



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENYUSUNAN *STRATEGIC PLAN* DI PT SPM
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD***

SKRIPSI

**Uu Humaedi
0606043824**

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

**FAKULTAS TEKNIK
DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
DESEMBER 2008**

PERNYATAAN ORISIONALITAS

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

Nama : Uu Humaedi
NPM : 0606043824
Tandatangan :
Tanggal : 19 Desember 2008

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Uu Humaedi
NPM : 0606043824
Program Studi : Teknik Industri
Judul Skripsi : Penyusunan *Strategic Plan* di PT SPM Dengan
Metode *Balanced Scorecard*

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir. Amar Rahman, MEIM (.....)
Penguji 1 : Dr. Ir. T. Yuri M. Zagloel, MEngSc (.....)
Penguji 2 : Ir. Akhmad Hidayatno, MBT (.....)
Penguji 3 : Arian Dhini ST, MT (.....)

Ditetapkan di : .Depok

Tanggal : 30 Desember 2008

KATA PENGANTAR

Puji Syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan hidayah-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Teknik Fakultas Teknik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Ir Amar Rahman, MEIM, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini;
2. Pihak dari Manajemen PT SPM, Bpk. Dwi dan rekan yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
3. Ibu Ir. Isti Surjandari, MT., MA., Ph.D selaku dosen Pembimbing Akademik atas masukan dan nasihatnya;
4. Bapak Friyadi (Pa'Didin), Pa' Onny dan Bang Gatot atas saran-sarannya.
5. Seluruh Dosen Pengajar Jurusan Teknik Industri yang telah memberikan ilmu, bimbingan, serta masukan-masukan yang sangat bermanfaat;
6. Orang tua (ema), kak Yus dan Teteh, Aep, Teh Nunung, yang telah memberikan bantuan dukungan moril dan material;
7. Spesial thanks "Adeku (wiche)" tercinta, atas semua *support* dalam pembuatan skripsi ini;
8. Rekan-rekanku tersayang, Reka, Dedi, Zahra dan Liez.
9. Rekan – rekan Ekstensi TIUI 2006 yang telah memberikan dukungan dan semangatnya untuk berjuang dalam menyelesaikan skripsi ini bersama-sama, Syahabudin, Kris, Fina, Trisna, Neni, Febrita, Putri, Deny, Rony, Andi, Marsaing, Yosvi, Eko Budi, Bagus, Afan, Dean, Pak Doni, Pak Agung, Pak Matroji, Akhmad, Purnawan, Fahmi, Ruly, Andri, Deri, Irul, Hendra, Bams,

Rifqi, David, Dicky, Heri, Khoiri, Novanda, Ridho, Seno, Wadyo, Wisnu, Yoga, Yosa, Emil, Affan, Eko Heru, Dedy dan semuanya;

10. Pak Latif, Mbak Fatimah, Mbak Ana, Pak Mursyid, Mas Dodi, dan seluruh staff administrasi jurusan Teknik Industri dan semua pihak yang telah membantu penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Saya menyadari masih banyak kekurangan dan kesalahan dalam penulisan ini, untuk itu saya sangat berterima kasih atas segala saran yang diberikan. Akhir kata, saya berharap Allah SWT membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak untuk pengembangan ilmu.

Depok, Desember 2008

Penulis

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

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

Nama : Uu Humaedi
NPM : 0606043824
Program Studi : Teknik Industri
Departmen : Teknik Industri
Fakultas : Teknik
Jenis Karya : Skripsi

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

PENYUSUNAN *STRATEGIC PLAN* DI PT SPM
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengolahnya dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 18 Desember 2008
Yang menyatakan

(Uu Humaedi)

RIWAYAT HIDUP PENULIS

Nama : Uu Humaedi
Tempat, Tanggal Lahir : Lebak, 25 Mei 1981
Alamat : Kp. Sukamanah RT 07/04 Desa Sajira, Kec. Sajira,
Kab. Lebak, Banten

Pendidikan :

1.	SD	SDN IV Sajira	1987 - 1993
2.	SLTP	MTs Alingga Sajira	1993 - 1996
3.	SMU	SMU N 3 Rangkasbitung	1996 - 1999
4.	D-3	Teknik Elektro, Politeknik Negeri Jakarta	2000 - 2003
5.	S-1	Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Indonesia	2006 - 2008

ABSTRAK

Nama : Uu Humaedi
Program Studi : Teknik Industri
Judul Skripsi : Penyusunan *Strategic Plan* di PT SPM Dengan Metode *Balanced Scorecard*

Keunggulan daya saing suatu entitas usaha sangat bergantung pada kemampuannya untuk memobilisasi dan mengeksploitasi sumberdaya atau aset baik yang berwujud (*tangible assets*) maupun yang tidak berwujud (*intangible assets*). Dalam era revolusi informasi seperti sekarang ini, dunia usaha menghadapi perubahan lingkungan dengan karakteristik yang jauh berbeda dari era sebelumnya. Penilaian kinerja yang terbatas pada tolok ukur keuangan saja menjadi kurang memadai untuk memobilisasi dan mengeksploitasi sumber daya yang sebagian besar merupakan aset tak berwujud. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja dan daya saing dalam proses perumusan dan implementasi strategi diperlukan sistem yang meliputi berbagai aspek baik keuangan, pelanggan, proses bisnis, maupun yang lainnya. Konsep yang relevan yang mampu mengintegrasikan aset yang berwujud dengan yang tidak berwujud secara komprehensif adalah dengan metode *Balanced Scorecard*. Untuk membantu manajemen dalam proses implementasi, dalam proses evolusinya *Balanced Scorecard* telah mengkristal menjadi *Strategy Focused Organization*, suatu organisasi yang meletakkan strategi sebagai fokus dari semua aktivitas manajemen dengan memanfaatkan *Balanced Scorecard* sebagai barometer sistemik. Dengan meletakkan strategi sebagai pusat proses manajemen dan dengan bantuan *Balanced Scorecard* sebagai *dashboard*, semua sumberdaya diharapkan dapat dimobilisasi dan dieksploitasi secara serasi dan selaras dalam proses implementasi strategi.

Kata kunci : *Balanced Scorecard*, Perencanaan Strategis (*Strategic Plan*)

ABSTRACT

Name : Uu Humaedi
Study Program : Industrial Engineering Department
Judul Skripsi : Formulating Strategic Plan with Balanced Scorecard method
(Case Study in PT. SPM)

Competitive advantage is an business entity which is depend on its ability in order to mobilize and exploitate all resources and assets both tangible assets or intangible assets. Nowadays, in information revolution era, business environment is facing uncontrollable environment and extreemly has different characteristic with previous era. Performance measurement which focused on only financial indicator is insufficient to mobilize and exploited resources which is especially intangible assets. Thus, in order to improve or increase performance and competitive advantage in processing formulation and implementation strategy, we need a system which cover all aspects such as financial, costumer satisfaction, internal business process and others. The relevant concept which integrate all assets (tangible assets and intangible assets) comprehensively, we can use tools of Balanced Scorecard. In order to help managements in implmentation process of their strategic bussiness, they can use Balanced Scorecard as a strategy focus organization which means organization set strategy as a focus and priority of management activities by using Balanced Scorecard as a systemic barometer. By setting up strategy as centre of management process can use Balanced Scorecard as dashboard for management, thereafter all resources could be mobilized an exploited and comply with stratigic bussiness implementation process.

Keywords : *Balanced Scorecard, Strategic Plan*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN ORISIONALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
RIWAYAT HIDUP PENULIS	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Diagram Keterkaitan Masalah	2
1.3 Perumusan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian	3
1.5 Batasan Masalah	4
1.6 Metodologi Penelitian	4
1.7 Sistematis Penulisan	7
BAB II. LANDASAN TEORI	8
2.1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	8
2.1.1. Fase Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.2. Empat Tahap Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.2.1. Memperjelas dan Meterjemahkan visi, misi dan strategi	10
2.2.2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan serta ukuran strategis ..	11

2.2.3. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi	11
2.2.4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategi	12
2.3. <i>Balanced Scorecard</i> dan Sistem Pengukuran Kinerja	13
2.4. Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.4.1. Perspektif Finansial	14
2.4.2. Perspektif Pelanggan	16
2.4.3. Perspektif Bisnis Internal	17
2.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	19
2.5. <i>Balanced Scorecard</i> dan Sistem Manajemen Strategi	20
2.5.1. Sistem Manajemen Strategi	20
2.5.2. Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam sistem Manajemen Strategi	25
2.6. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	25
2.7. Teknik Pengumpulan Data	27
2.7.1. Data Primer	27
2.7.2. Data Skunder	28
2.7.3. Skala Likert	29
BAB III. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	31
3.1. Gambaran Umum Perusahaan	31
3.1.1 Sejarah Perusahaan	31
3.1.2 Bidang Usaha Perusahaan	32
3.1.3 Fase perkembangan Usaha PT Sandhy Putra Makmur (PT SPM)....	34
3.1.4 Struktur Organisasi Bisnis Perusahaan	35
3.2. Analisis Perumusan Strategi Perusahaan	37
3.2.1 Analisis Lingkungan Umum	37
3.2.2 Analisis Lingkungan industri	40
3.2.3 Analisis SWOT	41
3.2.4 Visi dan Misi Perusahaan	43
3.3. Strategi dan Sasaran Perusahaan	45
3.4. Data tiap Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	47
3.5. Pengumpulan dan Pengolahan Data Kuesioner	48

3.5.1 Data Perancangan Kuesioner	48
3.5.2 Pengolahan Data Kuesioner	51
BAB IV. PERANCANGAN <i>BALANCED SCORECARD</i>	55
4.1. Tahap Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	55
4.2. Penelaahan Analisis Perumusan Strategi Perusahaan`	56
4.2.1 Penelaahan Analisis Lingkungan Umum dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	56
4.2.2 Penelaahan Analisis SWOT dengan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> ..	57
4.2.3 Penelaahan Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan dengan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	60
4.3. Penerjemahan Strategi Perusahaan kedalam Sasaran-sasaran Strategi ...	62
4.3.1 Sasaran Strategis Perspektif Keuangan	62
4.3.2 Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan	62
4.3.3 Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal	63
4.3.4 Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	63
4.4. Penentuan Ukuran Pencapaian Sasaran Strategis	64
4.4.1 Ukuran Pencapaian Sasaran Strategis Perspektif Keuangan	64
4.4.2 Ukuran Pencapaian Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan.....	65
4.4.3 Ukuran Pencapaian Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal.	65
4.4.4 Ukuran Pencapaian Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	66
4.5. Pengukuran Kinerja Pencapaian Sasaran Strategi	67
4.5.1 Perspektif Keuangan	67
4.5.2 Perspektif Pelanggan	74
4.5.3 Perspektif Bisnis Internal	76
4.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	80
4.6. Penentuan Inisiatif Strategis	82
4.6.3 Inisiatif Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal	83
4.6.4 Inisiatif Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	83
4.7. Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> PT SPM	84

4.8. Keterkaitan Sasaran Strategi Tiap Perpektif Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> PT SPM	84
BAB V KESIMPULAN	88
DAFTAR PUSTAKA	90



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Sasaran dan Ukuran Perspektif Keuangan	15
Tabel 2.2 Skala Likert untuk pemilihan <i>items</i> untuk rating final	28
Tabel 2.3 Contoh skala Likert 1-5	29
Tabel 3.1 Bisnis Utama dan Bisnis Penunjang	32
Tabel 3.2 Perkembangan Usaha PT Sandhy Putra Makmur (PT SPM)	34
Tabel 3.3 Kemajuan pelaksanaan Inpres tahun 2007	37
Tabel 3.4 Sasaran Strategis Perspektif Keuangan	49
Tabel 3.5 Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan	49
Tabel 3.6 Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal	50
Tabel 3.7 Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	50
Tabel 3.8 Urutan Sasaran Strategis Perspektif Keuangan pada skala likert	51
Tabel 3.9 Urutan Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan pada skala likert....	52
Tabel 3.10 Urutan Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal pada skala likert	53
Tabel 3.11 Urutan Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada skala likert	54
Tabel 4.1 Analisis <i>Strenght</i> (Kekuatan) Perusahaan dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	58
Tabel 4.2 Analisis <i>Weakness</i> (Kelemahan) Perusahaan dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	59
Tabel 4.3 Analisis <i>Oportunity</i> (Peluang) Perusahaan dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	59
Tabel 4.4 Analisis <i>Treath</i> (Ancaman) Perusahaan dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	60
Tabel 4.5 Penelaahan Visi PT SPM dalam perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	61
Tabel 4.6 Penelaahan Misi PT SPM dalam perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	61
Tabel 4.7 Ukuran Pencapaian Sasaran Strategis Perspektif Keuangan	64
Tabel 4.8 Ukuran Pencapaian Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan	65
Tabel 4.9 Ukuran Pencapaian Sasaran Strategis Perspektif Bisnis Internal	66

Tabel 4.10 Ukuran Pencapaian Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	67
Tabel 4.11 <i>Earning Per Share</i> (EPS) PT SPM Tahun 2004-2007	68
Tabel 4.12 Cash Ratio PT SPM Tahun 2004-2007	70
Tabel 4.13 <i>Current Ratio</i> PT SPM 2004-2007	71
Tabel 4.14 Return On Investment PT SPM Tahun 2004-2007	72
Tabel 4.15 Return On Equity PT SPM Tahun 2004-2007	73
Tabel 4.16 Pelanggan yang memutuskan kontrak setelah kontrak selesai	74
Tabel 4.17 Pelanggan yang memutuskan kontrak sebelum kontrak selesai.....	74
Tabel 4.18 Jumlah komplain pelanggan	75
Tabel 4.19 Ratio Perputaran Modal Kerja PT SPM Tahun 2004-2007.....	75
Tabel 4.20 Pangsa Pasar PT SPM di Area PT Telkom Indonesia	76
Tabel 4.21 Ratio Perputaran Modal Kerja PT SPM Tahun 2004-2007	77
Tabel 4.22 Ratio Operasi PT SPM Tahun 2004-2007	79
Tabel 4.23 Produktivitas karyawan PT SPM tahun 2004-2007	80
Tabel 4.24 Ratio kababilitas karyawan PT SPM tahun 2004-2007	81
Tabel 4.25 Tingkat <i>turn over</i> karyawan PT SPM tahun 2004-2007	81
Tabel 4.27 Jumlah saran karyawan PT SPM tahun 2004-2007	82
Tabel 4.28 Rancangan Balanced Scorecard PT SPM tahun 2004-2007	86-87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Diagram keterkaitan masalah penerapan <i>Balanced Scorecard</i> untuk mengembangkan strategi pada PT. SPM	3
Gambar 1.2 Diagram alir metode penelitian perancangan <i>Balanced Scorecard</i> di PT. SPM	6
Gambar 2.1 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai suatu kerangka kerja Tindakan Strategis	12
Gambar 2.2 Ukuran Utama dalam Perspektif Pelanggan	17
Gambar 2.3 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	19
Gambar 2.4 Peran Manajemen Strategis dalam Pengelolaan Perusahaan	20
Gambar 2.5 Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam setiap Tahap Sistem Manajemen Strategis	24
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Kantor Pusat	35
Gambar 3.2 Struktur Organisasi Kantor Cabang	36
Gambar 3.3 Struktur Organisasi Kantor Perwakilan	36
Gambar 3.4 Grafik Pergerakan Inflasi dan BI Rate	38
Gambar 3.5 Perbandingan Bisnis Utama dan Bisnis Peninjau dari tahun 2000-200	41
Gambar 3.6 <i>Situation Analysis</i>	42
Gambar 3.7 Grafik Urutan Sasaran Strategis Perspektif Keuangan pada skala likert	52
Gambar 3.8 Grafik Urutan Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan pada skala likert	52
Gambar 3.9 Grafik Urutan Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal pada skala likert	53
Gambar 3.10 Grafik Urutan Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada skala likert	54
Gambar 4.1 Grafik EPS PT SPM 2004-2007.....	68
Gambar 4.2 Grafik CAR PT SPM 2004-2007.....	70
Gambar 4.3 Grafik Current Ratio PT SPM 2004-2007.....	71
Gambar 4.4 Grafik ROI PT SPM 2004-2007.....	72
Gambar 4.5 Grafik ROE PT SPM 2004-2007.....	74

Gambar 4.6 Grafik Working Capital Turnover PT SPM 2004-2007.....	78
Gambar 4.7 Grafik Ratio Operasi PT SPM 2004-2007... ..	80
Gambar 4.8 Strategic Plan PT SPM	88



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 : DATA KEUANGAN PT SPM TAHUN 2004-2007

LAMPIRAN 2 : DATA RESPONDEN DAN KUESIONER



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, karena dengan menggunakan sistem manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan usaha maka perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik. Apalagi dengan perkembangan dunia usaha saat ini, baik yang bergerak di bidang sektor jasa maupun manufaktur sangat cepat dan dinamis. Hal ini ditandai dengan banyaknya temuan atau inovasi baru dalam segala bidang. Semua perusahaan berusaha untuk mempertahankan kelangsungan usahanya bahkan berusaha untuk mengembangkan perusahaannya/melakukan ekspansi untuk bidang-bidang usaha yang lain. Namun dibalik itu semua ada hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh para pelaku usaha baik sektor jasa maupun manufaktur ataupun yang lainnya yaitu pengukuran kinerja dari unit usaha yang dijalankan.

Pada awalnya pengukuran kinerja perusahaan hanya terfokus kepada keuntungan yang dilihat dari segi keuangan saja (*Financial Perspective*), tapi belakangan ini penilaian kinerja perusahaan semakin luas, dan tidak terbatas pada kinerja keuangan saja.

Lebih khusus lagi banyak perusahaan yang tidak dapat mempertahankan kinerjanya karena salah dalam membuat keputusan dalam mengantisipasi dari perubahan-perubahan yang ada, sehingga berakibat tidak bisanya perusahaan tersebut bertahan apalagi bersaing dengan perusahaan lain.

