal Terakhir :

.....

6. Pengalaman kerja (dalam tahun) :

.....



..... , - - 2010

Tanda Tangan Responden

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

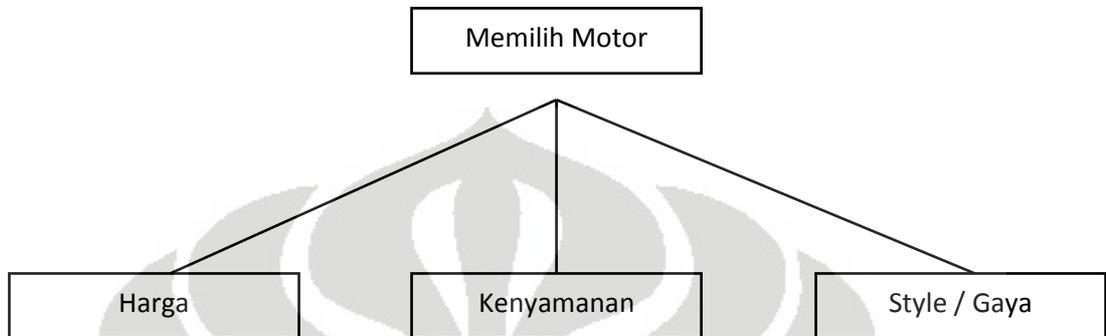
1. Responden diminta untuk memberikan persepsi atau pertimbangan berdasarkan pengalaman, pengetahuan dan intuisi yang dimiliki untuk menentukan bobot kepentingan 2 (dua) buah kriteria yang dibandingkan.
2. Perbandingan berpasangan ini bertujuan untuk **mengetahui kriteria-kriteria mana yang mempunyai bobot kepentingan lebih besar dalam hal pencapaian Visi, Misi dan Strategi Perusahaan.**
3. Responden diminta memberikan tanda silang (X) pada nilai bobot perbandingan berpasangan kriteria dan sub kriteria sesuai dengan perbandingan tingkat kepentingannya.
4. Untuk membantu responden melakukan pembobotan, maka tingkat kepentingan yang digunakan adalah sebagai berikut :



Nilai 2, 4, 6 dan 8 merupakan nilai tengah. Diberikan bila ada keraguan dalam menentukan pilihan diantara dua tingkat kepentingan.

CONTOH PENGISIAN KUESIONER

Berikut ini adalah contoh pengisian kuesioner untuk kasus keputusan memilih mobil. Model hirarki keputusannya adalah sebagai berikut :



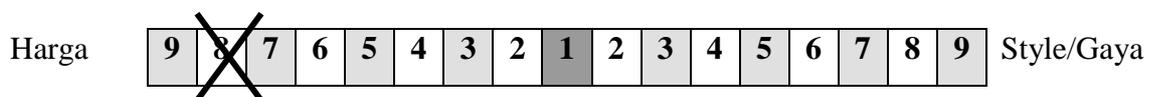
Jika Kenyamanan **sama penting** dengan Style, maka dipilih angka **1**.



Jika Harga **sedikit lebih penting** dibandingkan Kenyamanan, maka dipilih angka **3** dibagian kanan.



Jika Harga dinilai antara **sangat lebih penting (7)** dan **mutlak sangat lebih penting (9)** dibandingkan Style, maka dipilih **angka 8** disebelah kiri.

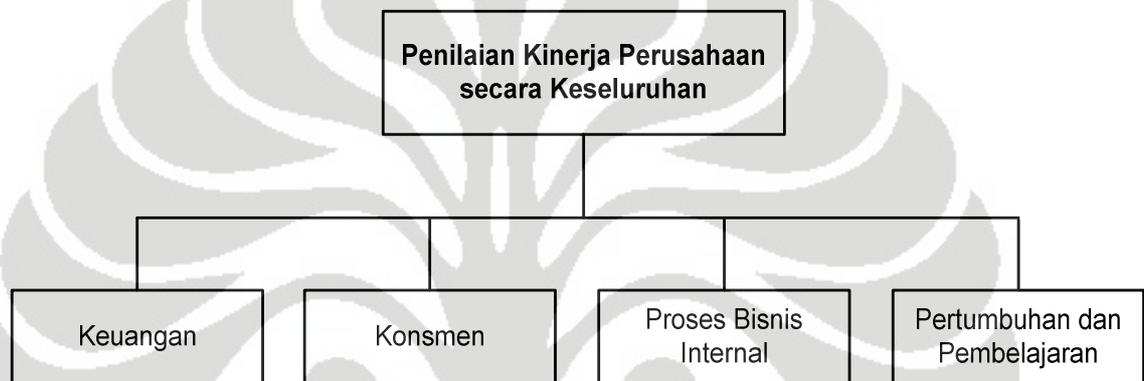


PERBANDINGAN BERPASANGAN

A. Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama.

Mohon diperhatikan konsistensi jawaban anda karena akan sangat menentukan validitas jawaban anda. Sebagai contoh kondisi konsistensi adalah :

Jika kriteria A lebih penting daripada kriteria B, dan kriteria B lebih penting dari kriteria C, maka kriteria A sangat lebih penting daripada kriteria C.

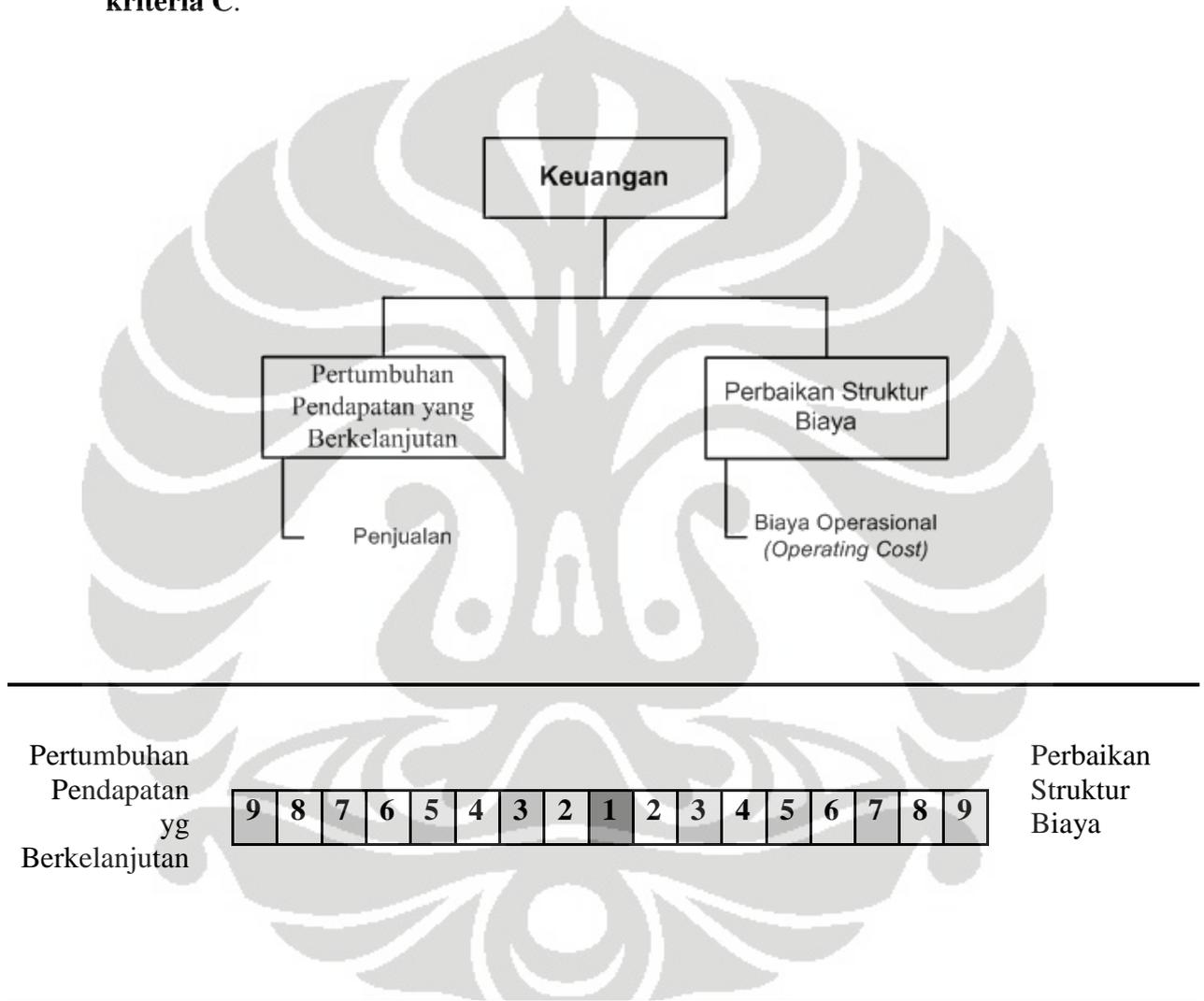


Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Konsumen
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses Bisnis Internal
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan & Pembelajaran
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses Bisnis Internal
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan & Pembelajaran
Proses Bisnis Internal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan & Pembelajaran

B. Perbandingan Berpasangan Sub-Kriteria dari Kriteria Keuangan.

Mohon diperhatikan konsistensi jawaban anda karena akan sangat menentukan validitas jawaban anda. Sebagai contoh kondisi konsistensi adalah :

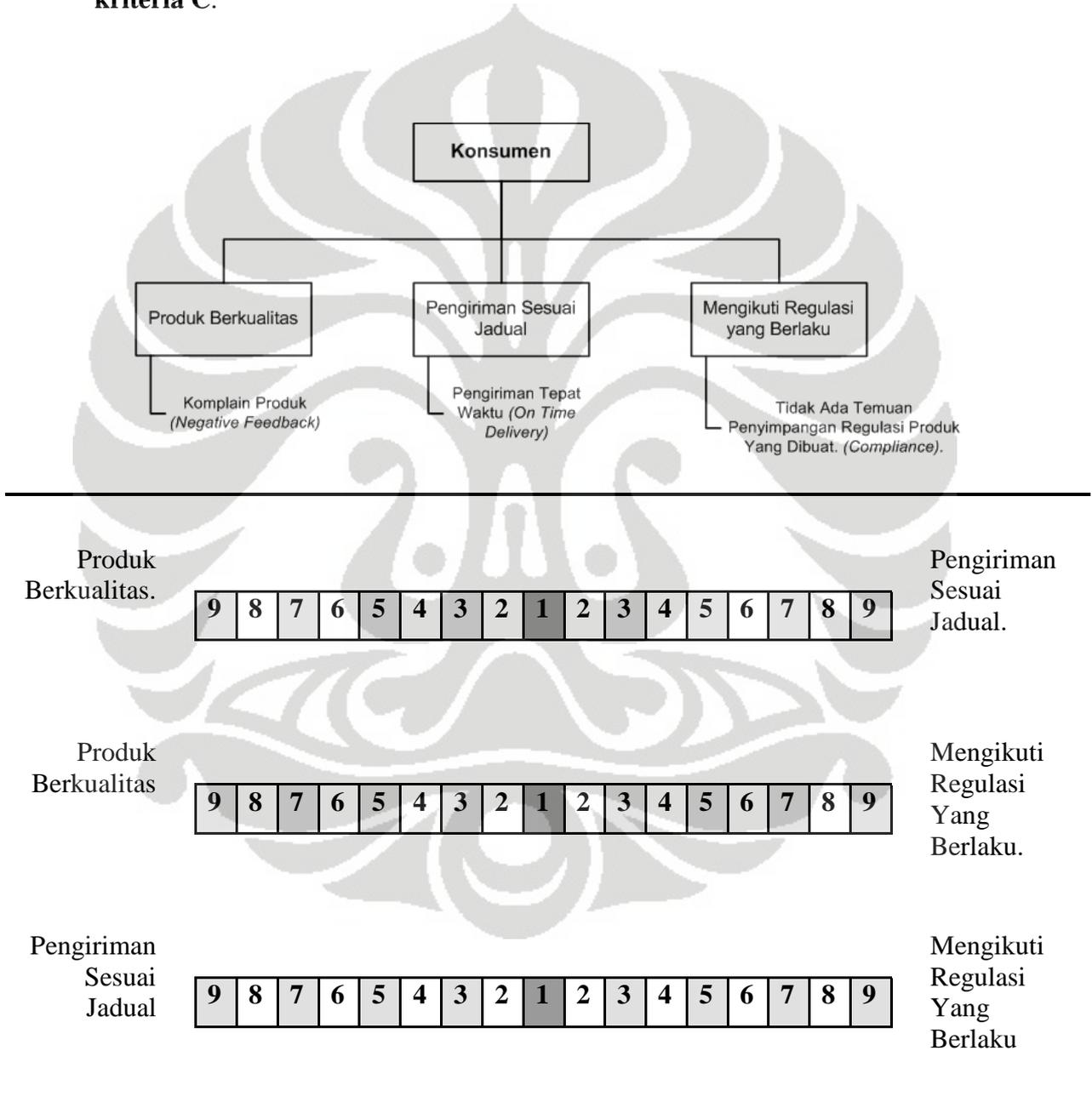
Jika kriteria A lebih penting daripada kriteria B, dan kriteria B lebih penting dari kriteria C, maka kriteria A sangat lebih penting daripada kriteria C.