Untuk menghindari hal tersebut, sebaiknya perusahaan memiliki visi dan misi yang jelas dan diikuti oleh strategi manajemen yang baik juga matang dan dilengkapi pula oleh alat ukur kinerja perusahaan sehingga dapat dilihat dengan mudah dan akurat hasil yang dicapai, terutama jika terjadi penyimpangan atau hal-hal lain diluar role perusahaan. Salah satu alat ukur kinerja yang sering digunakan

adalah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan pertama kali oleh Robert S. Kaplan dan kawan-kawan yang dibagi dalam empat aspek antara lain: ¹

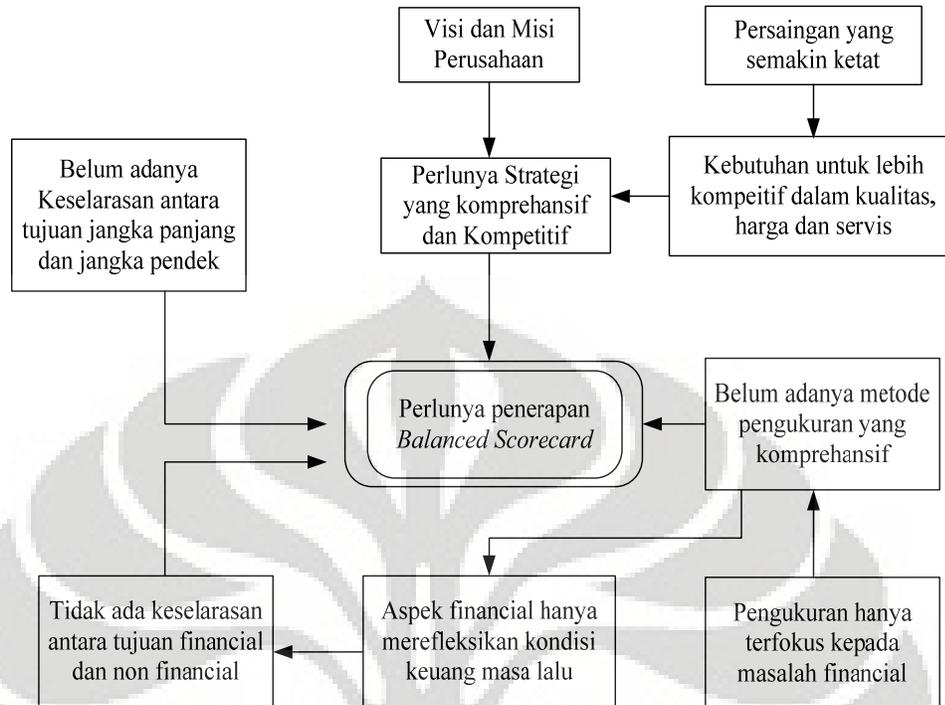
- ❖ Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)
- ❖ Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)
- ❖ Perspektif Proses Internal (*Internal Process Perspective*)
- ❖ Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and growth Perspective*)

Fakta berbicara bahwa penerapan *Balanced scorecard* membawa banyak keberhasilan bagi perusahaan yang menggunakannya, sebut saja perusahaan besar seperti BBC, Volvo, Fortis, Bell Canada, JP Morgan, Singapore Prison, GE, Gartner Group, dan lain-lain. Tetapi tidak sedikit juga yang gagal total dalam penerapan *Balanced scorecard* ini dan mengalami kerugian. Kerugian materi, waktu, dan kesempatan yang tidak sedikit. Penyebabnya beraneka ragam misalnya pendefinisian *Balanced scorecard* yang tidak sesuai dengan strategi perusahaan, keterbatasan resources, tidak melibatkan ICT (*information and communication technology*), dan sebagainya.

1.2 Diagram Keterkaitan masalah

Perlunya penerapan *Balanced Scorecard* di PT. Sandhy Putra Makmur (PT. SPM) merupakan hal yang melatarbelakangi dilakukannya penelitian ini, Saat ini PT. SPM belum memiliki sebuah metode perancangan strategis dan pengukuran kinerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi, misi dan strateginya dalam sasaran yang jelas dan terukur. Pada awal penulisan ini penulis merumuskan keterkaitan masalah yang ditimbulkan karena tidak adanya pengukuran kinerja yang komprehensif dan mencoba meng gambarkannya dalam diagram keterkaitan masalah seperti yang terlihat pada gambar 1.1 dibawah ini:

¹ Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategi into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996, hal 4



Gambar 1.1

Diagram keterkaitan masalah penerapan *Balanced Scorecard* untuk mengembangkan strategi PT. SPM

1.3 Perumusan Masalah

PT. SPM memerlukan suatu metode pengukuran kinerja perusahaan yang komprehensif untuk mencapai visi, misi dan sebagai landasan perencanaan strategis yang akan datang, saat ini pengukuran kinerja perusahaan hanya dilihat dari perspektif keuangan, padahal ada pespektif lain (*intangible assets*) yang tidak kalah penting yang dapat dijadikan tolak ukur kinerja perusahaan yang komprehensif dan terintegrasi yaitu dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penulisan ini adalah:

1. Memperoleh hasil penilaian kinerja/performa PT. SPM menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
2. Mengusulkan perencanaan strategis kedepan.

1.5 Batasan Masalah

Penulis melakukan pembatasan masalah terhadap penelitian yang dilakukan, adapun batasan-batasan yang diberikan adalah:

1. Data yang digunakan data tahun 2004- 2007
2. Data yang diambil merupakan data sekunder yang valid
3. Perancangan *Balanced Scorecard* hanya sampai pada penentuan inisiatif perencanaan strategis, tidak sampai pada jadwal/anggaran program penerapan dan evaluasi program.

1.6 Metodologi Penelitian

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Tahap Pendahuluan

Pada tahap ini hal-hal yang dilakukan penulis antara lain:

❖ Identifikasi Masalah

Dalam tahap ini ini penulis melakukan identifikasi terhadap kondisi umum perusahaan.

❖ Perumusan Masalah

Setelah permasalahan teridentifikasi langkah selanjutnya adalah merumuskan permasalahan tersebut.

❖ Merumuskan Tujuan Penelitian

Dalam tahapan ini penulis mencoba untuk menentukan tujuan dalam penelitian dan merumuskan batasan-batasan agar output yang dihasilkan lebih jelas dan terarah.

2. Tahap Perancangan *Balanced Scorecard*

Langkah-langkah yang dilakukan dalam perancangan *Balanced Scorecard* di PT. SPM yaitu;

❖ Pengumpulan Data Awal

Data awal yang dikumpulkan adalah data yang berkaitan dengan visi, misi dan strategi perusahaan yang didapat dari dokumen perusahaan (data sekunder).

❖ Menentukan Sasaran-sasaran Strategi dalam perspektif *Balanced Scorecard*

Setelah visi, misi dan strategi perusahaan didapat, selanjutnya penulis menterjemahkan strategi tersebut kedalam sasaran strategi dalam kerangka *Balanced Scorecard*. Dalam menentukan sasaran strategi pihak ahli/ top manajemen dari perusahaan perlu dilibatkan agar didapat sasaran yang sesuai dengan kondisi perusahaan.

❖ **Penentuan Indikator Ukuran Pencapaian Sasaran Strategi**

Dalam tahap ini ditentukan indikator yang bisa digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran strategis.

❖ **Pengumpulan Data Penilaian Kinerja**

Tahap ini adalah mengumpulkan data penilaian kinerja sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan.

❖ **Pengukuran Kinerja Perusahaan**

Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengolah data yang sebelumnya dikelompokkan berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* kemudian dianalisis terhadap hasilnya.

❖ **Menentukan Inisiatif Strategis**

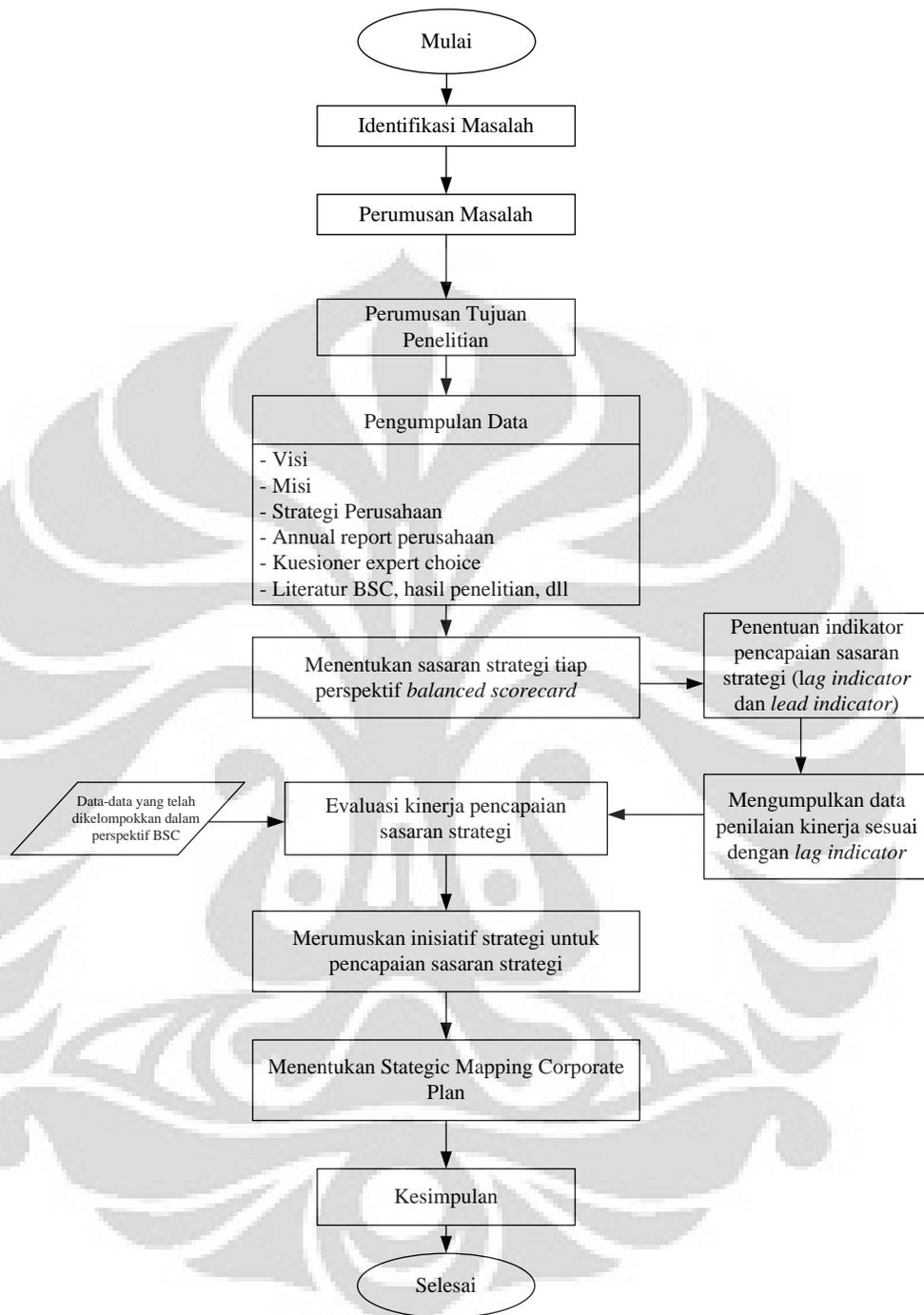
Berdasarkan pengukuran kinerja dan analisis yang dilakukan selanjutnya dirumuskan inisiatif strategis yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang.

❖ **Membuat diagram keterkaitan Setiap Sasaran Strategis**

Dalam tahap ini dibuat diagram keterkaitan antara tiap sasaran strategi untuk mengetahui keterkaitan tiap sasaran pada setiap perspektif *Balanced Scorecard*.

3. Kesimpulan

Berdasarkan rancangan *Balanced Scorecard* dan penilaian kinerja yang didapat, selanjutnya peneliti mengambil kesimpulan atas hasil penelitian yang sudah dilakukan. Diagram alir metode penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1.2 dibawah ini.



Gambar 1.2

Diagram alir metode penelitian perancangan *Balanced Scorecard* di PT. SPM

1.7 Sistematika Penulisan

Penelitian ini terdiri dari lima bagian, antara lain: pendahuluan, dasar teori, pengumpulan dan pengolahan data, analisis hasil penelitian dan kesimpulan. Bab I berisi tentang pondasi awal penelitian meliputi latar belakang penulisan, diagram keterkaitan masalah, metode penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II akan memberikan penjelasan mengenai teori-teori yang mendukung dalam pemecahan masalah. Bab ini akan menjelaskan konsep-konsep dasar *Balanced Scorecard*, bagaimana merumuskannya serta peranannya dalam menentukan strategi perusahaan.

Pada bab III akan dipaparkan data-data yang diperoleh dan digunakan dalam penelitian serta pengolahannya. Mulai dari profil perusahaan, visi, misi dan strategi perusahaan serta data-data yang diperlukan untuk melakukan pengukuran kinerja. Dengan membaca bab III ini kita akan memahami gambaran umum bisnis perusahaan serta apa saja yang diperlukan untuk menyusun *Balanced Scorecard*. Dalam bab ini juga disajikan data hasil pengolahan kuesioner dengan menggunakan skala *likert*.

Bab IV menguraikan tahap-tahap perancangan *Balanced Scorecard* mulai dari penerjemahan visi, misi perusahaan dan strategi dalam perspektif *Balanced Scorecard* hingga didapatkan inisiatif sasaran-sasaran strategis dan *strategic plan* PT. SPM. Pada bab terakhir yaitu bab V merupakan kesimpulan dari keseluruhan proses penelitian yang dilakukan serta hasil kinerja yang didapatkan melalui metode *Balanced Scorecard*.

BAB II DASAR TEORI

2.1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Untuk sebagian mereka yang telah lama bergelut dengan ide *Balanced Scorecard* sekalipun, bukanlah hal yang mudah untuk mendefinisikan *Balanced Scorecard*. Mengapa demikian?, dalam proses pembelajaran dan komunikasi yang dibentuk oleh media dan berbagai laporan ilmiah tentang penerapan *Balanced Scorecard*, para praktisi maupun akademisi lebih banyak disodori kasus yang menunjukkan berbagai wilayah yang berbeda dimana *Balanced Scorecard* dimanfaatkan. Karena luasnya area implementasi *Balanced Scorecard* dalam konsep bisnis, maka suatu definisi kadangkala terasa sempit dibandingkan dengan fungsi *Balanced Scorecard* yang sesungguhnya. Sementara untuk menyepakati suatu definisi tidaklah mudah. Untuk itu pendekatan apapun dalam rangka mensosialisasikan *Balanced Scorecard* hendaklah dipandang sebagai suatu upaya untuk menjabarkan konsep *Balanced Scorecard* per bagiannya.

Apalagi ditengah persaingan bisnis yang semakin kompleks pada abad informasi seperti saat ini, perusahaan memerlukan sebuah pemahaman yang akurat tentang tujuan perusahaannya serta metode yang tepat untuk mencapainya. Untuk keperluan tersebut berdasarkan hasil penelitiannya, Robert S. Kaplan dan David P. Norton memperkenalkan sebuah instrument yang mampu mengarahkan perusahaan untuk mencapai persaingan dimasa depan.

Menurut Norton dan Kaplan, *Balanced Scorecard* adalah sebuah metode untuk menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh dan memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis.²

Lebih jauh lagi Norton dan Kaplan menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* melengkapi ukuran *financial* masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard* memandang kinerja perusahaan

² Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategi into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996, hal 2

dari empat perspektif yaitu *financial*, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Mulyadi, *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat hasil kinerja. Sedangkan kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja diukur dari dua aspek berimbang yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.³

Sementara menurut Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

*“a measurement and management system that view a business unit’s performance from four perspectives: financial, costumer, internal business process, and learning and growth.”*⁴

Berdasarkan sumber yang lain yang didapatkan dari sebuah website disebutkan sebagai berikut:

*“The balanced scorecard is a management sytem (not only a measurement system) that enables organizations to clarify their vision and strategy and translate them into action. It provides feedback around both the internal business processes and external outcomes in order to continuously improve strategic performance and results.”*⁵

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis dan operasional. Keempat perspektif *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja untuk menterjemahkan strategi kedalam kerangka operasional.

³ Mulyadi, Sistem Terpadu pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard, UPP STIM YKPN, 2007, hal 3.

⁴ Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, & S. Mark Young, Management Accounting. Edisi kedua, New Jersey, Prentice Hall, Inc., 1997, hal. 27.

⁵ <http://www.balancedscorecard.org/>

2.1.1 Fase Perkembangan *Balanced Scorecard*

Selama lebih dari 16 tahun perkembangannya, *Balanced Scorecard* telah mengalami tiga evolusi penerapannya. Pada tahap pertama perkembangannya (1990-1992) *Balanced Scorecard* dimanfaatkan secara terbatas untuk memperbaiki sistem pengukuran eksekutif. Pada tahap kedua perkembangannya (1993-2005) *Balanced Scorecard* dimanfaatkan sebagai inti sistem manajemen strategik. Pada tahap kedua *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan yang bersifat strategik. Pada tahap ketiga perkembangannya (tahun 2006) *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk sistem pengelolaan kinerja personel (tidak hanya kinerja eksekutif, namun mencakup kinerja seluruh personel organisasi). Pada tahap ketiga perkembangannya ini dilakukan pengintegrasian sistem pengelolaan kinerja personel.⁶

2.2. Empat Tahap Penggunaan *Balanced Scorecard*

Norton dan Kaplan menjelaskan empat tahap yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk menggunakan *balanced scorecard*. Keempat tahap tersebut disebut sebagai kerangka kerja manajemen strategis

1. Memperjelas dan menterjemahkan visi, misi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

2.2.1 Memperjelas dan Menterjemahkan visi, misi dan strategi

Ini adalah tahap awal pembangunan *scorecard*. Dalam tahap ini yang dilakukan adalah menterjemahkan berbagai strategi perusahaan dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Dua tugas penting dari eksekutif senior dalam hal ini adalah memperjelas visi dan menghasilkan konsensus.