C. Perbandingan Berpasangan Sub-Kriteria dari Kriteria Konsumen.

Mohon diperhatikan konsistensi jawaban anda karena akan sangat menentukan validitas jawaban anda. Sebagai contoh kondisi konsistensi adalah :

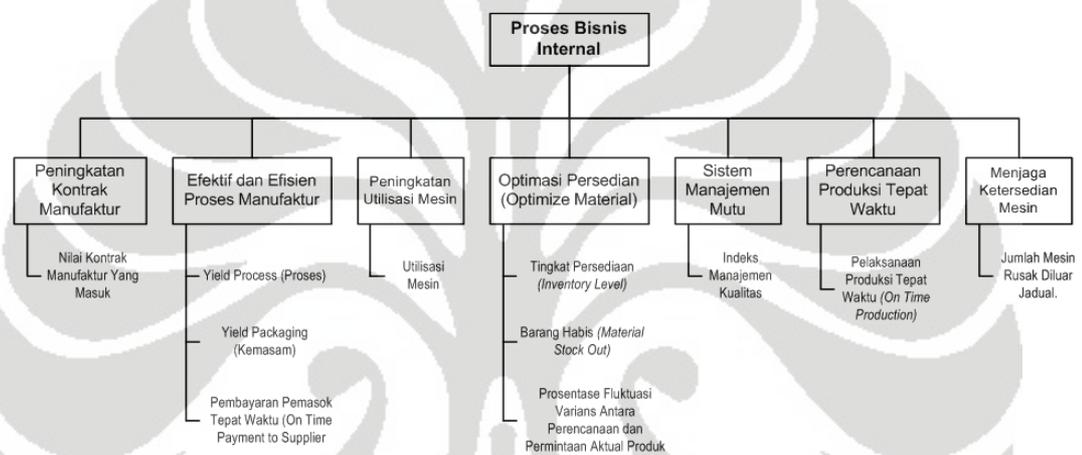
Jika kriteria A lebih penting daripada kriteria B, dan kriteria B lebih penting dari kriteria C, maka kriteria A sangat lebih penting daripada kriteria C.



D. Perbandingan Berpasangan Sub-Kriteria dari Kriteria Proses Bsinis Internal.

Mohon diperhatikan konsistensi jawaban anda karena akan sangat menentukan validitas jawaban anda. Sebagai contoh kondisi konsistensi adalah :

Jika kriteria A lebih penting daripada kriteria B, dan kriteria B lebih penting dari kriteria C, maka kriteria A sangat lebih penting daripada kriteria C.



Peningkatan Kontrak Manufaktur

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Efektif dan Efisien Proses Manufaktur

Peningkatan Kontrak Manufaktur

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

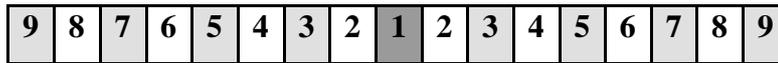
Peningkatan Utilisasi Mesin

Peningkatan Kontrak Manufaktur

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Optimasi Persediaan

Peningkatan
Kontrak
Manufaktur



Sistem
Manajemen
Mutu.

Peningkatan
Kontrak
Manufaktur



Perencanaan
Produksi
Tepat Waktu

Peningkatan
Kontrak
Manufaktur



Menjaga
Ketersediaan
Mesin

Efektif dan
Efisien
Proses
Manufaktur



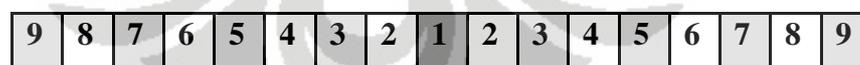
Peningkata
n Utilisasi
Mesin

Efektif dan
Efisien
Proses
Manufaktur



Optimasi
Persediaan

Efektif dan
Efisien
Proses
Manufaktur



Sistem
Manajeme
n Mutu.

Efektif dan
Efisien
Proses
Manufaktur



Perencana
an
Produksi
Tepat
Waktu

Efektif dan Efisien Proses Manufaktur



Menjaga Ketersediaan Mesin

Peningkatan Utilisasi Mesin



Optimasi Persediaan

Peningkatan Utilisasi Mesin



Sistem Manajemen Mutu

Peningkatan Utilisasi Mesin



Perencanaan Produksi Tepat Waktu

Peningkatan Utilisasi Mesin



Menjaga Ketersediaan Mesin

Optimasi Persediaan



Sistem Manajemen Mutu

Optimasi Persediaan



Perencanaan Produksi Tepat Waktu

Optimasi Persediaan



Menjaga Ketersediaan Mesin

Sistem
Manajemen
Mutu

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Perencanaan
Produksi
Tepat Waktu

Sistem
Manajemen
Mutu

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Menjaga
Ketersediaan
Mesin

Perencanaan
Produksi
Tepat Waktu

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Menjaga
Ketersediaan
Mesin

D.1. Perbandingan Berpasangan Sub-Kriteria "Efektif dan Efisien Proses Manufaktur".

Yield
Process

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Yield
Packaging

Yield
Process

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Jumlah
Material
Produk
Rusak atau
Kadarluasa

Yield
Packaging

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Jumlah
Material
Produk
Rusak atau
Kadarluasa

D.2. Perbandingan Berpasangan Sub-Kriteria "Optimasi Persediaan".

Tingkat
Persediaan

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Jumlah Bahan
Baku Habis

Tingkat
Persediaan

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Minimilisasi
Fluktuasi
Varians
Antara
Perencanaan
dan
Permintaan
Aktual
Produk.

Jumlah Bahan
Baku Habis

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Minimilisasi
Fluktuasi
Varians
Antara
Perencanaan
dan
Permintaan
Aktual Produk

E. Perbandingan Berpasangan Sub-Kriteria dari Kriteria Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Mohon diperhatikan konsistensi jawaban anda karena akan sangat menentukan validitas jawaban anda. Sebagai contoh kondisi konsistensi adalah :

Jika kriteria A lebih penting daripada kriteria B, dan kriteria B lebih penting dari kriteria C, maka kriteria A sangat lebih penting daripada kriteria C.



Pengembangan Budaya Berkinerja Tinggi

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Membangun Organisasi Selaras Dengan Bisnis

Pengembangan Budaya Berkinerja Tinggi

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Meningkatkan Kompetensi Karyawan

Pengembangan Budaya Berkinerja Tinggi

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Lingkungan Kerja yang Kondusif

Pengembangan Budaya Berkinerja Tinggi

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Budaya Perbaikan Berkelanjutan

Membangun Organisasi Selaras dgn Bisnis

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Meningkatkan Kompetensi Karyawan

Membangun
Organisasi
Selaras dgn
Bisnis

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Lingkungan
Kerja yang
Kondusif

Membangun
Organisasi
Selaras dgn
Bisnis

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Budaya
Perbaikan
Berkelanjutan

Meningkatkan
Kompetensi
Karyawan

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Lingkungan
Kerja yang
Kondusif

Meningkatkan
Kompetensi
Karyawan

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Budaya
Perbaikan
Berkelanjutan

Meningkatkan
Kompetensi
Karyawan

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Budaya
Perbaikan
Berkelanjutan

Lampiran 2. Rekapitulasi Kuisiонер

Perbandingan Berpasangan		Konsensus	A. Haktim (S.Div.Mfg)	Randy P (Div.Mfg)	C. Bunarto (Dep.Mkt)	Djoko I (Dep.Prod)	Yumi R (Dep.QM)	Denny S (Dep.PPIC)
Kanan	Kiri							
a1 Keuangan	a2 Konsumen	3	7	3	-3	1	7	1
a1 Keuangan	a3 Proses Bisnis Internal	3	7	-5	1	1	5	5
a1 Keuangan	a4 Pertumbuhan Pembelajaran	3	5	-3	-3	1	5	5
a2 Konsumen	a3 Proses Bisnis Internal	1	-7	-7	-2	1	-3	-5
a2 Konsumen	a4 Pertumbuhan Pembelajaran	3	-7	-5	-2	1	-3	-5
a3 Proses Bisnis Internal	a4 Pertumbuhan Pembelajaran	3	-7	3	3	1	1	-5
b1 Pertumbuhan Pendapatan	b2 Perbaikan Struktur Biaya	(6)	7	-5	-5	7	3	-7
b3 Produk Berkualitas	b4 Pengiriman Sesuai Jadwal	(3)	1	1	-5	5	-7	1
b3 Produk Berkualitas	b5 Mengikuti Regulasi yang Berlaku.	(3)	1	3	-5	7	1	1
b4 Pengiriman Sesuai Jadwal	b5 Mengikuti Regulasi yang Berlaku.	(2)	1	3	-3	9	3	1
b6 Peningkatan Kontrak Manufaktur.	b7 Efektif dan Efisien Proses Manufaktur.	(5)	-5	-3	1	3	7	5
b6 Peningkatan Kontrak Manufaktur.	b8 Peningkatan Utilisasi Mesin Produksi.	3	1	1	1	3	1	5
b6 Peningkatan Kontrak Manufaktur.	b9 Optimalisasi Peralatan.	4	-7	5	1	3	5	3
b6 Peningkatan Kontrak Manufaktur.	b10 Sistem Manajemen Mutu.	7	-7	9	1	7	7	3
b6 Peningkatan Kontrak Manufaktur.	b11 Perencanaan Produksi Sesuai Jadwal	4	-7	3	1	3	5	7
b6 Peningkatan Kontrak Manufaktur.	b12 Menjaga Ketersediaan Mesin.	(1)	-7	1	1	3	3	5
b7 Efektif dan Efisien Proses Manufaktur.	b8 Peningkatan Utilisasi Mesin Produksi.	4	1	1	-3	1	5	-5
b7 Efektif dan Efisien Proses Manufaktur.	b9 Optimalisasi Peralatan.	5	5	7	1	1	5	3
b7 Efektif dan Efisien Proses Manufaktur.	b10 Sistem Manajemen Mutu.	8	1	9	1	3	1	1
b7 Efektif dan Efisien Proses Manufaktur.	b11 Perencanaan Produksi Sesuai Jadwal	4	1	5	1	1	1	1