⁶ Mulyadi, Sistem Terpadu pengelolaan Kinerja Personal Berbasis *Balanced Scorecard*, UPP STIM YKPN, 2007, hal 4.

Untuk memperjelas visi dengan menerjemahkan dalam berbagai sasaran dan ukuran memungkinkan terjadinya perbedaan persepsi diantara anggota tim eksekutif senior. Untuk itu diperlukan konsensus, agar tujuan *scorecard* menjadi tanggungjawab bersama tim eksekutif senior tersebut.

2.2.2 Mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan serta ukuran strategis

Dalam tahap ini tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dikomunikasikan keseluruh level organisasi perusahaan melalui berbagai media. Komunikasi ini bertujuan memberikan informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting agar strategi perusahaan tercapai. Agar semua level pekerja dalam perusahaan bisa memahami ukuran strategis tingkat tinggi dalam *scorecard* harus diuraikan dalam ukuran yang lebih spesifik di tingkat operasional.

Setelah proses pengkomunikasian ini berakhir perusahaan kondisi ideal yang seharusnya terjadi adalah setiap orang dalam perusahaan telah memahami tujuan dan strategi perusahaan. Sehingga dengan demikian diharapkan secara individu para pekerja dapat menentukan apa yang harus dilakukan untuk dapat berkontribusi dalam mencapai tujuan dan strategi tersebut.

2.2.3 Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi

Bila direncanakan dan dimanfaatkan dengan tepat *Balanced Scorecard* akan mampu mendorong terjadinya perubahan yang signifikan dalam perusahaan. Karena itu dalam tahap ini para eksekutif senior harus menentukan sasaran bagi berbagai ukuran *scorecard* untuk jangka waktu tiga atau lima tahun, yang jika berhasil dipakai akan mengubah perusahaan. Sasaran-sasaran yang ditetapkan harus mampu menunjukkan perubahan-perubahan dalam kinerja unit bisnis.

Perencanaan dan proses manajemen dalam penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk :

- Mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai
- Mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut.

- Menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran *financial* dan *non financial scorecard*.

2.2.4 Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategi

Proses yang paling penting dari seluruh proses manajemen *scorecard* adalah menyertakan *Balanced Scorecard* dalam suatu kerangka pembelajaran strategis. Menyertakan *Balanced Scorecard* dalam pembelajaran strategis berarti menjadikan sebagai suatu prosedur untuk menerima umpan balik strategi dan menguji hipotesis yang menjadi dasar strategi. Dengan demikian *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi, dan jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi tersebut.

Dalam gambar 2.1 dijelaskan bagaimana keterkaitan antara masing-masing proses manajemen di atas. Proses pembelajaran strategis dimulasi dari klarifikasi visi bersama yang hendak dicapai oleh seluruh organisasi. Proses selanjutnya adalah memberikan umpan balik strategis. Hingga proses akhirnya, memfasilitasi tinjauan ulang dan pembelajaran strategi. Keempat proses tersebut merupakan rangkaian proses yang membentuk rantai dan saling berkaitan.



Gambar 2.1

Balanced Scorecard sebagai suatu kerangka kerja Tindakan Strategis

2.3. *Balanced Scorecard* dan Sistem Pengukuran Kinerja

Sebelum berkembang seperti saat ini pada awalnya *Balanced Scorecard* hanya dikembangkan sebagai metode penilaian kinerja. Karena itu erat kaitannya antara *Balanced Scorecard* dengan penilaian kinerja. Menurut Anderson dan Claycy (1991) pengukuran kinerja adalah :

“feedback from the accountant and management that provide information about how well the actions represent the plan; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities.”

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pengukuran kinerja merupakan sebuah aktivitas yang dilakukan terhadap seluruh kegiatan yang ada dalam perusahaan. Hasil pengukuran tersebut nantinya akan digunakan sebagai *feedback* atau umpan balik yang memberikan informasi tersebut, perusahaan dapat menentukan tindakan pengendalian.

Dalam suasana kompetisi yang semakin ketat, proses pengambilan keputusan perlu didukung dengan tolak ukur kinerja yang komprehensif dan konsisten dengan visi, misi dan strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* bisa menjadi sarana yang tepat sebagai tolak ukur pengambilan keputusan perusahaan melalui *lag indicator* dan *lead indicator* yang terintegrasi dalam empat perspektifnya.

Lag indicator atau ukuran hasil mencerminkan tujuan umum dari berbagai strategi perusahaan. Sedangkan *lead indicator* adalah ukuran pemacu kinerja yang mencerminkan keunikan strategi unit bisnis. Identifikasi ukuran pemacu kinerja (*performance driver*) dapat membantu perusahaan dalam mengatasi kelemahan ukuran hasil (*outcomes measure*).

2.4 Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

2.4.1 Perspektif Finansial

Menurut Norton dan Kaplan tujuan *financial* dalam *balanced scorecard* menjadi pokok tujuan dan ukuran disemua perspektif *scorecard* lainnya. Setiap indikator dan ukuran dari perspektif lain mempunyai hubungan sebab akibat

dengan tujuan keuangan perusahaan. *Scorecard* harus bisa menjelaskan strategi perusahaan, dimulai dengan strategi financial jangka panjang, dan kemudian mengkaitkannya dengan berbagai urutan tindakan yang harus diambil berkenaan dengan proses *financial*, pelanggan, proses internal, para pekerja serta sistem untuk menghasilkan kinerja ekonomis jangka panjang yang diinginkan perusahaan.

Penentuan ukuran *financial scorecard* harus sesuai dengan strategi yang dikembangkannya. Dengan demikian, bisa jadi ukuran-ukuran *scorecard* berbeda untuk tiap-tiap unit bisnis. Karena itu pihak eksekutif perusahaan tidak bisa memberikan ukuran yang sama pada tiap-tiap unit bisnis yang mereka bawahi, karena unit bisnis yang berbeda mungkin memerlukan strategi yang berbeda pula.

Dalam *balanced scorecard* tujuan dan ukuran keuangan mencerminkan peran ganda yaitu menentukan kinerja keuangan yang diterapkan dari strategi dan menjadi sasaran akhir dari tujuan *scorecard* lainnya.

Untuk setiap siklus bisnis, tujuan dan ukuran *finansialnya* tentu saja berbeda. Siklus bisnis dibedakan menjadi tiga yaitu:

1. Bertumbuh (*Growth*)

Bertumbuh adalah tahap awal siklus hidup perusahaan. Pada tahap ini perusahaan masih terus membangun kemampuan sistem dan struktur, meningkatkan dan mengembangkan produk dan jasa baru sehingga memerlukan investasi yang cukup besar. Perusahaan dalam masa bertumbuh mungkin beroperasi dengan arus kas yang negatif, atau pengembalian modal yang rendah.

Tujuan *financial* perusahaan yang berbeda dalam tahap bertumbuh adalah presentasi tingkat pertumbuhan pendapatan. Tingkat pertumbuhan penjualan diberbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

2. Bertahan (*Sustain*)

Bertahan adalah suatu tahap dimana sebuah perusahaan masih memiliki daya tarik penanaman investasi, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal tinggi. Target dari unit bisnis seperti ini adalah

mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki secara bertahap dan pertumbuhan dari tahun ke tahun. Kebanyakan unit bisnis yang berada pada tahap ini akan menetapkan tujuan *financial* yang berkaitan dengan profitabilitas. Ukuran yang bisa dipakai dalam hal ini misalnya adalah laba operasi atau margin kotor (*gross margin*).

3. Menuai (*Harvest*)

Tahap menuai adalah tahap kedewasaan perusahaan. Pada tahap ini perusahaan akan menuai hasil investasi yang dikeluarkan sebelumnya. Bisnis tidak lagi memerlukan investasi yang besar. Investasi yang dikeluarkan cukup untuk pemeliharaan fasilitas dan kapasitas. Tujuan *financial* perusahaan yang ada pada tahap bertahan pada maksimalisasi arus kas dan penghematan modal kerja.

Perspektif *financial* mencakup tiga utama yaitu : pertumbuhan pendapatan (*revenue growth*), pengurangan biaya (*cost reduction*) dan utilisasi aset (*asset utilization*). Tabel 2.1 memberikan contoh gambaran tema sasaran strategi dan beberapa ukurannya dalam perspektif keuangan.

Tabel 2.1

Sasaran dan Ukuran Perspektif Keuangan

Sasaran	Ukuran
<p>Pertumbuhan pendapatan</p> <p>Meningkatkan jumlah produk</p> <p>Menambah aplikasi baru</p> <p>Membangun konsumen dan tahap pasar baru</p>	<p>Persentasi pendapatan dari produk baru</p> <p>Persentasi pendapatan dari aplikasi baru</p> <p>Persentasi pendapatan dari sumber daya baru</p>
<p>Pengukuran Biaya</p> <p>Reduksi biaya unit konsumen</p> <p>Reduksi biaya distribusi</p>	<p>Biaya konsumen</p> <p>Biaya per saluran distribusi</p>
<p>Utilisasi Aset</p> <p>Meningkatkan utilisasi aset</p>	<p>ROI (<i>Return On Investment</i>)</p> <p>ROA (<i>Return On Asset</i>)</p>

2.4.2. Perspektif Pelanggan

Filosofi manajemen modern menunjukkan betapa pentingnya *focus* kepada konsumen dan kepuasan pelanggan dalam bisnis. Beberapa indikator yang selalu digunakan adalah bila pelanggan tidak merasa puas mereka akan mencari produsen atau supplier baru yang bisa memenuhi kebutuhan mereka. Kinerja yang kurang baik dari perspektif ini akan mendorong terjadinya penurunan kinerja perusahaan di masa yang akan datang. Meskipun secara *financial* kondisi perusahaan tergambarakan bagus, tetapi bila kinerja perspektif konsumen ini buruk maka di masa yang akan datang kondisi tersebut tidak akan bertahan.

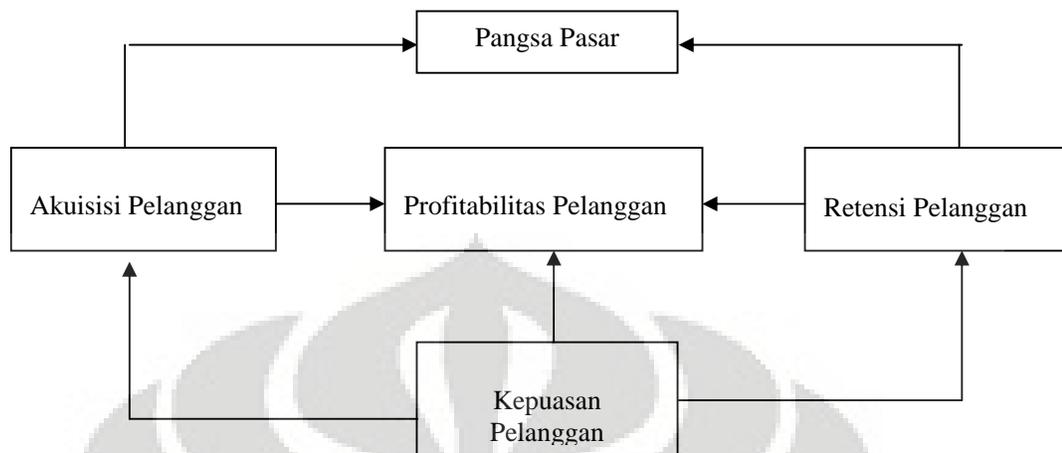
Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran, secara eksplisit, proposisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Proposisi nilai merupakan faktor pendorong, *lead indicator*, untuk ukuran pelanggan utama.

Menurut Hansen dan Mowen (2000), sekurang-kurangnya ada lima sasaran kunci pada perspektif ini. Sasaran-sasaran tersebut meliputi: meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan retensi pelanggan, meningkatkan akuisisi pelanggan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan meningkatkan profibilitas pelanggan.

Selain sasaran kunci tersebut, Hansen dan Mowen menyebutkan beberapa sasaran lagi yang menyangkut *customer value*. Sasaran tersebut diantaranya adalah :

- Menurunkan Harga
- Menurunkan biaya pasca pembelian
- Meningkatkan fungsionalitas produk
- Meningkatkan kualitas Produk
- Meningkatkan keandalan pengiriman, dan
- Meningkatkan citra dan reputasi produk

Semua ukuran di atas dapat dikelompokkan dalam suatu rantai hubungan sebab akibat seperti ditunjukkan pada gambar 2.2



Gambar 2.2

Ukuran Utama dalam Perspektif Pelanggan

2.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Ukuran-ukuran yang dibuat pada perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baguskah bisnis mereka dijalankan. Apakah produk jasa yang dihasilkan sudah memenuhi permintaan konsumen. Ukuran dalam perspektif ini harus didesain oleh orang yang paham benar akan proses yang bersangkutan.

Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus mampu mengidentifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Tujuan dan ukuran-ukuran dalam perspektif ini biasanya dirumuskan setelah perusahaan mengidentifikasi tujuan dan ukuran untuk perspektif keuangan dan pelanggan. Urutan ini memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan pemegang saham.

Setiap bisnis mempunyai rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil keuangan yang baik. Kaplan dan Norton melihat bahwa model rantai generik membantu suatu *template* yang dapat disesuaikan oleh setiap perusahaan dalam mempersiapkan perspektif setiap bisnis internal. Model ini terdiri atas tiga proses bisnis utama, yaitu :

1. Inovasi

Dalam proses inovasi, unit bisnis harus meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan perhatian yang cukup besar kepada riset, perancangan dan proses pengembangan yang menghasilkan produk, jasa dan pasar baru.

2. Operasi

Proses operasi adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan. Proses operasi yang baik dan penghematan biaya dalam berbagai proses manufaktur dan layanan jasa tetap merupakan tujuan penting, tetapi mungkin bukanlah komponen yang paling menentukan dari upaya perusahaan mencapai tujuan keuangan dan pelanggan.

3. Pelayanan Purna Jual

Pelanggan setelah penjualan atau penyampaian produk dan jasa. Sebagai perusahaan mempunyai strategi yang eksplisit untuk menyediakan layanan purna jual yang istimewa. Proses layanan purna jual memungkinkan perusahaan untuk menentukan berbagai aspek penting layanan yang diberikan perusahaan setelah produk atau jasa yang dibeli sampai ke langkah utama ke tiga dalam rantai nilai internal adalah layanan kepada tangan pelanggan.

2.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan.

Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam ketiga perspektif sebelumnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa

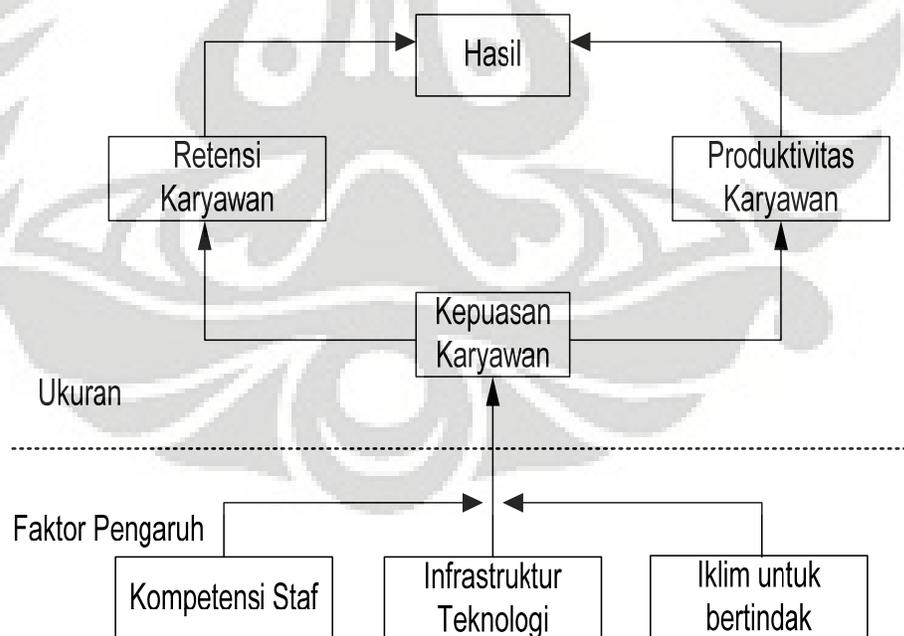
dalam ketiga perspektif *scorecard* diatas. Perspektif ini mempunyai tiga sasaran utama, yaitu :

- *Employee Capability* (Kapabilitas Karyawan)
- *Motivation, Empowerment and Aligment* (Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan)
- *Information System Capability* (Kemampuan Sistem Informasi)

Menurut Kaplan dan Norton, perusahaan menetapkan tujuan pekerja yang ditarik dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum, Ketiga ukuran ini kemudian ditambah juga dengan factor pendorong yang dapat disesuaikan dengan situasi tertentu. Tiga pengukuran tersebut adalah :

- Kepuasan Karyawan
- Retensi Karyawan
- Produktivitas Karyawan

Dalam kelompok pengukuran ini, tujuan kepuasan karyawan umumnya dipandang sebagai pendorong kedua pengukuran lainnya, retensi karyawan dan produktivitas karyawan, dapat dilihat pada gambar 2.3 dibawah ini:



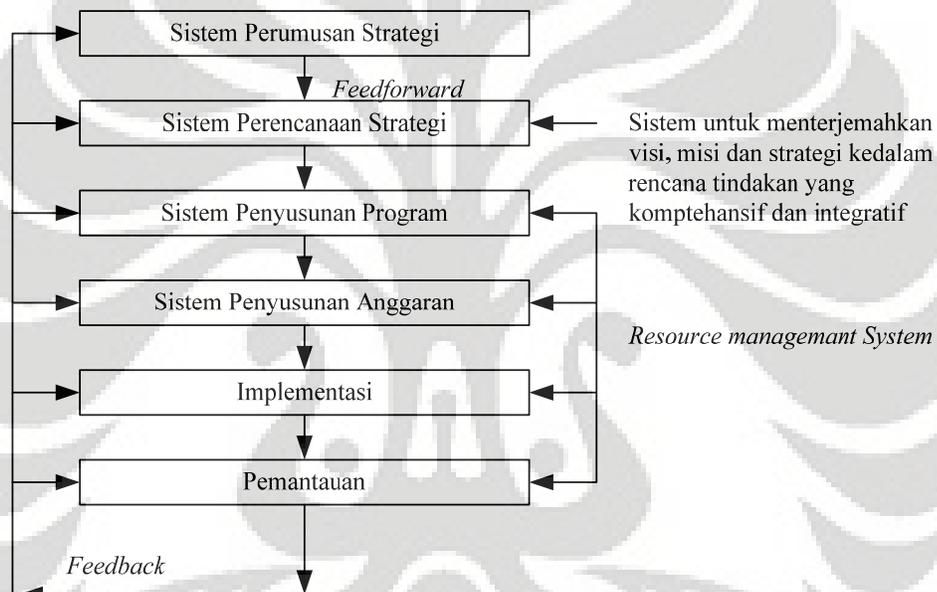
Gambar 2.3

Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

2.5. *Balanced Scorecard* dan Sistem Manajemen Strategi

2.5.1. Sistem Manajemen Strategi

Manajemen Strategi adalah suatu proses yang digunakan untuk merumuskan, mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi, misi organisasi. Pada dasarnya manajemen strategi adalah suatu upaya manajemen dan karyawan untuk membangun masa depan organisasi.