		Perbandingan Berpasangan		Konsensus	A. Hakim (S.Div.Mfg)	Randy P (Div.Mfg)	C. Bunarto (Dep.Mfst)	Djoko I (Dep.Prod)	Yumi R (Dep.QM)	Denny S (Dep.PPIC)
		Kanan	Kiri							
b7	Efektif dan Efisien Proses Manufaktur.	b12	Menjaga Ketersediaan Mesin.	(1)	1	1	1	1	1	-3
b8	Peningkatan Utilisasi Mesin Produksi.	b9	Optimasi Persediaan.	3	5	-3	-3	1	3	1
b8	Peningkatan Utilisasi Mesin Produksi.	b10	Sistem Manajemen Mutu.	4	5	9	1	3	7	5
b8	Peningkatan Utilisasi Mesin Produksi.	b11	Perencanaan Produksi Sesuai Jadwal	3	5	1	1	1	3	3
b8	Peningkatan Utilisasi Mesin Produksi.	b12	Menjaga Ketersediaan Mesin.	(1)	5	1	1	1	7	-3
b9	Optimasi Persediaan.	b10	Sistem Manajemen Mutu.	2	-5	3	1	3	5	1
b9	Optimasi Persediaan.	b11	Perencanaan Produksi Sesuai Jadwal	(2)	5	-3	1	1	-3	-3
b9	Optimasi Persediaan.	b12	Menjaga Ketersediaan Mesin.	(2)	1	-3	1	1	1	-3
b10	Sistem Manajemen Mutu.	b11	Perencanaan Produksi Sesuai Jadwal	(3)	1	1	1	-3	-5	1
b10	Sistem Manajemen Mutu.	b12	Menjaga Ketersediaan Mesin.	(2)	1	1	1	-3	-5	-7
b11	Perencanaan Produksi Sesuai Jadwal	b12	Menjaga Ketersediaan Mesin.	(1)	1	1	1	1	1	-5
c1	Yield Process	c2	Yield Packaging	(3)	1	1	1	1	-5	1
c1	Yield Process	c3	Jumlah Material dan Produk Rusak atau Kadaluarsa.	2	1	-3	-3	1	1	3
c2	Yield Packaging	c3	Jumlah Material dan Produk Rusak atau Kadaluarsa.	3	1	1	-3	1	1	3
c11	Tingkat Persediaan	c12	Bahan Baku Habis	(1)	5	1	-3	5	1	-3
c11	Tingkat Persediaan	c13	Minimalisasi Fluktuasi Varians antara Perencanaan dan Permintaan Produk Aktual.	(5)				5	1	-5
c12	Bahan Baku Habis	c13	Minimalisasi Fluktuasi Varians antara Perencanaan dan Permintaan Produk Aktual.	(5)	5	1	1	1	1	-3

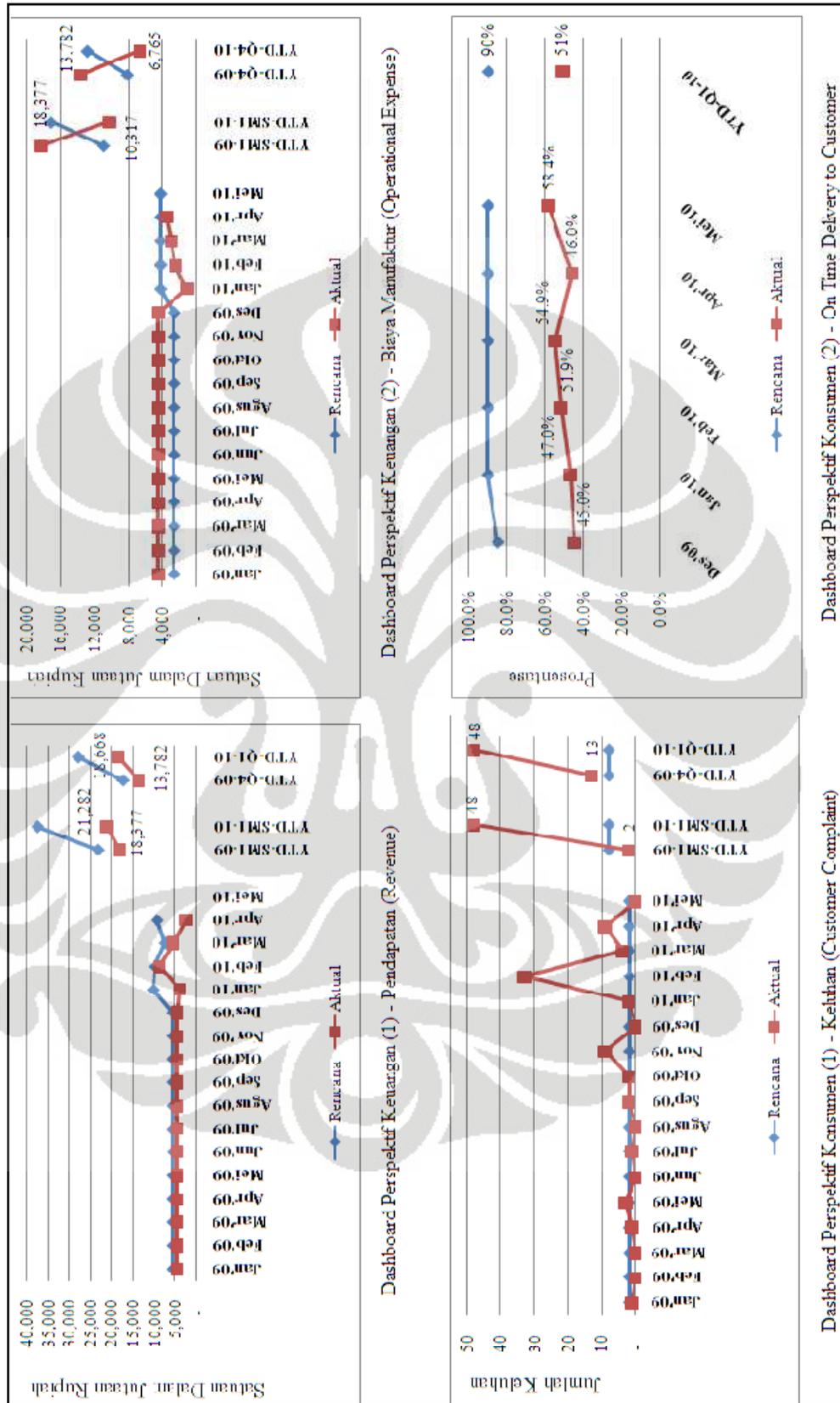
Perbandingan Berpasangan		Konsensus	A. Hakim (S.Div.Mfg)	Randy P (Div.Mfg)	C. Bunarto (Dep.Mkt)	Djoko J (Dep.Prod)	Yumi K (Dep.QM)	Denny S (Dep.PPIC)
Kanan	Kiri							
b13 Pengembangan Budaya Berkeaja Tinggi.	b14 Membangun Organisasi Selaras dengan Bisnis	8	-7	8	3	-3	-5	5
b13 Pengembangan Budaya Berkeaja Tinggi.	b15 Meningkatkan Kompetensi Karyawan	4	5	5	-3	-3	5	-3
b13 Pengembangan Budaya Berkeaja Tinggi.	b16 Lingkungan Kerja yang Kondusif	6	1	7	1	-3	5	1
b13 Pengembangan Budaya Berkeaja Tinggi.	b17 Perbaikan Berkelanjutan	4	1	3	1	1	3	3
b14 Membangun Organisasi Selaras dengan Bisnis	b15 Meningkatkan Kompetensi Karyawan	(4)	5	-5	1	1	5	-3
b14 Membangun Organisasi Selaras dengan Bisnis	b16 Lingkungan Kerja yang Kondusif	(3)	5	-3	1	1	5	-3
b14 Membangun Organisasi Selaras dengan Bisnis	b17 Perbaikan Berkelanjutan	(3)	1	-3	1	1	3	-3
b15 Meningkatkan Kompetensi Karyawan	b16 Lingkungan Kerja yang Kondusif	3	1	3	1	1	3	1
b15 Meningkatkan Kompetensi Karyawan	b17 Perbaikan Berkelanjutan	(3)	5	3	3	-3	-5	5
b16 Lingkungan Kerja yang Kondusif	b17 Perbaikan Berkelanjutan	(5)	5	5	3	-3	3	5

Catatan:

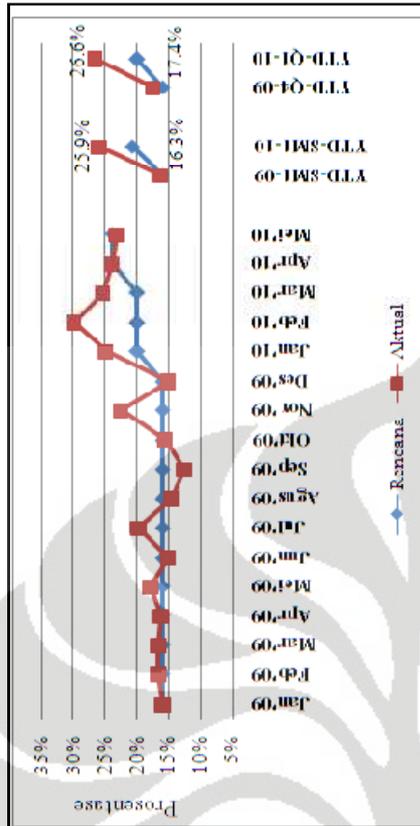
Angka Positif memberikan arti lebih cenderung ke kanan.

Angka Negatif memberikan arti lebih cenderung ke kiri.

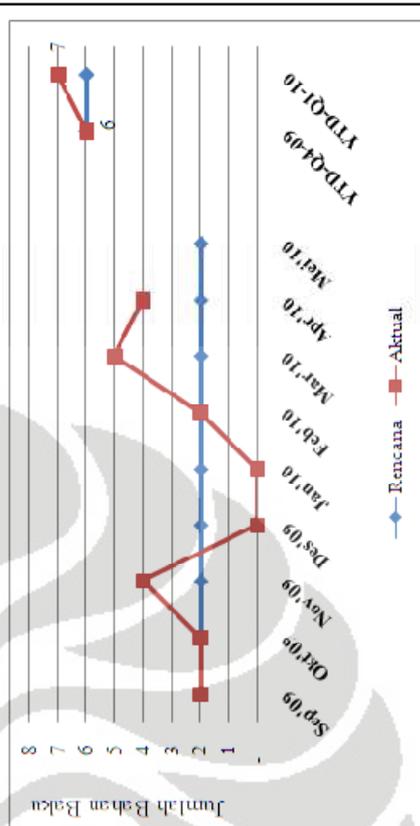
Lampiran 3. Ringkasan Dashboard Manajemen



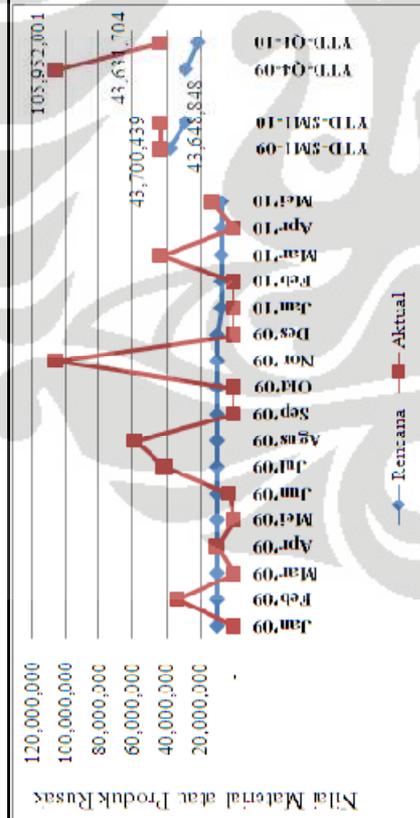




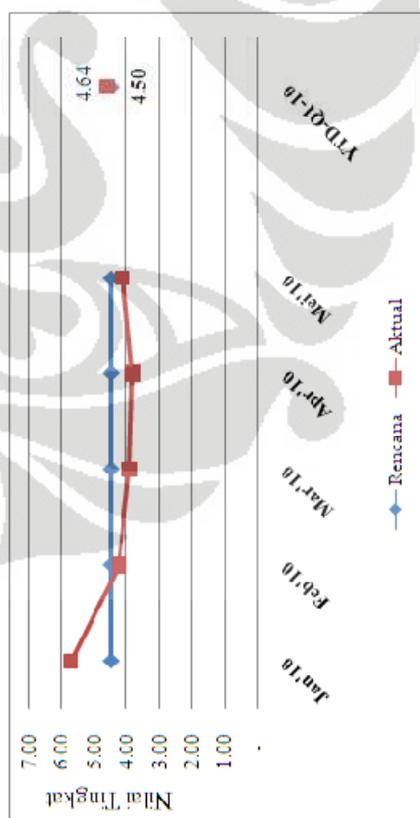
Dashboard Perspektif Proses Internal (5) - Utilisasi Mesin