Gambar 2.4

Peran Manajemen Strategis dalam Pengelolaan Perusahaan

Dalam system manajemen strategi, terdapat enam langkah penting yang perlu diperhatikan , yaitu : Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*), Perencanaan Strategi (*Strategy Planning*), Penyusunan Program (*Programming*), Penyusunan Anggaran (*Budgeting*), Implementasi (*Implementation*), dan Pemantauan (*Monitoring*). Dalam pengelolaan perusahaan masing-masing tahap system manajemen strategi tersebut memiliki peran yang sangat vital (Lihat gambar 2.4)

2.5.1.a. Perumusan Strategi

Strategi dirumuskan dalam tujuan tahap utama sebagai berikut :

- 1) Identifikasi Lingkungan yang akan dimasuki perusahaan di masa depan,
- 2) Penentuan visi, misi, keyakinan dasar, nilai dasar dan tujuan perusahaan,
- 3) Analisis SWOT,
- 4) Analisis Portofolio,
- 5) Perumusan Peluang dan Masalah Utama,
- 6) Identifikasi dan Evaluasi Alternatif Strategi,
- 7) Perumusan Strategi.

1. Identifikasi Lingkungan yang akan dimasuki perusahaan di masa depan.

Lingkungan yang berpengaruh bagi perusahaan dalam perumusan strategi dibedakan menjadi dua, yaitu ; Lingkungan Makro dan Lingkungan Industri. Lingkungan Makro terdiri dari empat kekuatan pokok, yaitu : kekuatan politik dan hukum, ekonomi, teknologi dan sosial. Lingkungan Industri terdiri dari lima unsur pokok, yaitu : pelanggan (*customer*), pemasok (*supplier*), persaingan dalam industry (*internal rivalry*), ancaman pendatang baru (*new entrants*), dan produk substitusi (*substitute product*).

2. Penentuan Visi, Misi, Keyakinan Dasar, Nilai Dasar, dan Tujuan Perusahaan.

Visi menggambarkan apa yang mungkin dan ingin diwujudkan oleh perusahaan di masa depan. Visi yang jelas sangat membantu perusahaan dalam menggambarkan kedalam tujuan perusahaan dan dalam pemilihan sasaran strategi yang sejalan dengan tujuan tersebut. Misi menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan. Keyakinan Dasar diperlukan sebagai landasan dan semangat untuk pencapaian visi dan misi perusahaan. Nilai Dasar memberikan batasan terhadap langkah yang ditempuh dalam pengambilan keputusan. Tujuan Perusahaan merupakan pernyataan luas tentang apa yang akan diwujudkan oleh perusahaan.

3. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*)

Analisa SWOT memberikan gambaran kondisi perusahaan dilihat dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kekuatan (*strength*) dan

kelemahan (*weakness*) perusahaan, sedangkan faktor yang berasal dari luar perusahaan adalah faktor peluang (*opportunity*) dan ancaman (*Threats*).

4. Analisis Portofolio

Pola pikir pihak manajemen yang memandang daya tarik industri dan kekuatan relatif bisnis akan cenderung mempengaruhi pada tujuan keuangan perusahaan dan memaksimalkan laba. Sedangkan pola pikir yang memandang ke *customer value* akan mendorong manajemen perusahaan untuk memandang unit bisnis strategi sebagai portofolio kompetensi inti dan mengalokasikan bakat dan modal untuk membangun kompetensi dan peningkatan kapabilitas (gambar 2.1).

5. Perumusan Peluang dan Masalah Utama

Peluang dan Masalah Utama perusahaan bersifat spesifik. Artinya setiap perusahaan memiliki peluang dan masalah utama yang tentu saja berbeda. Peluang terbentuk karena kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan. Identifikasi peluang dan ancaman ini diperlukan perusahaan untuk mengatasi kendala yang dihadapi di masa datang.

6. Identifikasi dan Evaluasi Alternatif Strategi

Alternatif strategi meliputi serangkaian sasaran dan strategi perusahaan yang relevan. Perusahaan harus dapat menentukan alternatif strategi tersebut dan kemudian melakukan evaluasi terhadap pelaksanaannya.

7. Perumusan Strategi

Setelah perusahaan melakukan analisis lingkungan industri, menentukan visi dan misi, melakukan analisis SWOT, melakukan analisis portofolio perusahaan, melakukan perumusan peluang dan masalah utama, melakukan identifikasi dan evaluasi alternatif strategi, maka langkah selanjutnya dalam perumusan strategi adalah merumuskan strategi yang akan dilakukan untuk pencapaian tujuan perusahaan.

2.5.1.b. Perancangan Strategi

Dalam perancangan strategi, strategi yang telah dirumuskan selanjutnya diterjemahkan ke dalam rencana strategis. Rencana strategis terdiri dari tiga komponen yaitu : sasaran strategi, target dan inisiatif strategis. Sasaran strategi

adalah sasaran masa depan yang dituju oleh perusahaan. Target adalah tonggak pencapaian sasaran strategis. Inisiatif strategi merupakan *action program* (program tindakan) yang akan dilaksanakan perusahaan di masa depan. Inisiatif menjadi dasar penyusunan program dan penyusunan anggaran.

2.5.1.c. Penyusunan Program

Penyusunan Program adalah proses penjabaran inisiatif strategi kedalam rencana laba jangka panjang. Penyusunan program akan menghasilkan suatu rencana laba jangka panjang yang berisi langkah-langkah strategi yang dipilih untuk mencapai sasaran strategis tertentu beserta taksiran sumber daya yang diperlukan.

2.5.1.d. Penyusunan Anggaran

Penyusunan Anggaran adalah proses penyusunan rencana laba jangka pendek yang berisi langkah-langkah yang ditempuh oleh perusahaan dalam melaksanakan sebagian dari program-programnya. Dalam penyusunan anggaran, dijabarkan program tertentu ke dalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran.

2.5.1.e. Implementasi

Proses perencanaan menyeluruh perusahaan terdiri dari empat tahap yang telah dijelaskan sebelumnya, yaitu perumusan strategis, penyusunan program dan penyusunan anggaran. Dalam implementasi rencana, manajemen dan karyawan harus senantiasa menyadari keterkaitan erat diantara implementasi, anggaran, program, perencanaan strategis dan strategi perusahaan. Dengan adanya kesadaran ini maka akan mempertahankan tahapan rinci yang dilaksanakan dalam tahap implementasi tetap berada dalam kerangka strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi.

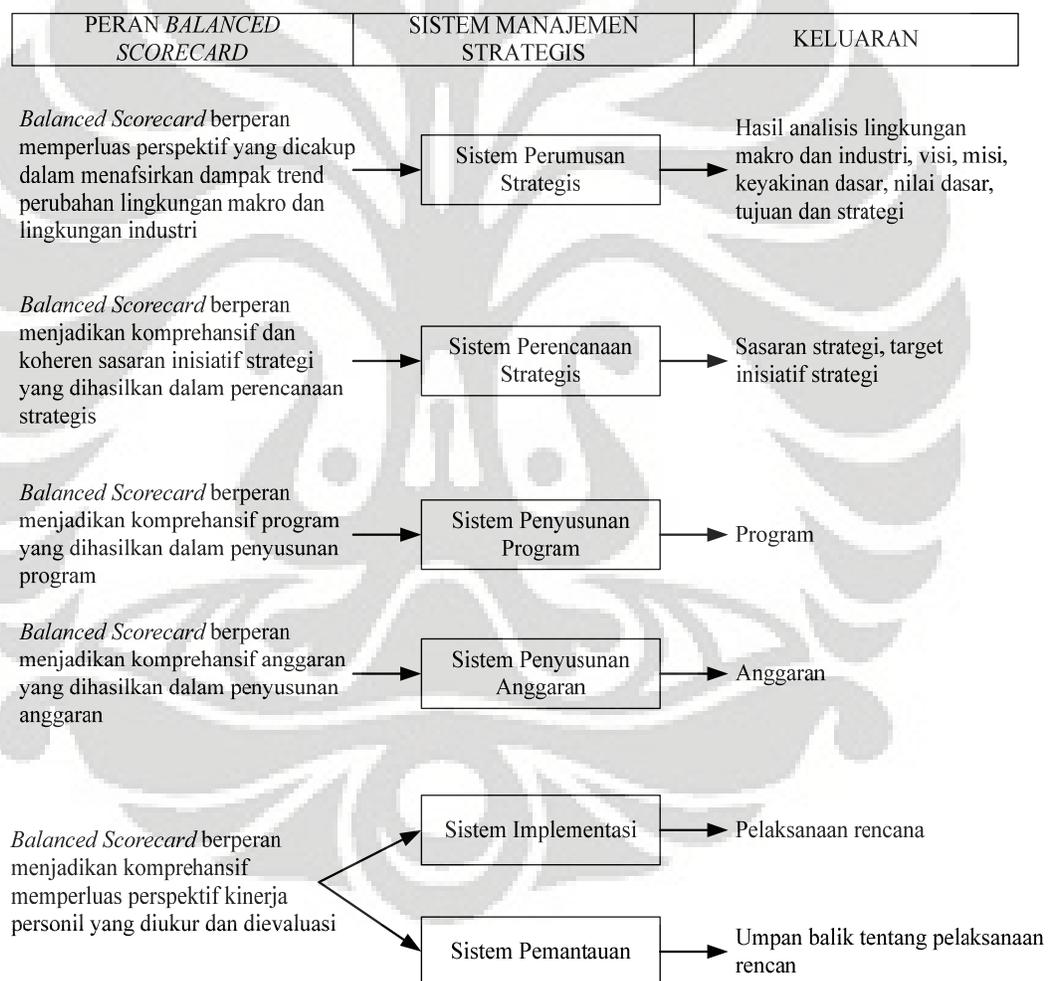
2.5.1.f. Pemantauan

Langkah terakhir dalam manajemen strategi adalah melakukan pemantauan terhadap langkah-langkah yang telah dilaksanakan. Dalam

pemantauan ini dilakukan pengukuran untuk memberikan umpan balik bagi strategi yang telah diterapkan perusahaan. Dengan pengukuran maka perusahaan mengetahui sejauh mana target yang ditetapkan tercapai, sehingga bias diambil tindakan strategis untuk peningkatan atau perbaikan.

2.5.2. Peran *Balanced Scorecard* dalam sistem Manajemen Strategi

Peran *balanced scorecard* dalam sitem manajemen strategis tergambar secara jelas dalam gambar berikut ini :



Gambar 2.5

Peran *Balanced Scorecard* dalam setiap Tahap Sistem Manajemen Strategis

2.6 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.

1. Komprehensif

Kekomprehensifan *balanced scorecard* empat perspektif yang dicakupnya. *Balanced Scorecard* menekankan pada pengukuran kinerja yang menyeluruh, bukan hanya pada aspek keuangan tetapi juga aspek non keuangan seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Koheren

Balanced Scorecard dapat menghasilkan kekoherenan antara visi dan misi perusahaan dengan program rencana laba jangka pendek serta kekoherenan antara berbagai sasaran strategis yang dirumuskan dalam tahap perencanaan strategis.

3. Seimbang

Balanced Scorecard memberikan pengukuran yang seimbang, antara unsure keuangan dan non keuangan, kedalam keempat perspektif. *Balanced Scorecard* juga terjadi antara pengukuran yang berorientasi kedalam perusahaan (dengan perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan) dengan orientasi ke luar perusahaan (dengan perspektif keuangan dan pelanggan) serta keseimbangan antara *focus* pengukuran terhadap orang (*perspektif customer* dan pembelajaran dan pertumbuhan) dengan *focus* pengukuran terhadap proses (perspektif keuangan dan proses bisnis internal).

4. Terukur

Balanced Scorecard dapat digunakan mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjadikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

2.7 Teknik Pengumpulan Data

2.7.1 Data Primer

Data primer merupakan data yang didapatkan dari sumber pertama baik dari individu atau perorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuisioner yang bisa dilakukan peneliti.

Dalam riset bisnis terdapat beberapa teknik pengumpulan data primer, yaitu wawancara, angket, *focus group discussion*, observasi dan test. Pengumpulan data primer tersebut menggunakan perangkat atau instrumennya sendiri-sendiri.

1. Angket (kuesioner)

Angket (kuesioner) adalah suatu cara pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan mereka akan memberikan respons terhadap daftar pertanyaan tersebut. Daftar pertanyaan disebut bersifat terbuka jika jawaban tidak ditentukan sebelumnya, dan bersifat tertutup jika alternatif-alternatif jawaban telah disediakan. Instrumen lembar daftar pertanyaan dapat berupa angket (kuisisioner), *checklist* ataupun skala.

2. Wawancara

Wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data. Pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan muka dengan orang yang diwawancarai. Dan dikatakan tidak langsung apabila daftar pertanyaan yang diberikan dapat dijawab pada kesempatan lain. Instrumen yang digunakan dapat berupa pedoman wawancara atau *checklist*.

3. Observasi

Teknik ini adalah pengamatan dari peneliti terhadap objek risetnya, misalnya dalam melakukan eksperimen. Instrumen yang dipakai dapat berupa lembar pengamatan, panduan pengamatan, dan lainnya.

4. Tes

Untuk mengumpulakn data yang sifatnya mengevaluasi hasil proses atau untuk mendapatkan kondisi awal sebelum proses (*pre-test dan post test*), teknik ini dapat dipakai. Instrumennya dapat berupa, misalnya, soal-soal ujian atau soal-soal test.

5. *Focus Groups Discussion*

Teknik ini dijalankan dengan cara beberapa orang melakukan diskusi secara focus dan mendalam mengenai suatu objek tertentu. Data hasil diskusi dikumpulkan lalu dipakai untuk proses berikutnya.

2.7.2 **Data Skunder**

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan, baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain, misalnya dalam bentuk tabel – tabel atau diagram – diagram.

Keuntungan data sekunder :

1. Penghematan dalam biaya dan waktu.
2. Data dapat diperoleh diluar kemampuan peneliti (misalnya dari Biro Pusat Statistik).

Kelemahan data skunder :

1. Jarang sekali data ini memenuhi tujuan proyek penelitian. Ini disebabkan oleh tiga factor, yaitu unit pengukuran, definisi kelas yang digunakan dan tahun penerbitan.
2. Data dikumpulkan untuk tujuan berbeda dengan tujuan penelitian yang sedang dilakukan.
3. Sering ketinggalan jaman. Untuk itu perlu diperhatikan sumber data, tujuan publikasi, rencana pengambilan sample, prosedur pengumpulan data, kualitas dari pengumpulan data (pewawancara) dan prosedur analisis data.

2.7.3 **Skala Likert**

Skala Likert atau skala *Summative* adalah salah satu metode *unidimensional scaling*. Langkah-langkah menggunakan skala Likert adalah sebagai berikut.

Karena skala Likert adalah metode *unidimensional scaling*, diasumsikan sesuatu yang ingin diukur adalah berdimensi satu. Berikut langkah-langkah dalam penyusunan skala *likert*:

1. Memilih *items* yang ingin di-*rating*.

Selanjutnya dipilih suatu set *items* yang berpotensi untuk di-*rating*. *Items* tersebut harus dapat di-*rating* pada skala respons Setuju-Tidak setuju 1-5 atau 1-7. Kadang-kadang pemilihan *items* ini dapat dilakukan sendiri berdasarkan pemahaman terhadap subjek yang dibahas tetapi akan lebih membantu jika dilakukan *brainstorming* untuk memilih *items* tersebut. Untuk tahap ini *items* yang berpotensi harus sebanyak mungkin sekitar 80-100 *items*.

2. Me-*rating items* tersebut.

Langkah selanjutnya adalah me-*rating items* yang dilakukan oleh juri. Biasanya digunakan skala rating 1-5 seperti pada tabel 2.2 berikut ini:

Tabel 2.2 Skala Likert untuk pemilihan *items* untuk rating final

Skala	Keterangan
1	Sangat tidak sesuai dengan konsep
2	Tidak sesuai dengan konsep
3	Ragu - ragu
4	Sesuai dengan konsep
5	Sangat setuju dengan konsep

Sumber: William M.K. Trochim, *Likert Scaling*, 2000

3. Memilih *items* yang akan di-*rating* final.

Langkah selanjutnya adalah menghitung korelasi antara semua pasang *items* berdasarkan rating juri. Dalam melakukan penilaian *items* yang akan di-*rating* final, beberapa analisa yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut.

- Tidak memilih *items* yang mempunyai korelasi rendah dengan total skor semua *items*.
- Untuk semua *items* hitung rating rata-rata untuk *quarter* atas dan *quarter* bawah juri. Lakukan *t-test* perbedaan antara nilai rata-rata untuk item dari *quarter* atas dan *quarter* bawah juri. Semakin tinggi *t-values* berarti ada perbedaan besar antara juri atas dan bawah sehingga *items* dengan *t-values* tinggi adalah pembeda yang baik sehingga harus dipertahankan untuk *rating* final.

4. Mengimplementasikan skala Likert.

Setiap responden akan diminta *me-rating* setiap *item* pada skala respons. Contoh skala Likert dapat dilihat pada Tabel 2.3. Terdapat variasi skala respons yang mungkin seperti 1-7, 1-9, 0-4. Semua skala ganjil ini mempunyai nilai tengah yang diberi label Netral. Akan tetapi mungkin digunakan skala respons genap dimana tidak ada nilai tengah yang memaksa responden menentukan apakah mereka lebih setuju atau tidak setuju. Skor final untuk setiap responden adalah jumlah rating responden tersebut untuk semua items.

Tabel 2.3 Contoh skala Likert 1-5

Skala	Keterangan
1	Sangat tidak setuju
2	Tidak setuju
3	Ragu - ragu
4	Setuju
5	Sangat setuju

Sumber: William M.K. Trochim, *Likert Scaling*, 2000

Skala Likert mempunyai beberapa kelemahan sebagai berikut.

1. Skala Likert hanya dapat mengurutkan individu dalam skala tetapi tidak dapat membandingkan berapa kali suatu individu lebih baik daripada individu lain.
2. Seringkali total skor dari individu tidak memberikan arti yang jelas karena banyak pola respons terhadap beberapa *item* akan memberikan skor yang sama.

BAB III

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

3.1 Gambaran Umum Perusahaan

3.1.1 Sejarah Perusahaan

PT Sandhy Putra Makmur didirikan pada tanggal enam Januari seribu sembilan ratus delapan puluh sembilan (06-01-1989) berdasarkan Akta Pendirian Perseroan Terbatas Nomor 35 tertanggal 06 Januari 1989, dihadapan Notaris Tn. Rachmat Santoso, SH di Jakarta.

Dengan lokasi kerja di Jakarta seperti yang tercantum pada pasal 1 (Nama, Tempat, Kedudukan dan Susunan Direksi terlampir. Lampiran 1). Akan tetapi operasional baru berjalan pada awal tahun 1992 (dapat dilihat dari permulaan pembentukan Kantor Cabang, Akta Pendirian Nomor 11, 12 dan 13, tertanggal 06 Februari 1992 dihadapan Notaris Tien Norman Lubis, SH di Bandung, Lampiran 2), hingga sekarang.

Saat ini susunan Dewan Komisaris dan Direksi berdasarkan Akta Perubahan Nomor 103, tertanggal 24 Juli 1996 dan Akta Perubahan Direksi Nomor 8, tertanggal 10 September 1997) dan diperbaharui oleh Notaris Dyah Guntari LS, SH Nomor 3 tanggal 11 Maret 2002 adalah:

Pemilik :

- Yayasan Sandhykara Putra Telkom
- Ny. Hj. Tri Ekorini Prasetio

Dewan Komisaris :

- Dra. Anting MS Nasution
- Ir. Sumihar Batubara

Dewan Direksi :

- Zainal Abdi SE, MM (Direktur Utama)
- Dwinanto SE. (Direktur Administrasi & Keuangan)
- M. Khairiansyah SE. (Direktur Pemasaran & Operasional)

3.1.2. Bidang Usaha Perusahaan

Pendapatan usaha atau pendapatan operasi SPM ditunjang oleh 2 pengelompokan bidang usaha, yaitu :

Tabel 3.1
Bisnis Utama dan Bisnis Penunjang

BISNIS UTAMA		BISNIS PENUNJANG	
1	BUILDING MANAGEMENT : -Building Maintenance : -House Keeping -Mekanikal & Elektrikal	1	TELEKOMUNIKASI : a. Jaringan Kabel b. Wartel c. IKR / IKG d. Pengoperasian dan pemeliharaan BTS
2	SECURITY & SAFETY	2	BISNIS PENUNJANG LAINNYA a. Apotik b. Photo Copy c. Perdagangan Umum dan lainnya

PT Sandhy Putra Makmur (PT SPM) merupakan perusahaan dengan skala Usaha Kecil Menengah (UKM) yang mempunyai jaringan distribusi diseluruh pelosok tanah air yang didukung oleh Sumber Daya Manusia sebanyak 12.000 lebih personil (tahun 2007) yang terdiri dari tenaga kerja tetap dan outsourcing. PT SPM sendiri merupakan mitra tetap dari PT Telkom Indonesia dan memiliki 14 cabang utama diseluruh Indonesia. PT. SPM dengan bisnis utama sebagai penyedia jasa *Building Management*, telah berhasil meraih beberapa sertifikasi pelayanan dan inovasi dalam Tehnologi Informasi, hal ini ditunjukkan dengan prestasi-prestasi standar layanan internasional antara lain :

- ❖ **SERTIFIKASI ISO 9001:2000 *Building Management* (BM)** diraih sejak tahun 2000 hingga saat ini.

- ❖ **SERTIFIKASI ISO 9001:2000 *Security Service*** diraih tahun 2007 dalam bidang pengelolaan SATPAM dan pelatihan personel SATPAM.
- ❖ **SERTIFIKASI *Cable Implementation Quality System (CIQS)*** diraih sejak tahun 2003 hingga saat ini, sistem mutu *Cable Implementation Quality System (CIQS)* secara nasional diseluruh wilayah Indonesia
- ❖ ***HEALTH, ENVIRONMENT&SAFETY (HES) Quality Management System*** tahun 2007
- ❖ **Sole Distributor Regional Indonesia dari *product Air Conditioning*** Presisi merk DB-Aire dari Pabrikan DUNHAM-BUSH USA.

Inovasi Dan Layanan Standar Internasional Karya PT SPM

Selain prestasi-prestasi internasional yang diraih, PT SPM juga mengembangkan Standart Mutu Layanan yang merupakan hasil kreativitas dan inovasi karyawan-karyawan PT. Sandhy PutranMakmur yaitu **SISTIM MUTU UNGGULAN (SiMuLan)** dan telah terdaftar dalam Hak Cipta. Sistim Mutu Unggulan dalam bidang *Building Operation and Maintenance* yang telah diterapkan diseluruh wilayah Indonesia guna menjawab jaminan mutu layanan yang seragam diseluruh Indonesia.

1. Inovasi Tehnologi Informasi Dalam Pengelolaan Gedung
Tehnologi Informasi yang dikembangkan dalam mendukung pengelolaan Gedung karya PT. SPM yaitu “***Smart Power Management System***” (SPMS) merupakan tehnologi informasi yang dapat memantau dan mengendalikan perangkat-perangkat *mekanikal* dan *elektrikal* di multi gedung secara jarak jauh serta memberikan informasi terkini dan *comply* (sejalan) dengan program Window’s.
2. Pengembangan tehnologi informasi yang mendukung penghematan energi yaitu “***Saving Energy System***” (SES) merupakan sistim efesiensi energi dengan tingkat efesiensi 10% s.d 20% didalam pengelolaan gedung.

3.1.3 Fase perkembangan Usaha PT Sandhy Putra Makmur (PT SPM)

Sejak didirikannya PT SPM telah mengalami beberapa fase perubahan bidang usaha dari tahun 1996 sampai tahun 2007. Fase tersebut dapat dilihat berikut ini:

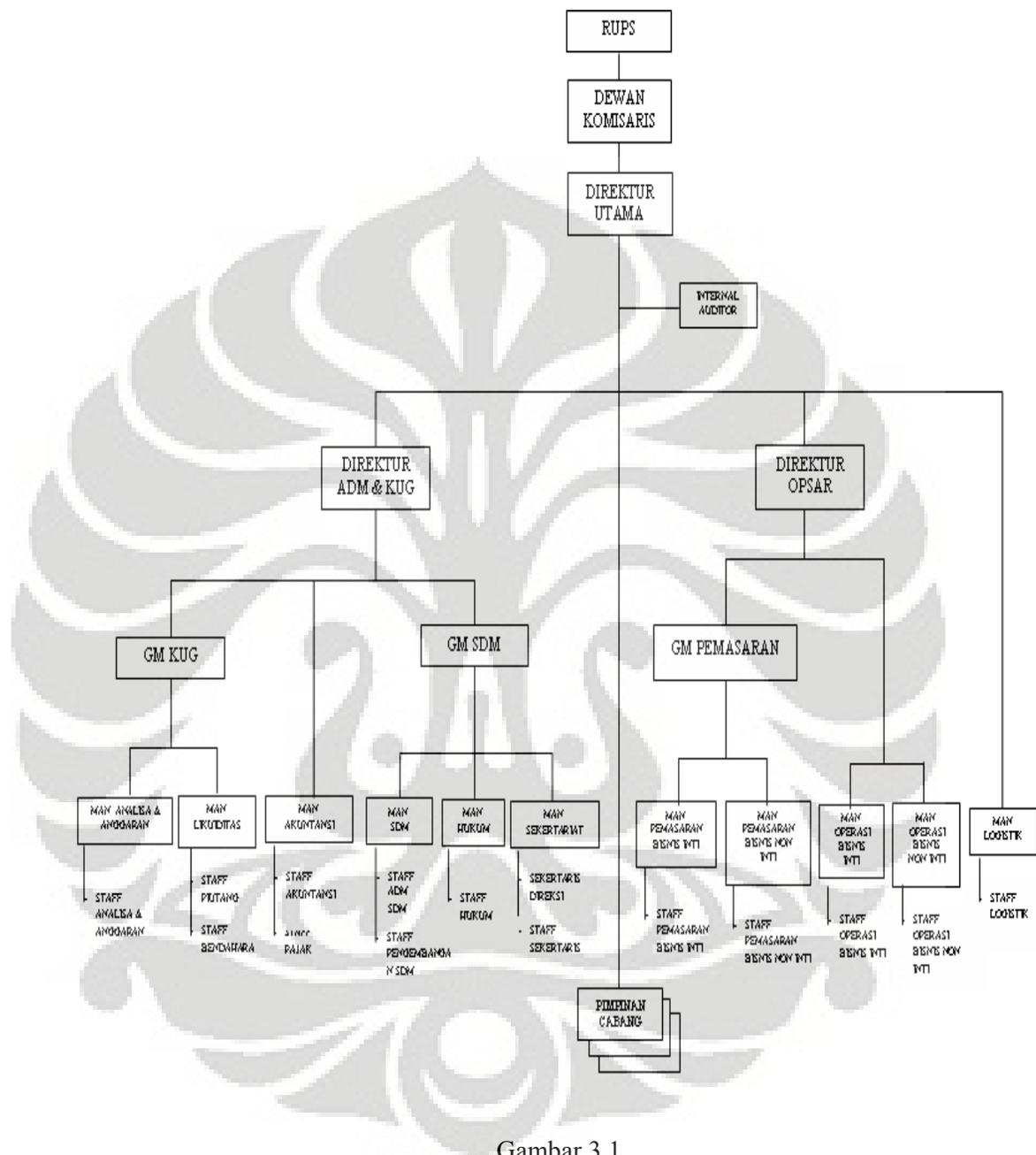
Tabel 3.2

Perkembangan Usaha PT Sandhy Putra Makmur (PT SPM)

Tahun 1996-1998	Tahun 1999-2007
<p>Bisnis Utama :</p> <ul style="list-style-type: none"> • BOMS • ME • SIPIL • ASRAMA/MESS/WISMA • KATERING • SATPAM 	<p>Bisnis Utama :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Building Management</i> • Jasa Satpam
<p>Bisnis Penunjang :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telekomunikasi (Jarkab, Wartel, IKR/G) • Penunjang lain (apotik, fotocopy, perдум, lain-lain) 	<p>Bisnis Penunjang :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telekomunikasi (Jarkab, IKR/G,PSB)

3.1.4. Struktur Organisasi Bisnis Perusahaan

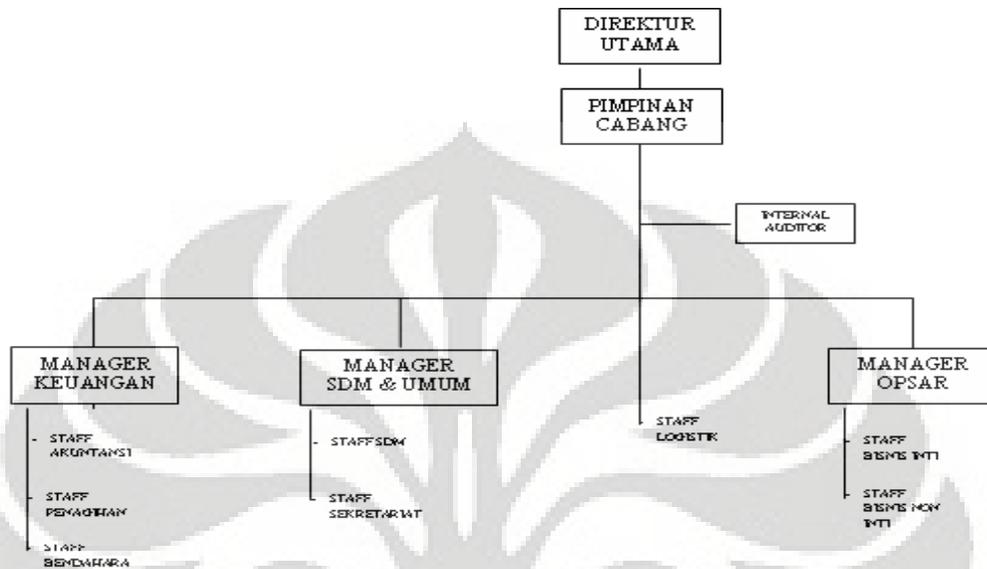
Struktur Organisasi Kantor Pusat



Gambar 3.1

Struktur Organisasi Kantor Pusat

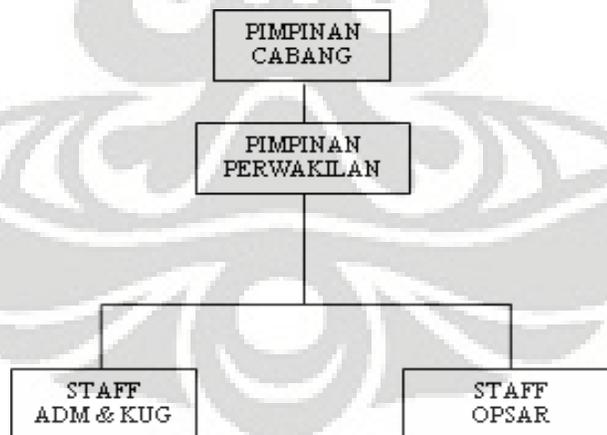
Struktur Organisasi Kantor Cabang



Gambar 3.2

Struktur Organisasi Kantor Cabang

Struktur Organisasi Kantor Perwakilan



Gambar 3.3

Struktur Organisasi Kantor Perwakilan

3.2. Analisis Perumusan Strategi Perusahaan

Berdasarkan rencana jangka menengah dan jangka panjang perusahaan untuk periode 2008-2012 perusahaan memandang beberapa aspek penting antara lain:

1. Analisis Lingkungan Umum
2. Analisis Lingkungan Industri
3. Analisis SWOT
4. Visi dan Misi Perusahaan

3.2.1 Analisis Lingkungan Umum

3.2.1.1 Kondisi Regional dan Global

Sinergi kebijakan Pemerintah dan otoritas moneter berhasil menjaga stabilitas makro yang merupakan prasyarat bagi terciptanya pembangunan yang berkesinambungan dan berkualitas. Pemerintah telah melakukan berbagai kebijakan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan mengurangi pengangguran serta kemiskinan melalui Menko Perekonomian.