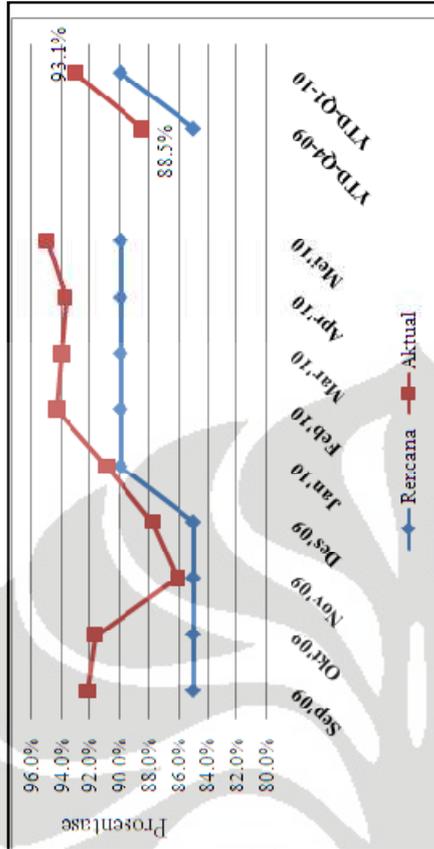
Dashboard Perspektif Proses Internal (7) - Jumlah Bahan Baku Stock Out



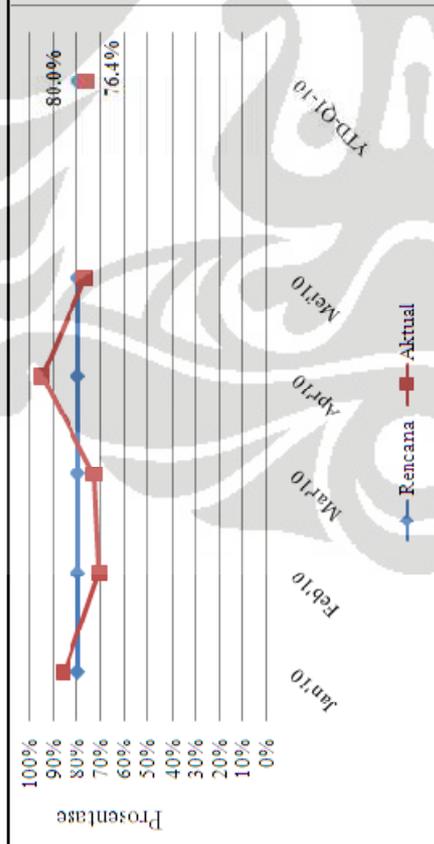
Dashboard Perspektif Proses Internal (4) - Nilai Material atau Produk Rusak



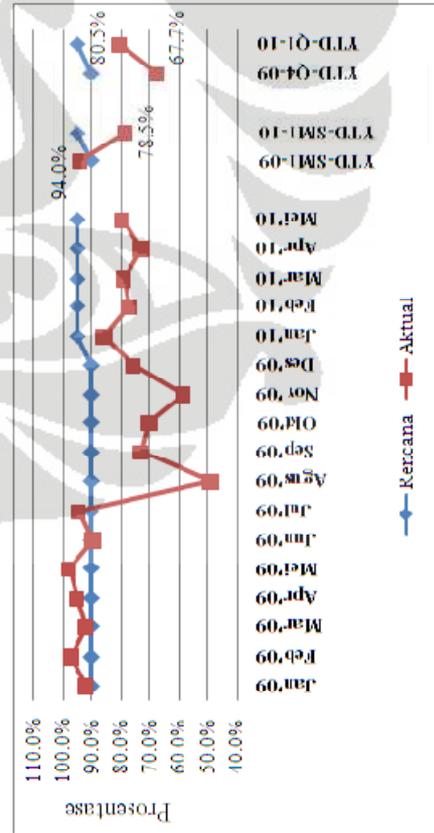
Dashboard Perspektif Proses Internal (6) - Nilai Tingkat Persediaan



Dashboard Perspektif Proses Internal (9) - Indeks Manajemen Mutu

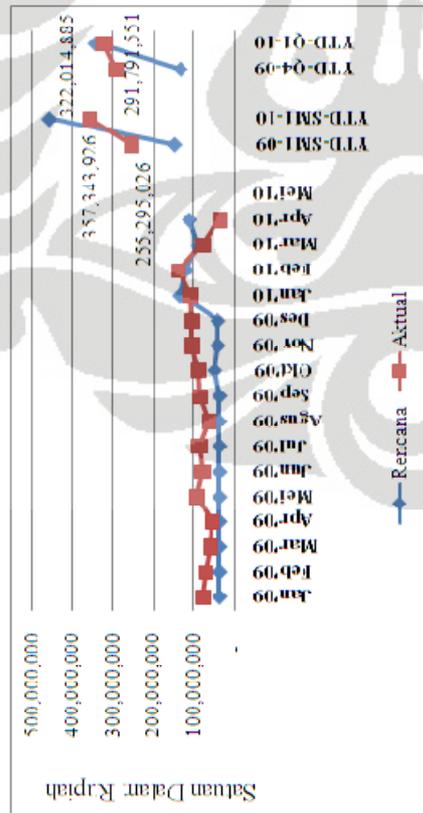


Dashboard Perspektif Proses Internal (8) - Minimisasi Fluktuasi Varians

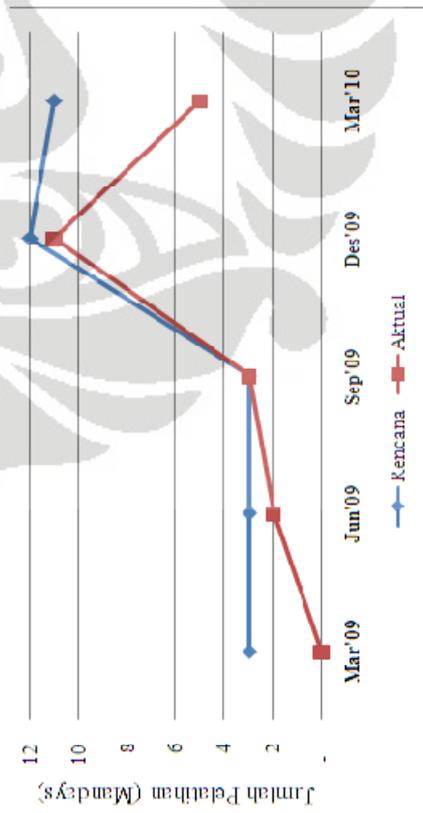


Dashboard Perspektif Proses Internal (10) - On Time Production

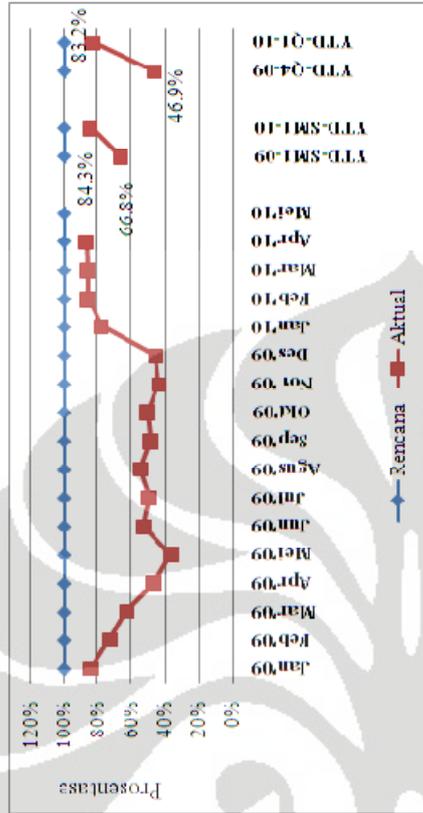
Dashboard Perspektif Proses Internal (11) - Number of Breakdown Machine



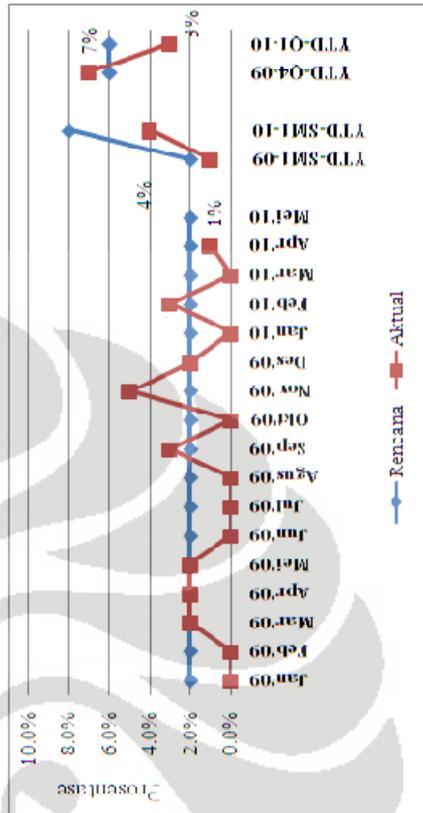
Dashboard Perspektif Pembelajaran (1) - Peningkatan Produktivitas



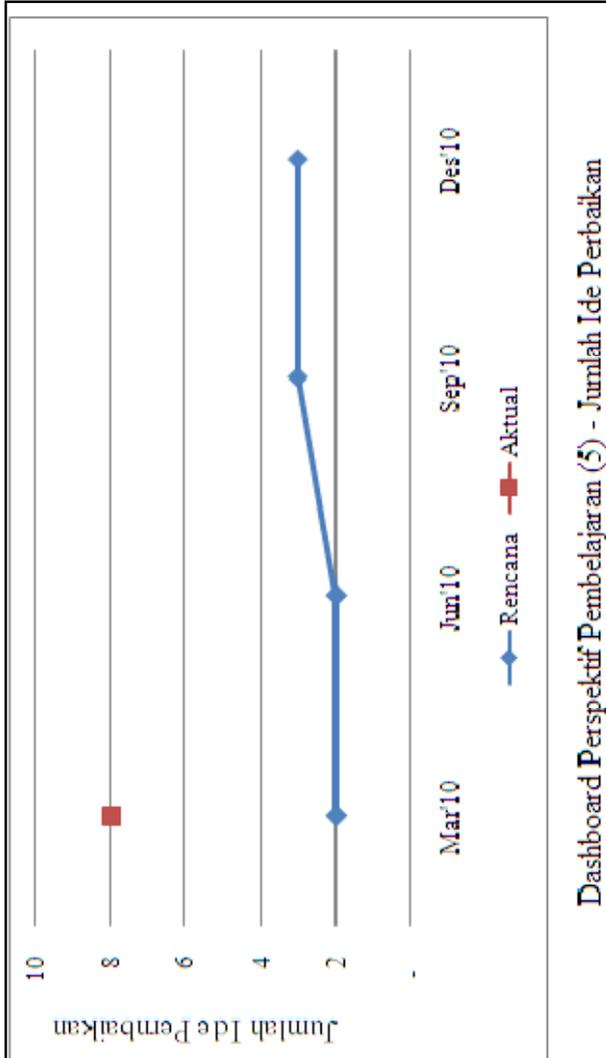
Dashboard Perspektif Pembelajaran (3) - Pelatihan



Dashboard Perspektif Pembelajaran (2) - Indeks Pemenuhan Karyawan



Dashboard Perspektif Pembelajaran (4) - Indeks Pemenuhan Karyawan



Dashboard Perspektif Pembelajaran (5) - Jumlah Ide Perbaikan

Lampiran 4. Data Masukan/Input Dashboard Manajemen

Tabel Rencana-Aktual Penjualan - Perspektif Keuangan

	Jan'09	Feb'09	Mar'09	Apr'09	Mei'09	Jun'09	Jul'09	Agus'09	Sep'09	Okt'09	Nov'09	Des'09
Rencana	5,832	5,832	5,832	5,832	5,832	5,832	5,832	5,832	5,832	5,832	5,832	5,832
Aktual	4,594	4,594	4,594	4,594	4,594	4,594	4,594	4,594	4,594	4,594	4,594	4,594
Indeks	78.8%	78.8%	78.8%	78.8%	78.8%	78.8%	78.8%	78.8%	78.8%	78.8%	78.8%	78.8%

Sambungan

	Jan'10	Feb'10	Mar'10	Apr'10	Mei'10	YTD-SM1-09	YTD-SM1-10	YTD-Q4-09	YTD-Q1-10
Rencana	10,384	10,072	7,519	9,515		23,329	37,550	17,196	28,005
Aktual	4,120	8,959	5,588	2,614		18,377	21,282	13,782	18,658
Indeks	39.68%	88.95%	74.03%	27.39%		79%	57%	79%	67%

Tabel Rencana dan Aktual Struktur Biaya- Perspektif Keuangan

	Jan'09	Feb'09	Mar'09	Apr'09	Mei'09	Jun'09	Jul'09	Agus'09	Sep'09	Okt'09	Nov'09	Des'09
Rencana	2,756	2,756	2,756	2,756	2,756	2,756	2,756	2,756	2,756	2,756	2,756	2,756
Aktual	4,594	4,594	4,594	4,594	4,594	4,594	4,594	4,594	4,594	4,594	4,594	4,594
Indeks	166.7%	166.7%	166.7%	166.7%	166.7%	166.7%	166.7%	166.7%	166.7%	166.7%	166.7%	166.7%

Sambungan

	Jan'10	Feb'10	Mar'10	Apr'10	Mei'10	YTD-SM1-09	YTD-SM1-10	YTD-Q4-09	YTD-Q4-10
Rencana	4,316	4,316	4,316	4,316	4,316	11,026	17,263	8,269	12,917
Aktual	1,215	2,562	2,987	3,552		18,377	10,317	13,782	6,765
Indeks	28.15%	59.38%	69.22%	82.31%		167%	60%	167%	52%

Tabel Rencana dan Aktual Keluhan Pelanggan - Perspektif Pelanggan

	Jan'09	Feb'09	Mar'09	Apr'09	Mei'09	Jun'09	Jul'09	Agus'09	Sep'09	Okt'09	Nov'09	Des'09
Rencana	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Aktual	1	-	-	1	3	-	1	-	2	2	9	-
Indeks	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	150.0%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%	100.0%	450.0%	0.0%

Sambungan

	Jan'10	Feb'10	Mar'10	Apr'10	Mei'10	YTD-SMI-09	YTD-SMI-10	YTD-Q4-09	YTD-Q1-10
Rencana	2	2	2	2	2	8	8	8	8
Aktual	2	33	4	9	-	2	48	13	48
Indeks	100.0%	1650.0%	200.0%	450.0%	0.0%	25%	600%	163%	600%

Tabel Rencana-Aktual Pengiriman Tepat Waktu- Perspektif Pelanggan

	Des'09	Jan'10	Feb'10	Mar'10	Apr'10	Mei'10	YTD-Q1-10
Rencana	85.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90%
Aktual	45.0%	47.0%	51.9%	54.9%	46.0%	58.4%	51%
Indeks	52.9%	52.22%	57.67%	61.00%	51%	65%	57%
Kum.Indek	52.9%	52.6%	54.3%	56.0%	55.0%	56.7%	

Tabel Rencana-Aktual Jmh Temuan Penyimpangan - Perspektif Pelanggan

	Des'09	Mar'10	Jun'10	Sep'10	Des'10
Rencana	2	1			
Aktual	3	2			
Indeks	150.0%	200.00%			
Kum.Indek	150%	167%			

Tabel Rencana-Aktual Nilai Kontrak Manufaktur - Perspektif Internal Proses

	Jan'10	Feb'10	Mar'10	Apr'10	Mei'10	YTD-Q1-10
Rencana	10,384	10,072	8,050	9,545	9,441	38,051
Aktual	6,548	9,490	11,094	10,814	7,157	37,946
Indeks	63.1%	94.2%	137.8%	113.3%	75.8%	99.7%

Tabel Rencana-Aktual Yield Process - Perspektif Internal Proses

	Jan'09	Feb'09	Mar'09	Apr'09	Mei'09	Jun'09
Rencana	97.0%	97.0%	97.0%	97.0%	97.0%	97.0%
Aktual	99.0%	99.0%	98.0%	100.2%	100.5%	98.4%
Indeks	102.1%	102.1%	101.0%	103.3%	103.6%	101.4%

Sambungan

	Jul'09	Agus'09	Sep'09	Okt'09	Nov'09	Des'09
Rencana	97.0%	97.0%	97.0%	97.0%	97.0%	97.0%
Aktual	98.3%	101.8%	100.5%	100.8%	100.8%	100.2%
Indeks	101.3%	104.9%	103.6%	103.9%	103.9%	103.3%

Sambungan

	Jan'10	Feb'10	Mar'10	Apr'10	Mei'10	YTD-SMI-09	YTD-SMI-10	YTD-Q4-09	YTD-Q1-10
Rencana	98.0%	98.0%	98.0%	98.0%	98.0%	97.0%	98.0%	97.0%	98.0%
Aktual	100.5%	101.1%	100.6%	100.4%	100.3%	99.0%	100.6%	100.6%	100.7%
Indeks	102.55%	103.16%	102.65%	102.43%	102.37%	102%	102%	102.4%	102.4%

Tabel Rencana-Aktual Yield Packaging - Perspektif Internal Proses

	Jan'09	Feb'09	Mar'09	Apr'09	Mei'09	Jun'09
Rencana	97.0%	97.0%	97.0%	97.0%	97.0%	97.0%
Aktual	98.2%	99.1%	99.1%	98.1%	99.0%	100.0%
Indeks	101.2%	102.2%	102.2%	101.1%	102.1%	103.1%

Sambungan

	Jul'09	Agus'09	Sep'09	Okt'09	Nov'09	Des'09
Rencana	97.0%	97.0%	97.0%	97.0%	97.0%	97.0%
Aktual	98.3%	97.4%	97.7%	100.7%	100.4%	100.2%
Indeks	101.3%	100.4%	100.7%	103.8%	103.5%	103.3%

Sambungan

	Jan'10	Feb'10	Mar'10	Apr'10	Mei'10	YTD-SMI-09	YTD-SMI-10	YTD-Q4-09	YTD-Q1-10
Rencana	98.0%	98.0%	98.0%	98.0%	98.0%	97.0%	98.0%	97.0%	98.0%
Aktual	99.2%	98.9%	99.1%	100.4%	100.0%	98.6%	99.4%	100.4%	99.1%
Indeks	101.22%	100.92%	101.12%	102.43%	102.08%	102.4%	102.4%	102.4%	102.4%

Tabel Rencana-Aktual Jmh Material/Produk Rusak - Perspektif Internal Proses

	Jan'09	Feb'09	Mar'09	Apr'09	Mei'09	Jun'09
Rencana	9,611,902	9,611,902	9,611,902	9,611,902	9,611,902	9,611,902
Aktual	-	33,513,416	-	10,135,432	-	2,488,008
Indeks	0.0%	348.7%	0.0%	105.4%	0.0%	25.9%

Sambungan

	Jul'09	Agus'09	Sep'09	Okt'09	Nov'09	Des'09
Rencana	9,611,902	9,611,902	9,611,902	9,611,902	9,611,902	9,611,902
Aktual	41,268,168	58,919,321	-	-	105,952,001	-
Indeks	429.3%	613.0%	0.0%	0.0%	1102.3%	0.0%

Sambungan

	Jan'10	Feb'10	Mar'10	Apr'10	Mei'10	YTD-SMI-09	YTD-SMI-10	YTD-Q4-09	YTD-Q1-10
Rencana	7,208,926	7,208,926	7,208,926	7,208,926	7,208,926	38,447,608	28,835,704	28,835,706	21,626,778
Aktual	-	-	43,631,704	68,736	13,040,931	43,648,848	43,700,439	105,952,001	43,631,704
Indeks	0.00%	0.00%	605.25%	0.95%	180.90%	114%	152%	367%	202%

Tabel Rencana-Aktual Utilisasi Mesin - Perspektif Internal Proses

	Jan'09	Feb'09	Mar'09	Apr'09	Mei'09	Jun'09
Rencana	16%	16%	16%	16%	16%	16%
Aktual	15.90%	16.60%	16.60%	16.10%	17.80%	15.00%
Indeks	99.4%	103.8%	103.8%	100.6%	111.3%	93.8%

Sambungan

	Jul'09	Agus'09	Sep'09	Okt'09	Nov'09	Des'09
Rencana	16%	16%	16%	16%	16%	16%
Aktual	19.70%	14.50%	12.50%	15.50%	22.40%	15.10%
Indeks	123.1%	90.6%	78.1%	96.9%	140.0%	94.4%

Sambungan

	Jan'10	Feb'10	Mar'10	Apr'10	Mei'10	YTD-SMI-09	YTD-SMI-10	YTD-Q4-09	YTD-Q1-10
Rencana	20%	20%	20%	24%	24%	16.0%	20.8%	16.0%	19.9%
Aktual	24.8%	29.9%	25.3%	24.0%	23%	16.3%	25.9%	17.4%	26.6%
Indeks	124.62%	150.25%	127.14%	100.25%	96.74%	102.4%	102.4%	102.4%	102.4%

Tabel Rencana-Aktual Nilai Tingkat Persediaan - Perspektif Internal Proses

	Jan'10	Feb'10	Mar'10	Apr'10	Mei'10	YTD-Q1-10
Rencana	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
Aktual	5.73	4.25	3.93	3.84	4.15	4.64
Indeks	127.33%	94.44%	87.33%	85.43%	92.22%	103.0%

Tabel Rencana-Aktual Bahan Baku Habis - Perspektif Internal Proses

	Okt'09	Nov'09	Des'09	Jan'10	Feb'10	Mar'10	Apr'10	YTD-Q4-09	YTD-Q1-10
Rencana	2	2	2	2	2	2	2	6	6
Aktual	2	4	-	-	2	5	4	6	7
Indeks	100.0%	200.0%	0.0%	0.00%	100.00%	250.00%	200.00%	100%	117%

Tabel Rencana-Aktual Minimalisasi Fluktuasi Varians Produk - Perspektif Internal Proses

	Jan'10	Feb'10	Mar'10	Apr'10	Mei'10	YTD-Q1-10
Rencana	80%	80%	80%	80%	80%	80.0%
Aktual	85.9%	70.9%	73.2%	95%	77%	76.4%
Indeks	107.43%	88.63%	91.49%	118.97%	96.25%	95.51%

Tabel Indeks Manajemen Mutu - Perspektif Internal Proses

	Okt'09	Nov'09	Des'09	Jan'10	Feb'10	Mar'10	Apr'10	Mei'10	YTD-Q4-09
Rencana	85.0%	85.0%	85.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	85.0%
Aktual	91.7%	86.1%	87.8%	90.9%	94.3%	94.0%	93.7%	95.0%	88.5%
Indeks	107.9%	101.3%	103.3%	101.00%	104.78%	104.44%	104.12%	105.53%	104.1%

Tabel Indeks Produksi Tepat Waktu - Perspektif Internal Proses

	Jan'09	Feb'09	Mar'09	Apr'09	Mei'09	Jun'09
Rencana	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%
Aktual	91.8%	97.1%	92.1%	95.1%	98.0%	89.5%
Indeks	102.0%	107.9%	102.3%	105.7%	108.9%	99.4%