Pemerintah telah menerbitkan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 6 tahun 2007 tentang Kebijakan Percepatan Pengembangan Sektor Riil dan Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Inpres ini meliputi: 1) Perbaikan Iklim Investasi, 2) Reformasi Sektor Keuangan, 3) Percepatan Pembangunan Infrastruktur, dan 4) Pemberdayaan UMKM. Namun realisasi Inpres ini belum menunjukkan hasil yang optimal. Kemajuan pelaksanaan Inpres ini sampai dengan pertengahan tahun lalu dapat dilihat pada Tabel 3.3 dibawah ini:

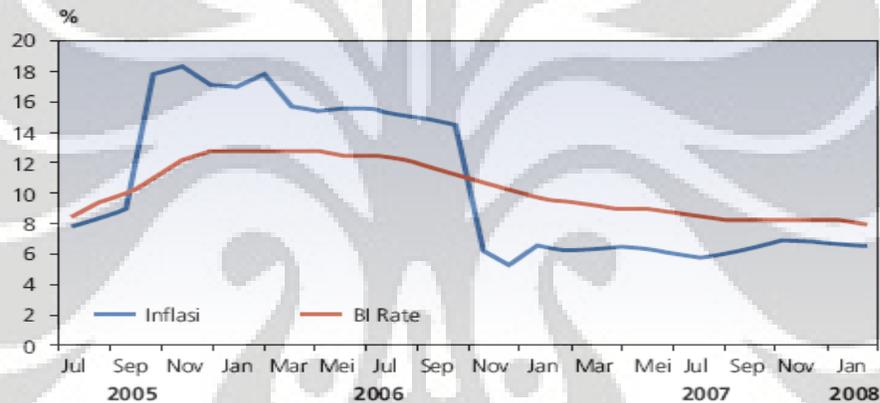
Tabel 3.3

Kemajuan pelaksanaan Inpres tahun 2007

Agenda	Rencana Tindak	Dapat Diselesaikan
Perbaikan Iklim Investasi	49	40
Reformasi Sektor Keuangan	36	28
Percepatan Pembangunan Infrastruktur	40	13
Pemberdayaan UMKM	34	28

Sumber: Kantor Menko

Dari sisi kebijakan fiskal, dalam rangka memberi daya dukung pada pertumbuhan ekonomi dan penanggulangan kemiskinan, Pemerintah melalui Departemen Keuangan sejak 2006 mengubah orientasi fiskalnya menjadi bersifat stimulasi. Stimulus fiskal tersebut dilakukan Penetapan target pertama kali adalah tahun 2005-2007, dimana target masing-masing tahun adalah 6,5; 5,5; dan 4,5% dengan toleransi deviasi sebesar $\pm 1\%$. Pada perjalanannya target tersebut direvisi untuk periode 2005-2008 menjadi 8,0%; 6,0% dan 5,0% dengan deviasi $\pm 1\%$ pada 17 Maret 2006. Pencapaian inflasi yang rendah dipandang penting untuk membantu mempertahankan daya beli masyarakat.



Gambar 3.4

Grafik Pergerakan Inflasi dan BI Rate

Secara umum, dengan asumsi pertumbuhan ekonomi dunia dan volume perdagangan dunia yang tetap tinggi, harga komoditas migas dan non- nonmigas yang masih pada level tinggi, kebijakan moneter dunia dan Indonesia yang relatif stabil, kondisi fiskal Indonesia yang masih mantap, serta aliran *Foreign Direct Investment* (FDI) ke Indonesia yang meningkat, perekonomian Indonesia 5 tahun ke depan diperkirakan akan semakin membaik dan berada dalam kisaran 7,4-8,0%. Sumber pertumbuhan ekonomi ini terutama adalah perbaikan iklim investasi yang akan mendorong masuknya aliran FDI secara signifikan hingga mencapai 1,5% PDB pada 2012, sehingga diharapkan pangsa investasi terus meningkat dan mencapai sekitar 30% PDB pada 2012. Selain itu, perdagangan

intra-regional dalam kawasan ASEAN dan Asia Pasifik diperkirakan masih menjadi sumber pertumbuhan ekonomi yang signifikan dalam jangka menengah. Dari sisi domestik, kebijakan moneter yang tetap disiplin dalam menjaga stabilitas ekonomi makro serta kebijakan fiskal yang masih bersifat stimulasi akan berperan penting dalam mendukung prospek perekonomian Indonesia dalam jangka menengah. Prakiraan pertumbuhan ekonomi di atas jelas membutuhkan prasyarat kebijakan struktural yang kokoh seperti perbaikan iklim investasi, pemberdayaan UMKM, reformasi sektor keuangan dan perbaikan infrastruktur.

Berbagai kondisi eksternal dan domestik yang kondusif tersebut diperkirakan akan menghasilkan pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi dan laju inflasi yang tetap terkendali. Stabilitas ekonomi makro yang terus terjaga dan potensi pasar yang besar menjadi daya tarik investor internasional untuk tetap melakukan investasi di Indonesia.

Aliran masuk *Foreign Direct Investment* (FDI) yang terus meningkat diikuti dengan pesatnya pertumbuhan investasi yaitu dari kisaran 9,3% pada 2008 menjadi 13,0-15,0% pada 2012. Investasi yang meningkat pesat selanjutnya akan menaikkan (baca: perbaikan produksi dan distribusi) kapasitas perekonomian dari sisi penawaran sehingga pertumbuhan ekonomi yang tinggi dapat tercapai dari 6,2% pada 2008 menjadi 7,4-8,0% pada 2012, diiringi dengan menurunnya inflasi. Inflasi yang rendah yang dibarengi rencana kenaikan upah minimum menyebabkan daya beli riil masyarakat akan meningkat, sehingga konsumsi swasta diperkirakan akan tetap tumbuh tinggi mencapai 5,6-6,0% pada 2012.

Kondisi eksternal yang masih kondusif menyebabkan kinerja ekspor Indonesia diperkirakan akan membaik dan aliran FDI global ke Indonesia terus meningkat sehingga neraca pembayaran tetap mantap dan nilai tukar masih dapat cenderung stabil. Berbagai pembenahan struktural yang dilaksanakan Pemerintah, seperti perbaikan infrastruktur, perizinan, bea cukai dan perpajakan diperkirakan memberikan dukungan yang cukup signifikan dalam meningkatkan daya saing produk ekspor Indonesia. Selain itu, maraknya aliran masuk FDI akan disertai perbaikan teknologi yang berdampak peningkatan produktivitas dan efisiensi. Namun, kenaikan ekspor dan maraknya kegiatan investasi akan diikuti oleh kenaikan impor barang dan jasa. Sebagai akibatnya surplus pada transaksi berjalan

akan terus menurun. Namun demikian, adanya peningkatan aliran FDI global akan menjadi katup pengaman bagi kondisi neraca pembayaran yang mengalami tekanan tersebut. Relatif amannya neraca pembayaran yang didukung oleh membaiknya fundamental perekonomian diperkirakan akan mampu menstabilkan nilai tukar.

Pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi, laju inflasi yang tetap terkendali, nilai tukar yang cenderung stabil, serta perbaikan sisi penawaran diprediksi akan berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Pertumbuhan ekonomi yang diperkirakan tinggi yang didorong oleh meningkatnya kapasitas produksi akan mampu menyerap tambahan tenaga kerja sehingga tingkat pengangguran diproyeksikan turun menjadi 7,5-8,5% pada 2012. Meningkatnya penyerapan tenaga kerja yang dibarengi dengan inflasi yang terus menurun akan berdampak pada pengurangan tingkat kemiskinan. Berbagai capaian perbaikan propek perekonomian dalam jangka menengah tersebut pada gilirannya akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat dimana pendapatan per kapita masyarakat diharapkan meningkat dari USD 1.980 pada 2008 menjadi USD 2.950√3.000 pada 2012.

3.2.2 Analisis Lingkungan industri

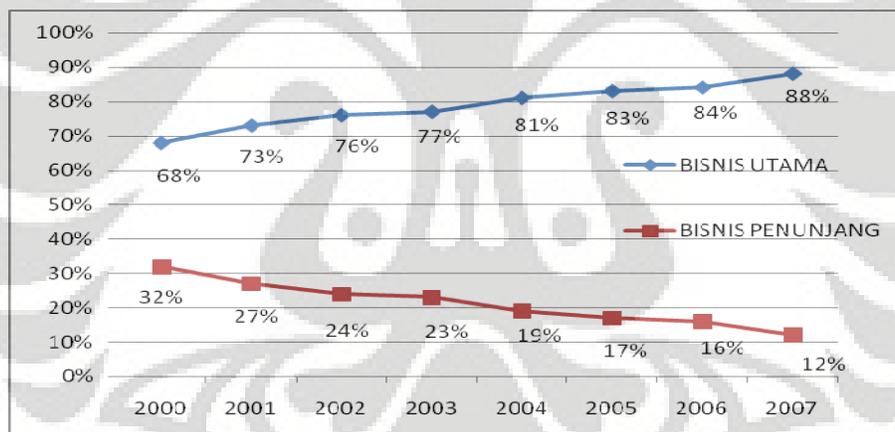
Peta persaingan bisnis pada tahun 2008 khususnya dalam bidang usaha *Building Management* akan semakin tajam dan sangat kompetitif, hal ini ditandai dengan munculnya pemain-pemain baru dari luar negeri yang ikut mewarnai pasar dalam negeri (domestik)

Perusahaan – perusahaan sejenis yang merupakan kompetitor PT. SPM sebagai berikut:

- a. Perusahaan lokal yang bermitra dengan Asing :
 - Koll Ipac
 - ISS
 - Jakarta Land
 - Colliers Jardine
 - Procon Matra Indah
- b. Perusahaan lokal antara lain:
 - Binakarsa
 - Sanggraha
 - Sendhyka
 - Graha Sarana Duta (GSD)

Grand Strategy yang dilakukan oleh PT. Sandhy Putra Makmur untuk meningkatkan daya saing adalah *focus on core product* yakni *Product Development & Market Development* di dalam pengelolaan *Building Management, Building Operation's and maintenance, Cleaning service* dan *Security* dan juga *Strategy Generic* oleh Michael Porter yaitu *Cost Leadership, Focus*, dan *differentition* didalam pengelolaan bisnis guna meningkatkan daya saing bisnis perusahaan dimasa mendatang.

PT. SPM melalui *Strategy Focus* (Fokus Strategi) yaitu Fokus terhadap produk dan layanannya telah mampu menunjukkan secara konsisten arah menuju pencapaian Visi Perusahaan, hal ini dapat dilihat pada tabel dibawah yang menunjukkan bahwa Bisnis Utama dan Bisnis Penunjang yang semakin jelas terlihat dengan perbandingan saat ini Bisnis Utama 88% dan Bisnis Penunjang 12 %.

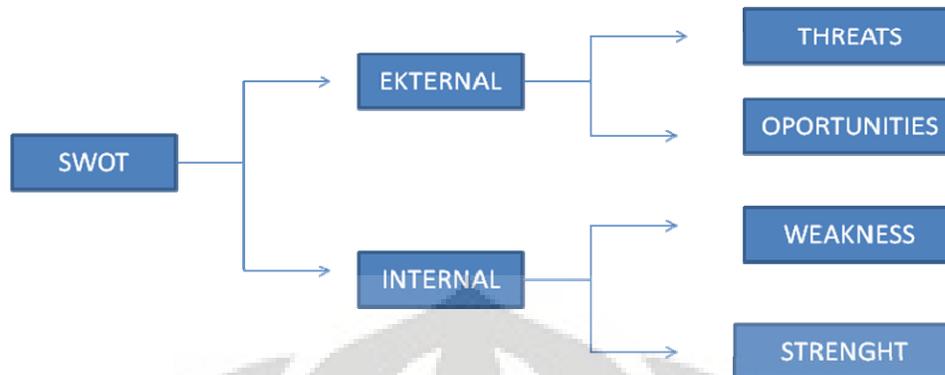


Gambar 3.5

Perbandingan Bisnis Utama dan Bisnis Penunjang dari tahun 2000-2007

3.2.3 Analisis SWOT

Selanjutnya dapat dilakukan analisa untuk memetakan produk utama “*Building Management*” :



Gambar 3.6
Situation Analysis

1. Faktor Internal (Faktor yang ada didalam perusahaan)

Kekuatan (*strengths*);

- a. Keuangan
 - Trend laba usaha yang terus meningkat (S1)
 - Mempunyai pendapatan tetap (*fixed income*) (S2)
- b. Operasional dan Pemasaran
 - Komposisi pangsa pasar (pangsa pasar dilingkungan PT. Telkom dan Pangsa pasar dengan kompetisi (S3)
- c. Sumber Daya Manusia
 - SDM yang terlatih, kompeten dan profesional dalam bidangnya (S4)
- d. Pelayanan
 - Komitmen yang kuat dalam memuaskan pengguna jasa (S5)
 - Pola penanganan keluhan yang telah tertata dengan baik (S6)
 - Kualitas pelayanan standard internasional (ISO) (S7)
- e. Tehnologi,
 - Penggunaan tehnologi “*Smart Power Management System*” (S8)
- f. Produk
 - *Networking* (S9)
 - Harga yang bersaing (harga kompetitif) (S10)
 - *Building Management* (S11)
 - *Telecommunication service* (S12)

Kelemahan (*Weakness*) Perusahaan ;

- a. Keterbatasan Modal Kerja (W1)
- b. Peralatan kerja yang belum memadai (W2)
- c. Tingkat skill yang tidak merata (W3)
- d. Complain yang tidak langsung ditangani (W4)

2. Faktor Eksternal

Peluang (*Oportunity*) Perusahaan;

- a. Pangsa pasar yang luas. (O1)
- b. Menurunnya jumlah kompetitor lokal sebagai akibat dari persaingan usaha yang semakin ketat. (O2)
- c. Trend pertumbuhan *highrise building* dan perumahan menengah atas yang cukup baik .(O3)
- d. Tingginya kebutuhan konsumen dalam pengelolaan dan pemeliharaan gedung yang profesional, aman, dan ramah lingkungan.(O4)
- e. Kebijakan out sourcing di instansi pemerintah dan swasta nasional dalam hal pengelolaan gedung.(O5)
- f. Adanya UU persaingan yang sehat. (O6)

Ancaman (*Threats*) Perusahaan;

- a. Adanya kompetitor lain. (T1)
- b. Tingkat kenaikan UMP/R. (T2)
- c. UU perlindungan konsumen. (T3)

3.2.4 Visi dan Misi Perusahaan

❖ Visi:

“ To be World Class Operator Bilding Management in the Region”.

❖ Misi:

- “Memberikan kepuasan pelanggan melalui layanan yang lengkap, tepat waktu dan jaminan ketersediaan fasilitas gedung setiap saat”.
- “Meningkatkan nilai tambah dan citra gedung”.

a. **Motto Perusahaan**

“ **Komitmen Dalam Pelayanan** “

b. **Budaya Kerja & Etos Kerja**1. **Budaya Kerja**

Dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja perusahaan, tuntutan kepada sumber daya manusia tidak hanya bekerja dengan keras akan tetapi juga harus cerdas atau dalam budaya kerja adalah ”PINTAR”, yang meliputi :

Profesional & Proaktif,

Sumber daya manusia sebagai Asset perusahaan harus memiliki kompetensi maksimal pada setiap karyawan serta harus memiliki rasa inisiatif sehingga dapat memberikan hasil unjuk kerja yang terbaik bagi perusahaan.

Integritas Tinggi,

Sumber daya manusia sebagai motor penggerak kinerja perusahaan harus fokus dan loyal terhadap segala kepentingan perusahaan.

Nalar

Dengan daya kemampuan nalar yang tinggi, diharapkan dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan maupun para *Stake holder*.

Team Work

Memiliki rasa kebersamaan dalam bekerja sama, berkomunikasi serta berkoordinasi dalam menghasilkan prestasi kinerja yang terbaik bagi perusahaan.

Aktif

Harus aktif mengeluarkan inovasi dalam cara melakukan pengembangan dan pembaharuan

Realistis

Harus lebih realistis dalam meng-*upgrade* diri dengan cara meningkatkan kemampuan dan ketrampilan serta mengikuti perkembangan dan tuntutan teknologi yang *up to date*.

2. Etos Kerja

Etos Kerja "PRASIKAP" merupakan hal yang harus di resapi, dihayati dan dilaksanakan oleh setiap sumber daya manusia perusahaan dalam memulai, menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan sehingga memberikan hasil unjuk kerja yang terbaik bagi perusahaan,

Etos Kerja :

Panggilan : Aku bekerja tuntas penuh integritas

Rahmat : Aku bekerja tulus penuh syukur

Amanah : Aku bekerja benar penuh tanggung jawab

Seni : Aku bekerja cerdas penuh kreativitas

Ibadah : Aku bekerja serius penuh kecintaan

Kehormatan: Aku bekerja tekun penuh keunggulan

Aktualisasi : Aku bekerja keras penuh semangat

Pelayanan : Aku bekerja sempurna penuh kerendahan hati

3.3 Strategi dan Sasaran Perusahaan

Ada 3 faktor utama yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka panjang (*Strategic Objective*) yaitu :

1. *Business Growth* dengan berorientasi fokus pada pelanggan/*customer*
2. *Strong Financial*, untuk mendukung aktivitas investasi *cashflow* dan keuangan yang sehat
3. *Strategy Alliance*, untuk mendukung penetrasi pasar yang optimal.

Ketiga faktor utama tersebut juga merupakan faktor kunci sukses perusahaan di masa mendatang, hal tersebut dijabarkan dengan strategi jangka panjang (*Long Term Objective*).

a. Long Term Objective

- ✓ Mempertahankan pertumbuhan Pendapatan usaha 20% pertahun
- ✓ Profit margin 20%
- ✓ Pelayanan berorientasi Standar ISO 9001:2000
- ✓ Mengembangkan produk usaha BM disetiap kantor Cabang
- ✓ Pertumbuhan pangsa pasar sebesar 5% pertahun
- ✓ Pengembangan Tehnologi Informasi

b. Strategi Imperatif (Strategi Memaksa)

Dalam mencapai *Strategy Objective* dapat didukung dengan melakukan "Strategi Imperatif" yang meliputi ; Pemasaran, Pelayanan, dan Keuangan yang dapat dilihat pada uraian berikut ini :

1. Pemasaran

Merupakan kegiatan-kegiatan usaha yang bertujuan merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang/ jasa yang akan memuaskan kebutuhan pelanggan melalui Strategi Pemasaran sbb:

- Upaya penetrasi pasar di luar Telkom.
- Kualitas layanan berorientasi standar ISO 9001:2000.
- Melakukan diffrensiasi produk dengan harga Kompetitif.
- Memberikan Pelayanan Plus kepada pelanggan.
- Pembentukan Divisi/ Bag marketing sebagai *supporting* perolehan pasar.
- Mengupayakan Standarisasi ISO 9001:2000 dan legalitas termasuk dalam manajemen dan administrasi lelang/penawaran.
- Upaya promosi melalui media Iklan.

2. Pelayanan

Suatu jasa yang di tawarkan kepada pelanggan dengan memberikan tingkat Kepuasan maksimal dengan kriteria sebagai berikut:

- Responsif terhadap kebutuhan dan keluhan serta tepat waktu dan sesuai dengan permintaan Jasa yang diinginkan baik Kuantitas, kualitas dan spesifikasi.
- *On Specification & On Schedule*
- Pelayanan Purna Jual & Jaminan ketersediaan barang dan jasa setiap saat.
- *Assurance* merupakan kemampuan untuk menanamkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan atas jasa yang diberikan berupa Kompetensi, Kredibilitas dan Kesopanan.
- *Emphaty* merupakan kemampuan memahami kebutuhan pelanggannya
- Sosialisasi kepada pengguna jasa terhadap mekanisme dan pola kerjaberorientasi pada standart ISO 9001:2000.
- Preventif dan Proaktif .

3. Keuangan

Untuk mengantisipasi kebijakan *e-Auction* dan sentralisasi dari TELKOM, kebijakan strategis bidang keuangan adalah sebagai berikut:

- Upaya perolehan modal kerja untuk mengantisipasi perolehan pasar luar TELKOM sebagai pengganti bila terdapat penurunan pendapatan usaha dengan adanya kebijakan *e-Auction* TELKOM.
- Standarisasi sistem dan prosedur akuntansi keuangan.
- Penerapan program akuntansi yang seragam di SPM.

3.4 Data tiap Perspektif *Balanced Scorecard*

Data yang dikumpulkan untuk evaluasi kinerja PT. SPM didapatkan dari beberapa dokumen yaitu : Laporan Keuangan Tahun 2004-2007 (lampiran 1), dan dikelompokkan dalam *balanced scorecard* sebagai berikut:

1. Data Perspektif Keuangan

Data-data untuk perspektif keuangan ini meliputi:

- Laporan neraca perusahaan (2004-2007)
- Laporan rugi laba perusahaan (2004-2007)
- Rasio-rasio keuangan utama perusahaan (2004-2007)

2. Data Perspektif Pelanggan

Data-data untuk perspektif pelanggan ini meliputi:

- Pangsa pasar perusahaan (2004-2007)
- Pertumbuhan customer (2004-2007)
- Jumlah pelanggan yang memperpanjang kontrak dan yang memutuskan kontrak (2004-2007)

3. Data Perspektif Proses Bisnis Internal

- Data Standarisasi dan Inovasi kualitas jasa (2004-2007)
- Data kualitas pengembangan teknologi (2004-2007)

4. Data Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- Kapabilitas karyawan (2004-2007)
- Produktivitas karyawan (2004-2007)

3.5 Pengumpulan dan Pengolahan Data Kuesioner

Kuesioner dibuat sebagai sarana pelibatan Manajemen PT. SPM dalam menentukan sasaran strategis setiap perspektif *balanced scorecard*. Pelibatan *management scorecard* dengan visi, misi dan strategi perusahaan. Data yang akan disajikan disini adalah data perancangan kuesioner dan hasil olahan kuesioner.

3.5.1 Data Perancangan Kuesioner

Model pertanyaan yang digunakan adalah gabungan antara pertanyaan terbuka dan tertutup dengan menggunakan *skala likert*. Materi pertanyaan berupa sasaran-sasaran strategis yang telah ditentukan sebelumnya serta sasaran strategis yang belum ditentukan dalam kuesioner yang bisa ditambah oleh responden. Dari berbagai sasaran strategis tersebut selanjutnya responden menentukan tingkat kepentingannya dengan menggunakan *skala likert*.

Dalam menentukan sasaran-sasaran strategis yang ada pada kuesioner, selain menginterpretasikan dari strategi-strategi perusahaan, peneliti juga mencari dari sumber-sumber lain.

Berdasarkan hasil prestasi strategi PT. SPM dan sumber-sumber tersebut, dipilihlah sasaran strategis yang telah disesuaikan dengan kondisi PT. SPM. Butir-butir sasaran tersebut dijadikan bahan kuesioner seperti terlihat pada tabel dibawah ini:

- Sasaran Strategis Perspektif Keuangan

Tabel 3.4

Sasaran Strategis Perspektif Keuangan

1	Meningkatkan rentabilitas perusahaan
2	Meningkatkan utilitas aktiva perusahaan
3	Meningkatkan likuiditas perusahaan
4	Meningkatkan pengembalian Investasi
5	Peningkatan <i>Economic Value Added</i>
6	Meningkatan Solvabilitas perusahaan
7	Meningkatkan <i>Share holder</i> perusahaan
8	Meningkatkan pengembalian modal pemegang saham

- Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan

Tabel 3.5

Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan

1	Meningkatkan kepuasan pelanggan
2	Mempertahankan/meningkatkan pangsa pasar
3	Meningkatkan citra/reputasi perusahaan
4	Meningkatkan pelayanan pelanggan
5	Meningkatkan pertumbuhan pelanggan
6	<i>Cost Effectiveness</i> biaya promosi
7	Peningkatan <i>market coverage</i>

- Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 3.6

Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal

1	Meningkatkan standarisasi kualitas jasa
2	Meningkatkan inovasi pelayanan
3	Sentralisasi pengadaan logistik
4	Meningkatkan kualitas pengembangan teknologi
5	Efisiensi pengelolaan modal kerja
6	Meningkatkan <i>after sales service</i>
7	Kompensasi, kredibilitas dan kesopanan
8	Meningkatkan hubungan kemitraan yang baik
9	Efisiensi biaya operasi

- Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 3.7

Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1	Meningkatkan kepuasan karyawan
2	Meningkatkan produktivitas karyawan
3	Meningkatkan potensi manajemen/organisasi
4	Meningkatkan <i>saving energy system</i>
5	Meningkatkan kapabilitas karyawan
6	Meningkatkan efektivitas dan efisiensi sistem dan prosedur
7	Meningkatkan kinerja administrasi
8	Mengembangkan iklim kerjasama

Dari masing-masing sasaran pada setiap perspektif *Balanced Scorecard* diatas, penulis telah melakukan wawancara langsung dengan pihak Manajemen PT SPM untuk mendapatkan sasaran-sasaran strategis setiap perspektif *Balanced Scorecard* seperti yang terlihat pada lampiran 2 pada Daftar Lampiran.

3.5.2 Pengolahan Data Kuesioner

Data kuesioner diberikan langsung kepada bagian-bagian yang strategis di PT. SPM dengan kriteria sebagai berikut:

- Jabatan setingkat manajer
- Berpengalaman minimal 5 tahun di PT SPM
- Pendidikan minimal S1
- Terlibat aktif dalam penyusunan strategi perusahaan

Jumlah responden yang mengisi kuesioner ini 4 orang yang memiliki fungsi strategis dalam penyusunan strategi perusahaan. Selain itu pemilihan responden juga berdasarkan pertimbangan dari perusahaan sesuai kriteria yang ditetapkan.

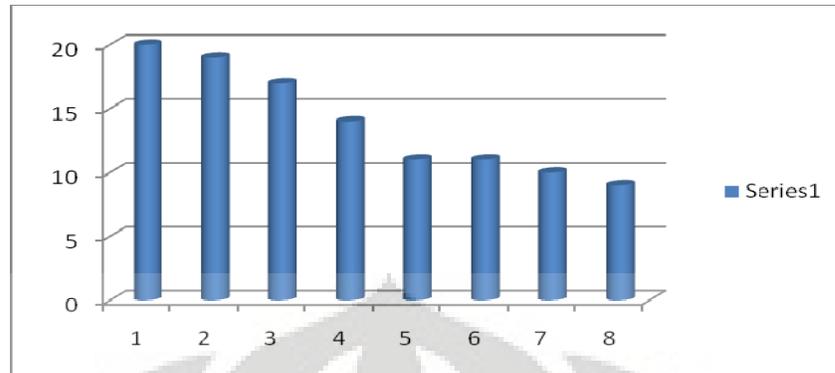
Pengolahan data menggunakan metode skala *likert* 1-5 dengan jumlah responden 4, kemudian setiap jawaban responden untuk setiap pertanyaan akan dijumlahkan untuk mendapatkan tingkat prioritas yang berdasarkan pada skala *likert* tadi. Sebagai contoh, jika masing-masing responden menjawab pada skala 5 (sangat penting), maka nilai bobotnya/tingkat prioritasnya adalah $5 \times 4 = 20$ (nilai tertinggi). Demikian selanjutnya untuk setiap pertanyaan.

a. Urutan Sasaran Strategis Perspektif Keuangan pada skala *likert*

Tabel 3.8

Urutan Sasaran Strategis Perspektif Keuangan pada skala *likert*

No	Sasaran Strategi Perspektif Keuangan	Total Nilai
7	Meningkatkan <i>Share Holder</i> Perusahaan	20
3	Meningkatkan likuiditas perusahaan	19
4	Meningkatkan pengembalian investasi	17
8	Meningkatkan pengembalian modal pemegang saham	14
6	Meningkatan Solvabilitas perusahaan	11
1	Meningkatkan rentabilitas perusahaan	11
2	Meningkatkan utilitas aktiva perusahaan	10
5	Peningkatan <i>Economic Value Added</i>	9



Gambar 3.7

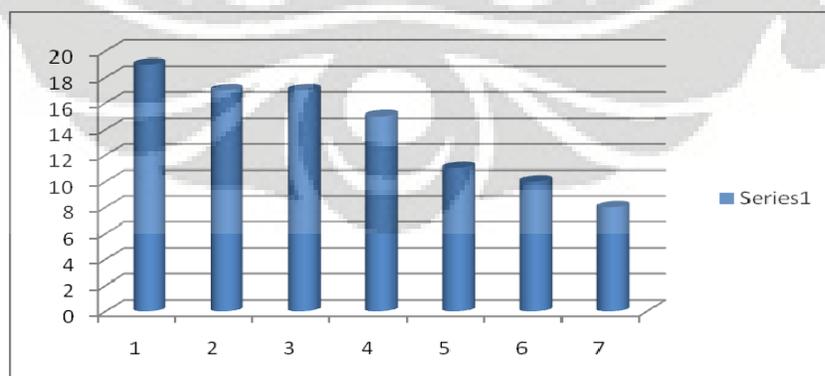
Grafik Urutan Sasaran Strategis Perspektif Keuangan pada skala *likert*

b. Urutan Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan pada skala *likert*

Tabel 3.9

Urutan Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan pada skala *likert*

No	Sasaran Strategi Perspektif Pelanggan	Total Nilai
1	Meningkatkan kepuasan pelanggan	19
5	Meningkatkan pertumbuhan pelanggan	17
2	Mempertahankan/meningkatkan pangsa pasar	17
3	Meningkatkan citra/reputasi perusahaan	15
5	Meningkatkan pelayanan pelanggan	11
7	Peningkatan <i>market coverage</i>	10
6	<i>Cost Effectiveness</i> biaya promosi	8



Gambar 3.8

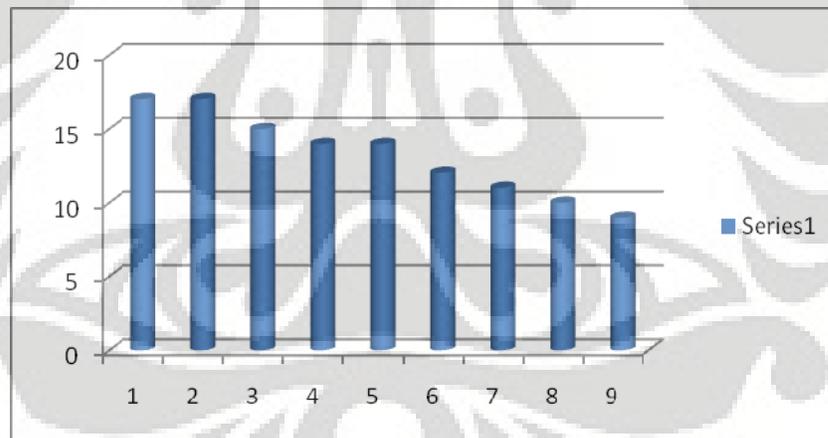
Grafik Urutan Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan pada skala *likert*

c. Urutan Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal pada skala *likert*

Tabel 3.10

Urutan Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal pada skala *likert*

No	Sasaran Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal	Total Nilai
1	Meningkatkan standarisasi kualitas jasa	17
5	Efisiensi pengelolaan modal kerja	17
2	Meningkatkan inovasi pelayanan	15
4	Meningkatkan kualitas pengembangan teknologi	14
9	Efisiensi biaya operasi	14
8	Meningkatkan hubungan kemitraan yang baik	11
7	Kompensasi, kredibilitas dan kesopanan	11
3	Sentralisasi pengadaan logistik	10
6	Meningkatkan <i>after sales service</i>	9



Gambar 3.9

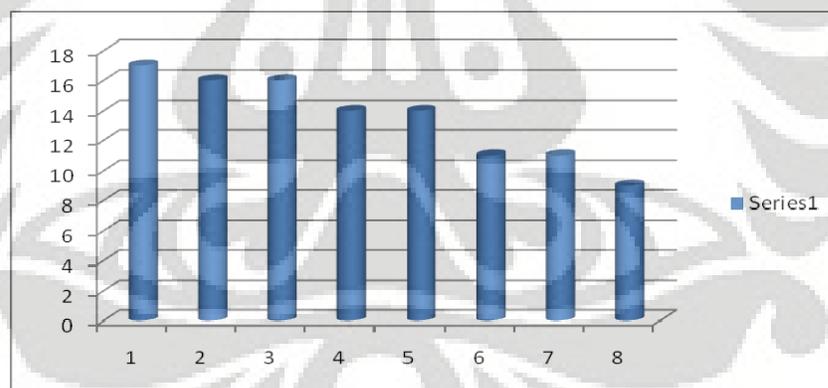
Grafik Urutan Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal pada skala *likert*

d. Urutan Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada skala *likert*

Tabel 3.11

Urutan Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada skala *likert*

No	Sasaran Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal	Total Nilai
2	Meningkatkan produktivitas karyawan	17
5	Meningkatkan kapabilitas karyawan	16
1	Meningkatkan kepuasan karyawan	16
3	Meningkatkan potensi manajemen/organisasi	14
8	Mengembangkan iklim kerjasama	14
6	Meningkatkan efektivitas dan efisiensi sistem dan prosedur	11
7	Meningkatkan kinerja administrasi	11
4	Meningkatkan saving energi system	9



Gambar 3.10

Grafik Urutan Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada skala *likert*

BAB IV

PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD*

4.1. Tahap Perancangan *Balanced Scorecard*

Seperti diuraikan pada bab sebelumnya, berdasarkan kerangka *Balanced Scorecard*, terdiri dari beberapa langkah sebagai berikut :

1. Penerjemahan strategi perusahaan kedalam sasaran strategis
2. Menentukan ukuran dari tiap sasaran strategis yang terdiri dari *lag indicator* (ukuran hasil) dan *lead indicator* (ukuran pemacu kinerja).
3. Merumuskan inisiatif strategis yang perlu dilakukan.
4. Penyusunan *strategic plan* dan membuat diagram keterkaitan pada setiap sasaran strategis.

Untuk bisa menerjemahkan strategi perusahaan kedalam sasaran-sasaran strategis, perlu dilakukan penerjemahan terhadap rumusan-rumusan strategi yang telah disusun perusahaan. Dalam menelaah rumusan strategi, langkah pertama yang harus dilakukan adalah memahami dasar rumusan strategi. Dasar rumusan strategi PT SPM meliputi analisis lingkungan umum yang akan dimasuki dimasa akan datang, analisis SWOT serta visi dan misi perusahaan.

Agar sasaran strategi yang dibuat sesuai dengan kerangka *Balanced Scorecard*, maka penelaahan strategi perusahaan tersebut harus didasarkan pada ke empat perspektif *Balanced Scorecard*. Oleh karenanya perlu dilakukan pengelompokan hasil analisis perusahaan, baik analisis lingkungan umum maupun analisis SWOT ke dalam perspektif *Balanced Scorecard*. Penelaahan seperti ini memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan perencanaan strategi yang komprehensif, koheran dan seimbang. Komprehensif berarti bahwa strategi yang dihasilkan telah mencakup seluruh aspek dalam perusahaan. Koheren berarti ada keselarasan masing-masing perspektif dengan visi dan misi perusahaan. Dan seimbang karena fokus perusahaan kearah yang mencapai strategi berdasarkan perspektif yang ada tanpa mengabaikan salah satu perspektif.

4.2. Penelaahan Analisis Perumusan Strategi Perusahaan

Balanced Scorecard didesain berdasarkan strategi yang dibuat oleh perusahaan. Untuk mempermudah dalam penerjemahan strategi dalam sasaran-sasaran strategi tiap perspektif *Balanced Scorecard*, maka sebelumnya perlu dilakukan penelaahan analisis perumusan strategi kedalam perspektif *Balanced Scorecard*. Analisis perumusan strategis PT SPM terdiri dari analisis lingkungan umum, analisis SWOT dan visi, misi serta tujuan perusahaan.

4.2.1 Penelaahan Analisis Lingkungan Umum dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

Berdasarkan ke empat perspektif *Balanced Scorecard*, analisis lingkungan umum yang akan dimasuki perusahaan di masa yang akan datang adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Dengan diterbitkannya Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 6 tahun 2007 tentang Kebijakan Percepatan Pengembangan Sektor Riil dan Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Inpres ini meliputi: 1) Perbaikan Iklim Investasi, 2) Reformasi Sektor Keuangan, 3) Percepatan Pembangunan Infrastruktur, dan 4) Pemberdayaan UMKM. Namun realisasi Inpres ini belum menunjukkan hasil yang optimal.