Sambungan

	Jul'09	Agus'09	Sep'09	Okt'09	Nov'09	Des'09
Rencana	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%
Aktual	94.6%	49.0%	73.0%	70.0%	58.5%	75.8%
Indeks	105.1%	54.4%	81.1%	77.8%	65.0%	84.2%

Sambungan

	Jan'10	Feb'10	Mar'10	Apr'10	Mei'10	YTD-SMI-09	YTD-SMI-10	YTD-Q4-09	YTD-Q1-10
Rencana	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	90.0%	95.0%	90.0%	95.0%
Aktual	85.7%	77.0%	79.0%	72.8%	79.5%	94.0%	78.5%	67.7%	80.5%
Indeks	90.21%	81.05%	83.16%	76.62%	83.67%	102.4%	102.4%	102.4%	102.4%

Tabel Mesin Rusak Diluar Jadwal (Breakdown Machine) - Perspektif Internal Proses

	Mar'09	Jun'09	Sep'09	Des'09	Mar'10
Rencana	3	3	3	3	3
Aktual	4	3	1	1	1
Indeks	133.3%	100.0%	33.3%	33.3%	33.33%
Kum.Indeks	133.3%	116.7%	88.9%	75.0%	33.3%

Tabel Peningkatan Produktivitas (Revenue per Employee) - Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

	Jan'09	Feb'09	Mar'09	Apr'09	Mei'09	Jun'09
Rencana	37,385,683	37,385,683	37,385,683	37,385,683	37,385,683	37,385,683
Aktual	76,632,308	69,561,873	56,468,762	52,632,083	92,239,805	78,589,095
Indeks	205.0%	186.1%	151.0%	140.8%	246.7%	210.2%

Sambungan

	Jul'09	Agus'09	Sep'09	Okt'09	Nov'09	Des'09
Rencana	37,385,683	37,385,683	37,385,683	50,239,395	42,106,620	42,106,620
Aktual	86,127,976	61,767,708	83,466,888	87,990,545	101,900,503	101,900,503
Indeks	230.4%	165.2%	223.3%	175.1%	242.0%	242.0%

Sambungan

	Jan'10	Feb'10	Mar'10	Apr'10	Mei'10	YTD-SMI-09	YTD-SMI-10	YTD-Q4-09	YTD-Q1-10
Rencana	136,634,286	119,903,574	88,809,684	112,296,232		149,542,733	457,643,775	134,452,635	345,347,543
Aktual	109,103,206	136,357,189	76,554,490	35,329,042		255,295,026	357,343,926	291,791,551	322,014,885
Indeks	79.85%	113.72%	86.20%	31.46%		171%	78.1%	217.0%	93%

Tabel Indeks Pemenuhan Jumlah Karyawan - Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

	Jan'09	Feb'09	Mar'09	Apr'09	Mei'09	Jun'09
Rencana	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Aktual	84%	73%	63%	47%	37%	53%
Indeks	84.0%	73.0%	63.0%	47.0%	37.0%	53.0%

Sambungan

	Jul'09	Agus'09	Sep'09	Okt'09	Nov'09	Des'09
Rencana	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Aktual	50%	55%	49%	51%	44%	46%
Indeks	50.0%	55.0%	49.0%	51.0%	44.0%	46.0%

Sambungan

	Jan'10	Feb'10	Mar'10	Apr'10	Mei'10	YTD-SMI-09	YTD-SMI-10	YTD-Q4-09	YTD-Q1-10
Rencana	100%	100%	100%	100%	100%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Aktual	78%	86%	86%	87%		66.8%	84.3%	46.9%	83.2%
Indeks	78.0%	86.0%	86.0%	87.0%		66.8%	84.3%	46.9%	83.2%

Tabel Jmb Hari Pelatihan - Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

	Mar'09	Jun'09	Sep'09	Des'09	Mar'10
Rencana	3	3	3	12	11
Aktual	-	2	3	11	5
Indeks	0.0%	66.7%	100.0%	91.7%	45.45%

Tabel Perputaran Karyawan Keluar (Turnover Employee) - Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

	Jan'09	Feb'09	Mar'09	Apr'09	Mei'09	Jun'09
Rencana	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Aktual	0.0%	0.0%	2.0%	2.0%	2.0%	0.0%
Indeks	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0.0%

Sambungan

	Jul'09	Agus'09	Sep'09	Okt'09	Nov'09	Des'09
Rencana	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Aktual	0.0%	0.0%	3.0%	0.0%	5.0%	2.0%
Indeks	0.0%	0.0%	150.0%	0.0%	250.0%	100.0%

Sambungan

	Jan'10	Feb'10	Mar'10	Apr'10	Mei'10	YTD-SMI-09	YTD-SMI-10	YTD-Q4-09	YTD-Q1-10
Rencana	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2%	8%	6%	6%
Aktual	0.0%	3.0%	0.0%	1.0%		1%	4%	7%	3%
Indeks	0.0%	150.0%	0.0%	50.0%		50%	50%	1.17	0.50

Tabel Jumlah Ide Perbaikan Yang Masuk (SR, SS, QCC) - Perspektif Pembelajaran					
	Mar'10	Jun'10	Sep'10	Des'10	
Rencana	2	2	3	3	
Aktual	8				
Indeks	400.0%				
Kum.Indek	4				

Lampiran 5.

Dashboard Manajemen Periode Desember 2009 hingga Maret 2010

Dashboard Balance Scorecard-Rataan

Pharmacore Labs

Desember

BSC Pel

Bulan Des'09 YTD Des'09 Kinerja'10 17%

Keuangan	
Bulan	Des'09
Kinerja	10%
Bobot	25%

Konsumen	
Bulan	Des'09
Kinerja	47%
Bobot	25%

Pertumbuhan Pendapatan	
Bulan	Des'09
Kinerja	79%
Rencana	5.832.2
Aktual	4.594.1
Bobot	13%

Perbaikan Struktur Biaya	
Bulan	Des'09
Kinerja	166.7%
Rencana	2.756.5
Aktual	4.594.1
Bobot	13%

Produk Berkualitas	
Bulan	Des'09
Kinerja	79%
Rencana	2
Aktual	0
Bobot	13%

Pengiriman Sesuai Jadwal	
Bulan	Des'09
Kinerja	52.9%
Rencana	85.0%
Aktual	45.0%
Bobot	13%

Mengikuti Regulasi	
Bulan	Des'09
Kinerja	150.0%
Rencana	2
Aktual	3
Bobot	8%

Kontrak Manufaktur	
Bulan	Des'09
Kinerja	#N/A
Rencana	#N/A
Aktual	#N/A
Bobot	#N/A

Penjualan	
Bulan	Des'09
Kinerja	79%
Rencana	5.832.2
Aktual	4.594.1
Bobot	100%
Ukuran	Angka

Biaya Operasi	
Bulan	Des'09
Kinerja	166.7%
Rencana	2.756.5
Aktual	4.594.1
Bobot	100%
Ukuran	Angka

Keluhan Konsumen	
Bulan	Des'09
Kinerja	79%
Rencana	2
Aktual	0
Bobot	100%
Ukuran	Angka

Pengiriman Tepat Waktu	
Bulan	Des'09
Kinerja	53%
Rencana	85.0%
Aktual	45.0%
Bobot	100%
Ukuran	Presentase

Jmh Temuan Penyimpangan	
Bulan	Des'09
Kinerja	150.0%
Rencana	2.0
Aktual	3.0
Bobot	100%
Ukuran	Angka

Nilai Kontrak Manufaktur	
Bulan	Des'09
Kinerja	#N/A
Rencana	#N/A
Aktual	#N/A
Bobot	100%
Ukuran	Angka

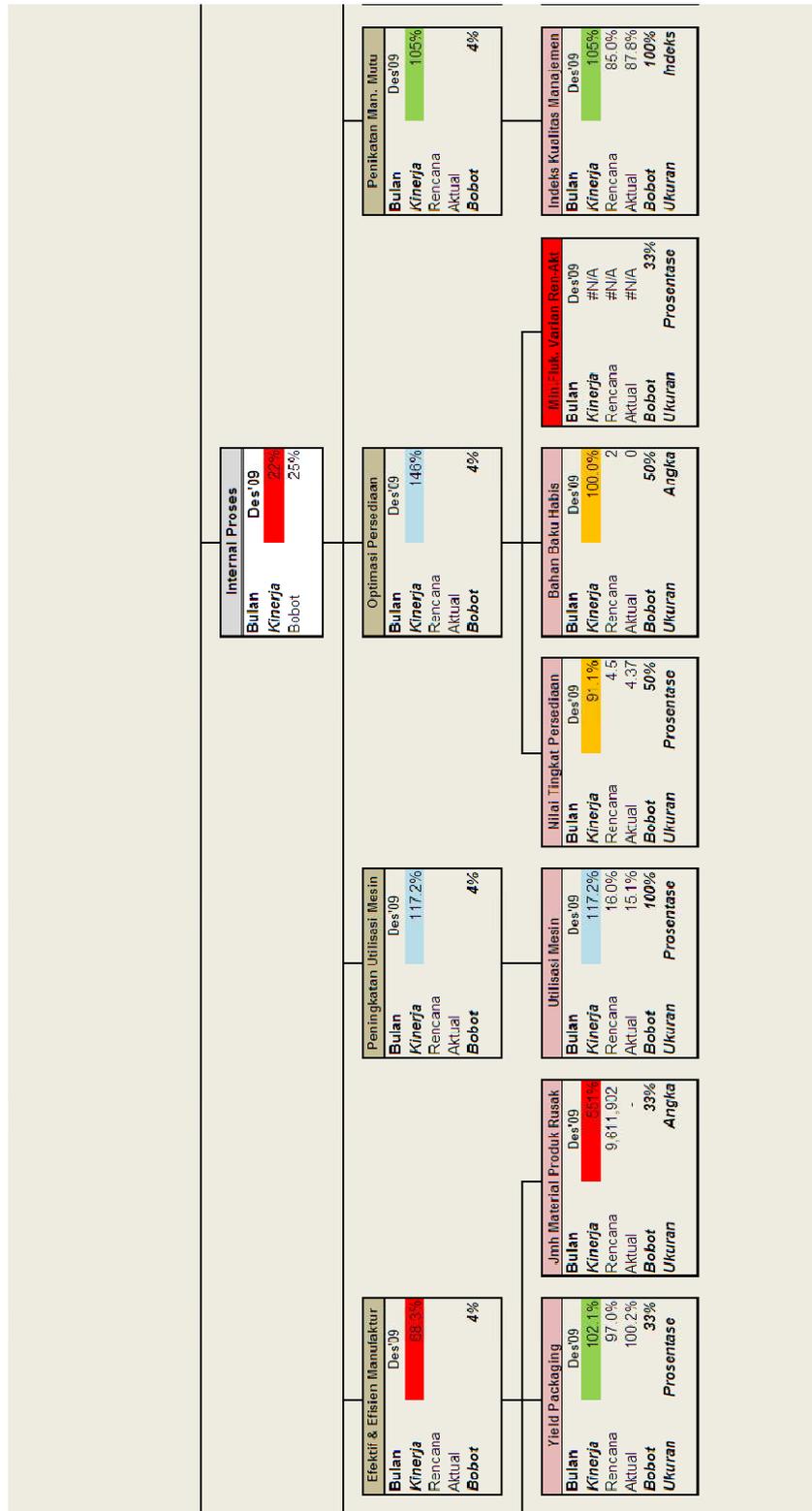
Yield Process	
Bulan	Des'09
Kinerja	102.9%
Rencana	97.0%
Aktual	100.2%
Bobot	33%
Ukuran	Presentase

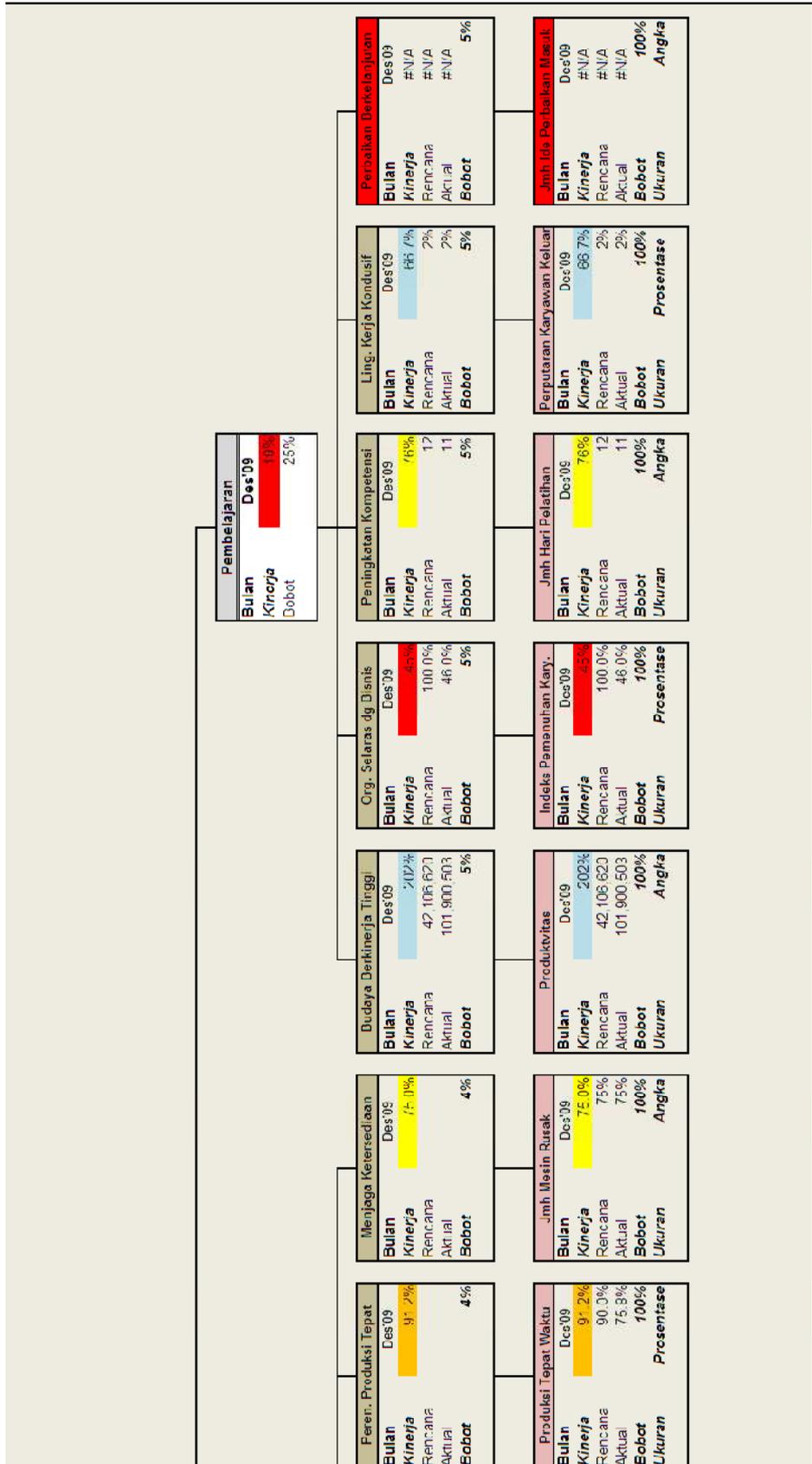
Polaritas

Makin Tinggi Makin Baik
Makin Tinggi Makin Buruk

Catatan KPI:

- Beberapa KPI yang belum terbangun yaitu:
- 1. Nilai Kontrak Manufaktur.
- 2. Min Fluktuasi Varian antara Rencana dan Aktual.
- 3. Jumlah Ide Perbaikan Masuk





Dashboard Balance Scorecard-AHP

Pharmacore Labs

BSC PeL	
YTD	Jan'10
Kinerja'10	40%

Januari 2010
Bulan
Jan'10
YTD 2010

Konsumen	
Bulan	Jan'10
Kinerja	20%
Bobot	37%

Keuangan	
Bulan	Jan'10
Kinerja	38%
Bobot	10%

Pengiriman Sesuai Jadwal	
Bulan	Jan'10
Kinerja	92.0%
Rencana	90.0%
Aktual	47.0%
Bobot	49%

Produk Berkualitas	
Bulan	Jan'10
Kinerja	100%
Rencana	2
Aktual	2
Bobot	20%

Perbaikan Struktur Biaya	
Bulan	Jan'10
Kinerja	28.1%
Rencana	43.15.8
Aktual	12.14.8
Bobot	14%

Pertumbuhan Pendapatan	
Bulan	Jan'10
Kinerja	40%
Rencana	10.384.2
Aktual	4.120.5
Bobot	86%

Pengiriman Tepat Waktu	
Bulan	Jan'10
Kinerja	63%
Rencana	90.0%
Aktual	47.0%
Bobot	100%
Ukuran	Prosentase

Keluhan Konsumen	
Bulan	Jan'10
Kinerja	100%
Rencana	2
Aktual	2
Bobot	100%
Ukuran	Angka

Biaya Operasi	
Bulan	Jan'10
Kinerja	28.1%
Rencana	4.316.9
Aktual	1.214.9
Bobot	100%
Ukuran	Angka

Penjualan	
Bulan	Jan'10
Kinerja	40%
Rencana	10.384.2
Aktual	4.120.5
Bobot	100%
Ukuran	Angka

Kontrak Manufaktur	
Bulan	Jan'10
Kinerja	63%
Rencana	10.384.21
Aktual	6.548.18
Bobot	7%

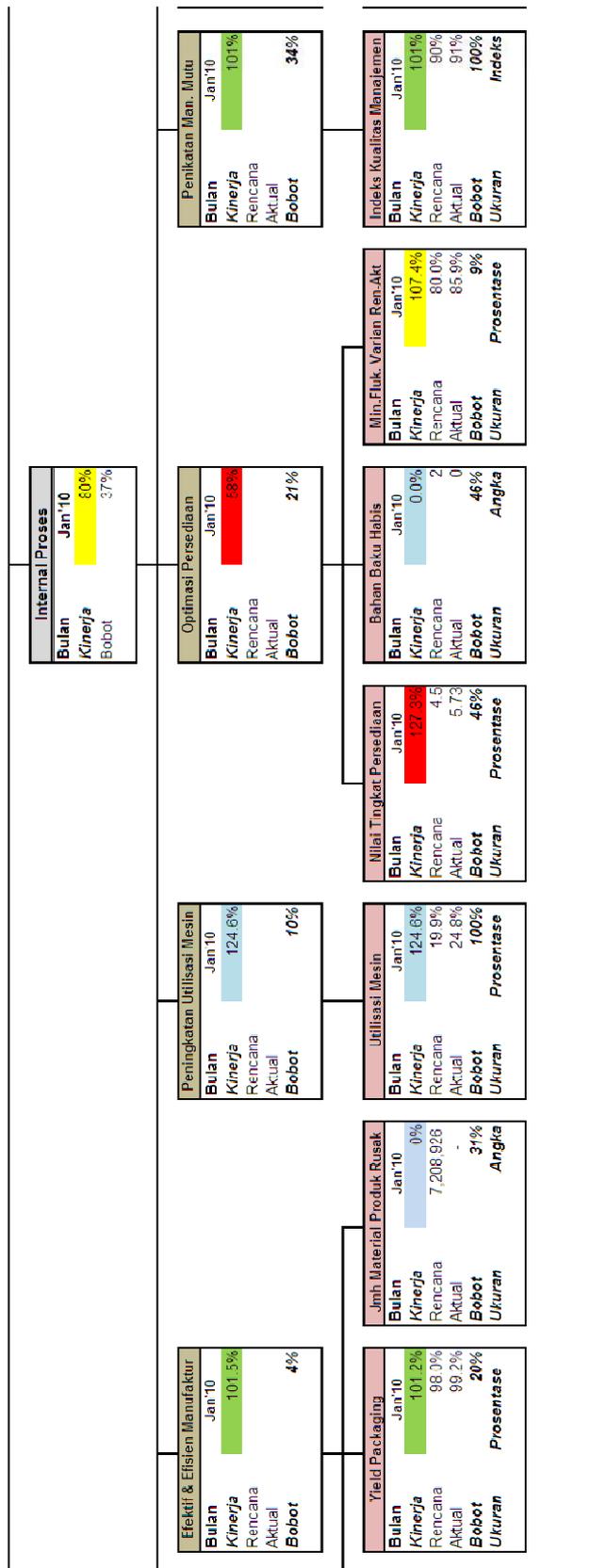
Mengikuti Regulasi	
Bulan	Jan'10
Kinerja	#N/A
Rencana	#N/A
Aktual	#N/A
Bobot	31%

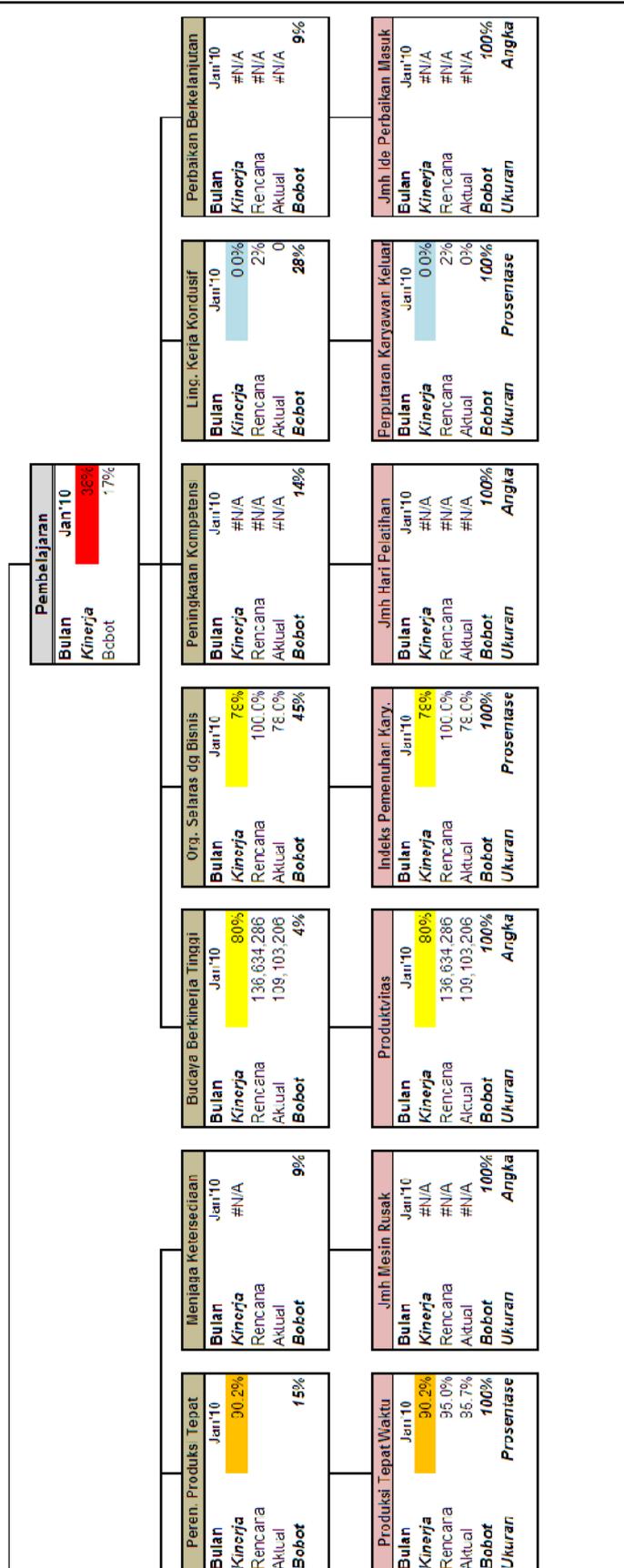
Jmh Temuan Penyimpangan	
Bulan	Jan'10
Kinerja	#N/A
Rencana	#N/A
Aktual	#N/A
Bobot	100%
Ukuran	Angka

Nilai Kontrak Manufaktur	
Bulan	Jan'10
Kinerja	63%
Rencana	10384.20E7
Aktual	6548.1755
Bobot	100%
Ukuran	Angka

Yield Process	
Bulan	Jan'10
Kinerja	102.8%
Rencana	98.0%
Aktual	100.8%
Bobot	49%
Ukuran	Prosentase

Polaritas
█ Makin Tinggi Makin Baik
█ Makin Tinggi Makin Buruk





Dashboard Balance Scorecard-AHP

Pharmcore Labs

BSC P&L	
YTD	Feb'10
Kinerja'10	65%

Februari	Feb'10
Bulan	YTD 2010

Konsumen	
Bulan	Feb'10
Kinerja	27%
Bobot	37%

Keuangan	
Bulan	Feb'10
Kinerja	61%
Bobot	-10%

Pertumbuhan Pendapatan	
Bulan	Feb'10
Kinerja	34%
Rencana	10,071.8
Aktual	8,968.6
Bobot	86%

Perbaikan Struktur Biaya	
Bulan	Feb'10
Kinerja	-43.8%
Rencana	4,315.8
Aktual	2,562.5
Bobot	14%

Produk Berkualitas	
Bulan	Feb'10
Kinerja	875%
Rencana	2
Aktual	33
Bobot	20%

Pengiriman Sesuai Jadwal	
Bulan	Feb'10
Kinerja	84.3%
Rencana	90.0%
Aktual	51.9%
Bobot	49%

Mengikuti Regulasi	
Bulan	Feb'10
Kinerja	#/A
Rencana	#/A
Aktual	#/A
Bobot	31%

Kontrak Manufaktur	
Bulan	Feb'10
Kinerja	78%
Rencana	10,071.90
Aktual	9,469.58
Bobot	7%

Penjualan	
Bulan	Feb'10
Kinerja	34%
Rencana	10,071.8
Aktual	8,968.6
Bobot	100%
Ukuran	Angka

Biaya Operasi	
Bulan	Feb'10
Kinerja	-43.0%
Rencana	4,315.8
Aktual	2,562.5
Bobot	100%
Ukuran	Angka

Kelebihan Konsumen	
Bulan	Feb'10
Kinerja	875%
Rencana	2
Aktual	33
Bobot	100%
Ukuran	Angka

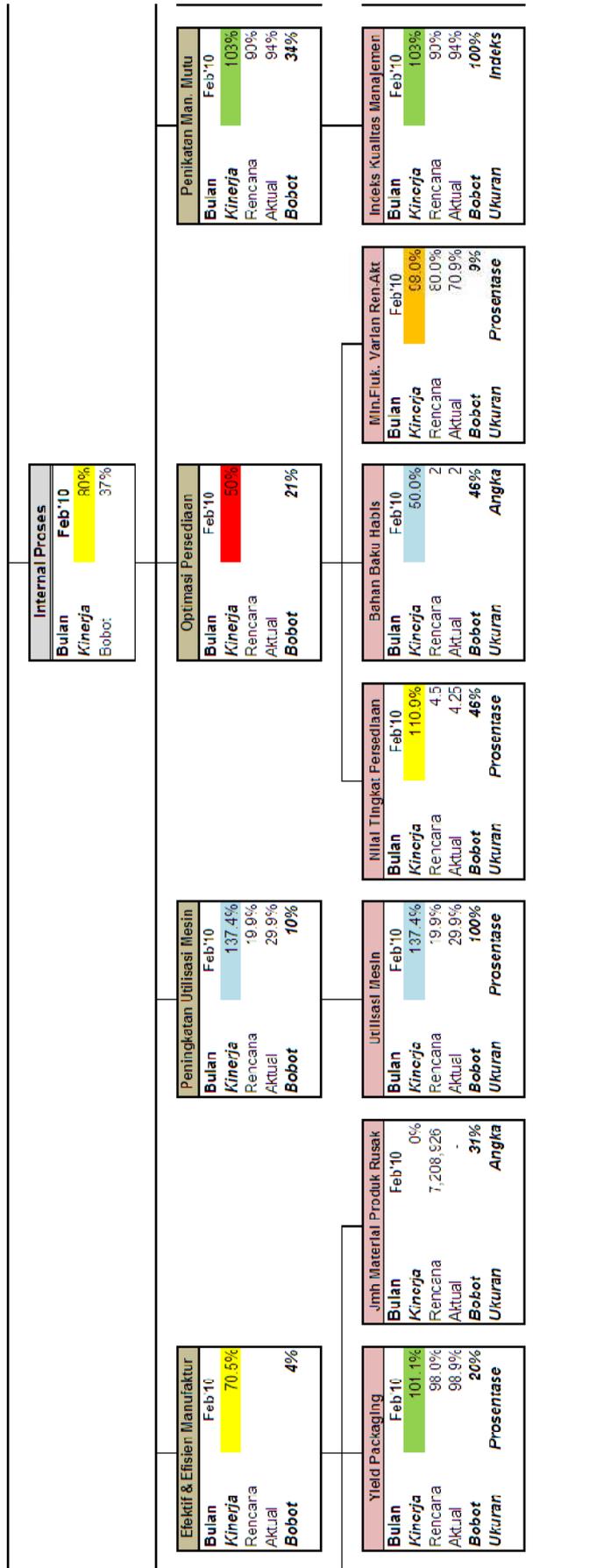
Pengiriman Tepat Waktu	
Bulan	Feb'10
Kinerja	54%
Rencana	90.0%
Aktual	51.9%
Bobot	100%
Ukuran	Prosentase

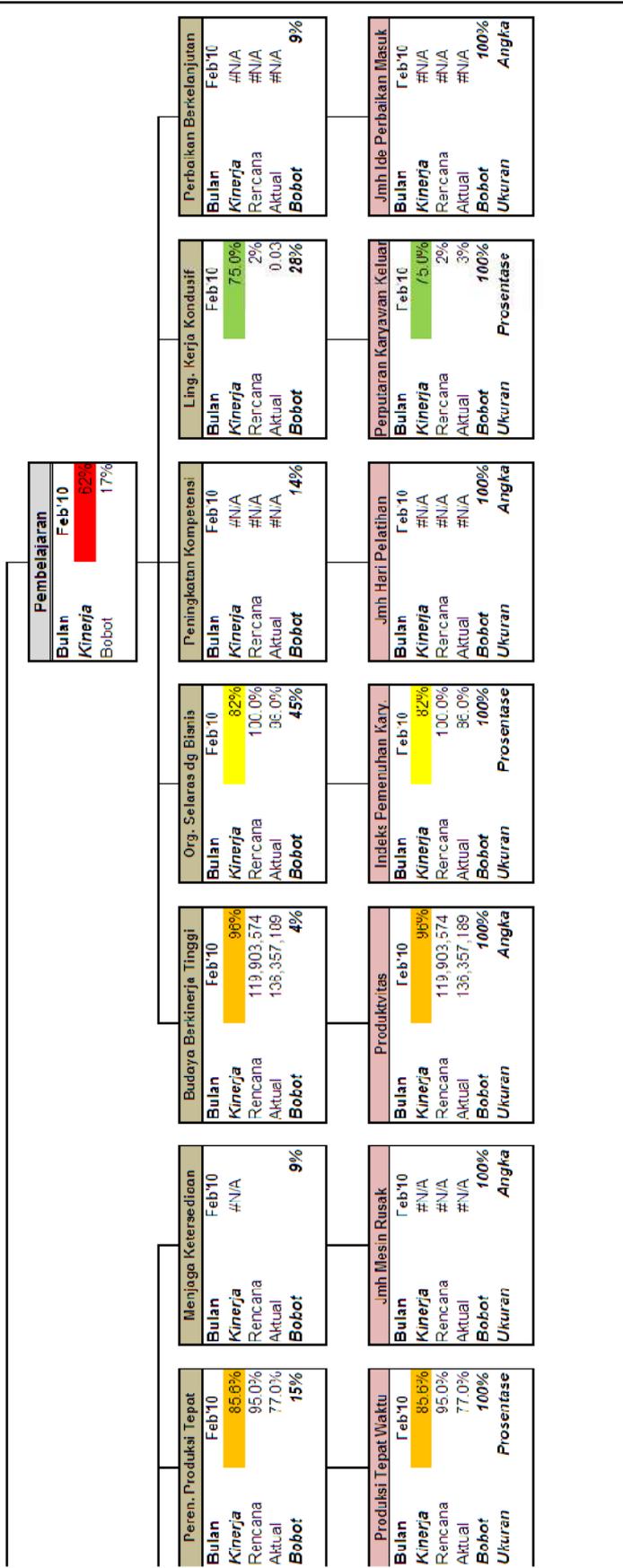
Jmh Temuan Penyimpangan	
Bulan	Feb'10
Kinerja	#/A
Rencana	#/A
Aktual	#/A
Bobot	100%
Ukuran	Angka

Nilai Kontrak Manufaktur	
Bulan	Feb'10
Kinerja	70%
Rencana	1,0071.9002
Aktual	9469.5846
Bobot	100%
Ukuran	Angka

Yield Process	
Bulan	Feb'10
Kinerja	102.9%
Rencana	93.0%
Aktual	101.1%
Bobot	49%
Ukuran	Prosentase

Polaritas	
Makin Tinggi	Makin Baik
Makin Tinggi	Makin Buruk





Dashboard Balance Scorecard-AHP

Pharmacoore Labs

BSC Pel	
YTD	Mar'10
Kinerja'10	63%

Maret 2010	YTD 2010
Bulan	Mar'10

Keuangan	
Bulan	Mar'10
Kinerja	65%
Bobot	10%

Konsumen	
Bulan	Mar'10
Kinerja	28%
Bobot	37%

Pertumbuhan Pendapatan	
Bulan	Mar'10
Kinerja	67%
Rencana	7,548.8
Aktual	5,588.5
Bobot	85%

Perbaikan Struktur Biaya	
Bulan	Mar'10
Kinerja	57.2%
Rencana	4,315.8
Aktual	2,987.3
Bobot	14%

Produk Berkualitas	
Bulan	Mar'10
Kinerja	65.0%
Rencana	2
Aktual	1
Bobot	20%

Pengiriman Sesuai Jadwal	
Bulan	Mar'10
Kinerja	59.0%
Rencana	90.0%
Aktual	54.9%
Bobot	49%

Mengikuti Regulasi	
Bulan	Mar'10
Kinerja	166.7%
Rencana	1
Aktual	2
Bobot	31%

Kontrak Manufaktur	
Bulan	Mar'10
Kinerja	78%
Rencana	8,049.53
Aktual	11,094.33
Bobot	7%

Penjualan	
Bulan	Mar'10
Kinerja	67%
Rencana	7,548.8
Aktual	5,588.5
Bobot	100%
Ukuran	Angka

Biaya Operasi	
Bulan	Mar'10
Kinerja	52.2%
Rencana	4,315.8
Aktual	2,987.3
Bobot	100%
Ukuran	Angka

Kebutuhan Konsumen	
Bulan	Mar'10
Kinerja	65.0%
Rencana	2
Aktual	1
Bobot	100%
Ukuran	Angka

Pengiriman Tepat Waktu	
Bulan	Mar'10
Kinerja	56%
Rencana	90.0%
Aktual	54.9%
Bobot	100%
Ukuran	Presentase

Jnh Temuan Penyimpangan	
Bulan	Mar'10
Kinerja	166.7%
Rencana	1.0
Aktual	2.0
Bobot	100%
Ukuran	Angka

Nilai Kontrak Manufaktur	
Bulan	Mar'10
Kinerja	78%
Rencana	8049.523
Aktual	11094.3275
Bobot	100%
Ukuran	Angka

Yield Process	
Bulan	Mar'10
Kinerja	102.8%
Rencana	88.0%
Aktual	100.6%
Bobot	49%
Ukuran	Presentase

Polaritas
 Makin Tinggi Makin Baik
 Makin Tinggi Makin Buruk