Selain itu kebijakan fiskal yang memberi daya dukung pada pertumbuhan ekonomi dan penanggulangan kemiskinan, Pemerintah melalui Departemen Keuangan sejak 2006 mengubah orientasi fiskalnya menjadi bersifat stimulasi. Stimulus fiskal tersebut dilakukan Penetapan target pertama kali adalah tahun 2005-2007, dimana target masing-masing tahun adalah 6,5; 5,5; dan 4,5% dengan toleransi deviasi sebesar $\pm 1\%$. Pada perjalanannya target tersebut direvisi untuk periode 2005-2008 menjadi 8,0%; 6,0% dan 5,0% dengan deviasi $\pm 1\%$ pada 17 Maret 2006. Pencapaian inflasi yang rendah dipandang penting untuk membantu mempertahankan daya beli masyarakat.

2. Perspektif Pelanggan

Dengan sistem manajemen mutu yang menjadi persyaratan bagi terciptanya jaminan bagi kepuasan pelanggan, PT SPM mengukuhkan komitmen untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada *customer* dan mempertahankan pangsa pasar tanpa monopoli, hal ini dibuktikan dengan diraihnya sertifikat ISO 9001:2000 sejak tahun 2000. Selain itu ISO 9001:2000 *Security service* juga berhasil diraih pada tahun 2007.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

PT. Sandhy Putra Makmur dalam meningkatkan daya saing adalah *focus on core product* yakni *Product Development & Market Development* di dalam pengelolaan *Building management, Building Operation's and maintenance, Cleaning service* dan *Security* dan juga *Strategy Generic* oleh Michael Porter yaitu *Cost Leadership, Focus, dan differentiation* didalam pengelolaan bisnis guna meningkatkan daya saing bisnis perusahaan dimasa mendatang.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perusahaan perlu memfokuskan strateginya untuk meningkatkan sumberdaya manusia dalam menghadapi persaingan dimasa mendatang. Perkembangan teknologi dalam *Building management, Building Operation's and maintenance*, serta *Security system*, menuntut perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang handal. Untuk itu perusahaan perlu menerapkan berbagai macam program pelatihan yang dapat meningkatkan kapabilitas karyawan.

4.2.2 Penelaahan Analisis SWOT dengan Perspektif *Balanced Scorecard*

Penelaahan analisis SWOT dilakukan dengan memetakan hasil analisis tersebut kedalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Hasil pemetaan analisis SWOT dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.1

Analisis *Strenght* (Kekuatan) Perusahaan dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	<i>Strenght</i> (Kekuatan)
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Trend</i> laba usaha yang terus meningkat (S1) • Mempunyai pendapatan tetap (<i>fixed income</i>) (S2) • Harga yang bersaing (harga kompetitif) (S10)
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Komposisi pangsa pasar (pangsa pasar dilingkungan PT. Telkom dan Pangsa pasar dengan kompetisi) (S3) • Kualitas pelayanan standard internasional (ISO) (S11) • Komitmen yang kuat dalam memuaskan pengguna jasa (S5) • Pola penanganan keluhan yang telah tertata dengan baik (S6)
Proses Bisnis Intenal	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Networking</i> (S9) • <i>Building Management</i> (S11) • <i>Telecommunication service</i> (S12)
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan tehnologi “<i>Smart Power Management System</i>” (S8) • SDM yang terlatih, kompeten dan profesional dalam bidangnya (S4)

Tabel 4.2

Analisis *Weakness* (Kelemahan) Perusahaan dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	<i>Weakness</i> (Kelemahan)
Keuangan	Keterbatasan Modal Kerja (W1)
Pelanggan	Kompleks yang tidak langsung ditangani (W4)
Proses Bisnis Internal	Peralatan kerja yang belum memadai (W2)
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Tingkat <i>skill</i> yang tidak merata (W3)

Tabel 4.3

Analisis *Opportunity* (Peluang) Perusahaan dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	<i>Strength</i> (Kekuatan)
Keuangan	-
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Pangsa pasar yang luas. (O1) • <i>Trend</i> pertumbuhan <i>highrise building</i> dan perumahan menengah atas yang cukup baik. (O3) • Tingginya kebutuhan konsumen dalam pengelolaan dan pemeliharaan gedung yang profesional, aman, dan ramah lingkungan. (O4)
Proses Bisnis Internal	<ul style="list-style-type: none"> • Menurunnya jumlah kompetitor lokal sebagai akibat dari persaingan usaha yang semakin ketat. (O2) • Kebijakan <i>outsourcing</i> di instansi pemerintah dan swasta nasional dalam hal pengelolaan gedung. (O5)
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Adanya UU persaingan usaha. (O6)

Tabel 4.4

Analisis *Threat* (Ancaman) Perusahaan dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	<i>Threat</i> (Ancaman)
Keuangan	Tingkat kenaikan UMP/R. (T2)
Pelanggan	UU perlindungan konsumen. (T3)
Proses Bisnis Intenal	Adanya kompetitor lain. (T1)
Pembelajaran dan Pertumbuhan	-

4.2.3 Penelaahan Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan dengan Perspektif *Balanced Scorecard*

Penelaahan visi, misi dan tujuan perusahaan kedalam kerangka perspektif *Balanced Scorecard* akan membantu memudahkan perusahaan dalam menentukan strategi yang terkait untuk mewujudkannya.

Bila visi, misi dan tujuan tersebut sudah dikelompokkan dalam tiap perspektif *Balanced Scorecard*, maka untuk menentukan strategi sesuai dengan perspektif tersebut juga akan lebih mudah. Visi PT SPM adalah “*To be World Class Operator Building Management in the Region*”. Bila ditelaah kedalam perspektif *Balanced Scorecard*, visi tersebut bisa dilihat pada tabel 4.5

Pada tabel tersebut terlihat bahwa semua frase dalam visi perusahaan masuk dalam tiap perspektif *Balanced Scorecard*. Hal ini dikarenakan setiap frase yang ada dalam visi berkaitan erat dengan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Untuk memiliki kinerja kualitas kelas dunia, diperlukan proses pembelajaran yang memerlukan investasi yang cukup besar, demikian juga halnya dengan pelayanan yang membutuhkan *improvement* dari waktu ke waktu.

Tabel 4.5

Penelaahan Visi PT SPM dalam perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Visi
Keuangan	<i>To be World Class Operator Building Management in the Region</i>
Pelanggan	
Proses Bisnis Intenal	
Pembelajaran dan Pertumbuhan	

Misi PT SPM yaitu:

- “Memberikan kepuasan pelanggan melalui layanan yang lengkap, tepat waktu dan jaminan ketersediaan fasilitas gedung setiap saat”.
- “Meningkatkan nilai tambah dan citra gedung”.

Tabel 4.6

Penelaahan Misi PT SPM dalam perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Misi
Keuangan	- Memberikan kepuasan pelanggan melalui layanan yang lengkap, tepat waktu dan jaminan ketersediaan fasilitas gedung setiap saat.
Pelanggan	
Proses Bisnis Intenal	
Pembelajaran dan Pertumbuhan	- Meningkatkan nilai tambah dan citra gedung.

Berdasarkan tabel 4.6 diatas terlihat bahwa pengembangan perusahaan dalam jangka panjang masuk dalam dua perspektif yaitu Keuangan, Pelanggan, dan Proses Bisnis Internal. Hal ini dikarenakan untuk pengembangan perusahaan dalam jangka panjang diperlukan investasi dan kekuatan *finansial* yang cukup, untuk mendukung

hal tersebut diperlukan juga sumberdaya yang handal, mampu bersaing dan kompeten dibidangnya.

4.3 Penerjemahan Strategi Perusahaan kedalam Sasaran-sasaran Strategi

Tahap selanjutnya dari perencanaan *Balanced Scorecard* adalah penerjemahan strategi kedalam sasaran strategi. Pada tahap ini yang perlu dilakukan adalah menentukan sasaran-sasaran strategi perusahaan ke dalam ke empat perspektif *Balanced Scorecard*. Dalam menentukan sasaran strategi selain berdasarkan interpretasi penulis, beberapa ahli (*expert*) juga harus dilibatkan karena merekalah yang akan sangat berperan dalam menentukan apakah suatu sasaran strategi termasuk strategis untuk dilakukan atau tidak. Untuk itu peneliti menyusun sebuah kuesioner yang materinya didapatkan dari analisis strategi, visi & misi perusahaan, dari pihak manajemen sendiri serta dari berbagai sumber sebagai bahan perbandingan. Tahap ini sudah dilakukan pada Bab III dan data kuesioner dapat dilihat di lampiran 2 pada daftar lampiran. Berikut ini adalah sasaran-sasaran strategis masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*.

4.3.1 Sasaran Strategis Perspektif Keuangan

Sasaran-sasaran strategis Perspektif Keuangan PT SPM adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan *share holder* perusahaan
2. Meningkatkan Likuiditas Perusahaan
3. Meningkatkan Pengembalian Investasi
4. Meningkatkan Pengembalian Modal Pemegang Saham

4.3.2 Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan

Melihat kondisi pasar dan perilaku pelanggan dari PT SPM sekarang ini, PT SPM mengkokohkan posisinya sebagai *building management* yang memberikan kepuasan pelanggan melalui layanan yang lengkap, tepat waktu dan jaminan ketersediaan fasilitas gedung setiap saat.

Yang berkaitan dengan perspektif pelanggan PT SPM menerapkan beberapa sasaran strategis, yaitu :

1. Meningkatkan kepuasan pelanggan
2. Meningkatkan Pertumbuhan Pelanggan
3. Mempertahankan/meningkatkan pangsa pasar
4. Meningkatkan citra/reputasi perusahaan

4.3.3. Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran perusahaan yang berhubungan dengan proses bisnis internal ini adalah dengan melakukan peningkatan standarisasi kualitas jasa, dan lain-lain, berdasarkan hal tersebut dan hasil kuisioner yang telah diolah selanjutnya didapatkan sasaran strategis perspektif ini adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan standarisasi kualitas jasa
2. Efisiensi pengelolaan modal kerja
3. Meningkatkan inovasi pelayanan
4. Meningkatkan kualitas pengembangan teknologi
5. Efisiensi biaya operasi

4.3.4. Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pendorong berhasilnya tiga perspektif *scorecard* sebelumnya. Perspektif ini mengidentifikasi tiga aspek utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan yaitu : interaksi antara manusia, sistem/prosedur perusahaan dan lingkungan kerja.

Berdasarkan strategi tersebut dan sumber rujukan lainnya, selanjutnya disusunlah materi kuesioner. Dari hasil pengolahan data kuesioner tersebut didapatkan sasaran strategis untuk perspektif ini adalah :

1. Meningkatkan Produktivitas karyawan
2. Meningkatkan kapabilitas karyawan
3. Meningkatkan kepuasan karyawan

4. Meningkatkan potensi manajemen/organisasi
5. Berkembangnya iklim kerjasama

4.4. Penentuan Ukuran Pencapaian Sasaran Strategis

Setelah sasaran strategi dirumuskan, tahap selanjutnya dari perancangan *Balanced Scorecard* adalah penentuan ukuran pencapaian sasaran strategis. Berdasarkan landasan teori yang telah dijelaskan pada bab 2, ada dua macam ukuran hasil yaitu ; ukuran hasil (*lag indicator*) dan ukuran pemacu kinerja (*lead indicator*).

Setelah melakukan diskusi dengan beberapa pihak yang kompeten di perusahaan, maka selanjutnya didapatkan rumusan ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja untuk *Balanced Scorecard* di PT SPM.

4.4.1. Ukuran Pencapaian Sasaran Strategis Perspektif Keuangan

Sasaran strategis perspektif keuangan pada PT SPM selanjutnya diterjemahkan dalam ukuran hasil dan ukuran pemacu kerja. Ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja tersebut seperti terlihat pada tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7

Ukuran Pencapaian Sasaran Strategis Perspektif Keuangan

Sasaran Strategis	Ukuran Hasil (<i>Lag Indicator</i>)	Ukuran Pemacu Kinerja (<i>Lead Indicator</i>)
Meningkatkan <i>Share Holder</i>	EPS	Peningkatan nilai saham
Meningkatkan Likuiditas Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cash Ratio</i> • <i>Current Ratio</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan pendapatan • Peningkatan laba
Meningkatkan Pengembalian Investasi	ROI	Peningkatan Laba
Meningkatkan Pengembalian Modal Pemegang Saham	ROE	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan laba • Peningkatan pendapatan

4.4.2. Ukuran Pencapaian Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan

Ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja perspektif pelanggan PT SPM seperti terlihat pada tabel 4.8.

Tabel 4.8
Ukuran Pencapaian Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan

Sasaran Strategis	Ukuran Hasil (<i>Lag Indicator</i>)	Ukuran Pemacu Kinerja (<i>Lead Indicator</i>)
Meningkatkan kepuasan <i>costumer</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah kontrak yang dihentikan setelah masa kontrak habis • Jumlah kontrak yang dihentikan sebelum masa kontrak habis • Jumlah komplek 	Peningkatan pelayanan terhadap <i>costumer</i>
Meningkatkan Pertumbuhan Pelanggan	<i>Market Growth</i>	Peningkatan pertumbuhan pelanggan
Mempertahankan/meningkatkan pangsa pasar	<i>Market Share</i>	Peningkatan pangsa pasar
Meningkatkan citra/reputasi perusahaan	Jumlah standarisasi pelayanan	Pelayanan yang sesuai dengan standarisasi nasional/ internasional

4.4.3. Ukuran Pencapaian Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada tabel 4.9 tersajikan ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja perspektif proses bisnis internal PT SPM, ukuran yang digunakan pada perspektif ini adalah ukuran yang berhubungan dengan proses operasi dan pemeliharaan perusahaan. Karena perusahaan ini mengelola manajemen building, maka ukuran- ukuran hasil yang digunakan sangat umum yaitu:

Tabel 4.9

Ukuran Pencapaian Sasaran Strategis Perspektif Bisnis Internal

Sasaran Strategis	Ukuran Hasil (<i>Lag Indicator</i>)	Ukuran Pemacu Kinerja (<i>Lead Indicator</i>)
Meningkatkan standarisasi kualitas jasa	Jumlah sertifikasi pelayanan	Peningkatan kualitas pelayanan
Efisiensi Pengelolaan modal kerja	<i>Working Capital Turnover Ratio</i> <i>Collection Period</i> (CIP)	Peningkatan Penjualan/ Pendapatan
Meningkatkan inovasi pelayanan	Jumlah karya inovasi	Peningkatan jumlah inovasi baru
Meningkatkan kualitas pengembangan teknologi	Jumlah penerapan teknologi baru	<i>Update</i> teknologi pelayanan jasa
Meningkatkan Efisiensi Biaya Operasi	Rasio Operasi (<i>Cost to Contribution Ratio</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan pendapatan usaha • Penurunan biaya O&M

4.4.4. Ukuran Pencapaian Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hasil penentuan ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT SPM seperti pada tabel 4.10. seperti diungkapkan pada bab sebelumnya bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini mencakup tiga aspek perusahaan yaitu, manusia, sistem/prosedur dan lingkungan. Dalam perspektif ini, biasanya strategi yang dimiliki bersifat jangka panjang, seperti kapabilitas karyawan akan terus berpengaruh terhadap kebijakan manajemen selama perusahaan itu beroperasi.

Tabel 4.10

Ukuran Pencapaian Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran Strategis	Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Ukuran Pemacu Kinerja (Lead Indicator)
Meningkatkan Produktivitas karyawan	Pendapatan/ karyawan	Peningkatan produktifitas seluruh karyawan
Meningkatkan kapabilitas karyawan	Jumlah pelatihan	Peningkatan intensitas pendidikan dan pelatihan
Meningkatkan kepuasan karyawan	<i>Turn over</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan kepuasan • Berkurangnya tingkat <i>turn over</i>
Meningkatkan potensi manajemen/organisasi	Kemampuan merealisasikan program	Peningkatan persentase realisasi/ rencana
Berkembangnya iklim kerjasama	Jumlah saran	Peningkatan kerjasama antar karyawan dan manajemen

4.5. Pengukuran Kinerja Pencapaian Sasaran Strategi

Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan sasaran-sasaran strategis yang telah ditentukan dengan *lag indicator* atau *customer measurement*. Indikator-indikator (*lag indicator*) tersebut, nantinya diukur untuk mengetahui kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja tersebut maka selanjutnya bisa ditentukan inisiatif strategi untuk mencapai sasaran strategi.

4.5.1. Perspektif Keuangan

Agar lebih sistematis, penilaian kinerja pada perspektif ini, dan perspektif-perspektif lainnya. Akan dilakukan sesuai dengan urutan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya.

1. Meningkatkan *Share Holder* Perusahaan

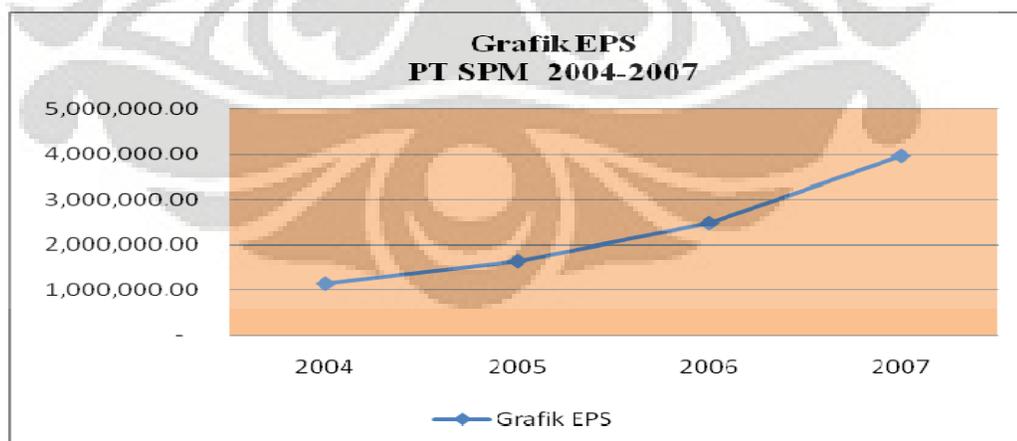
Dalam meningkatkan keuntungan yang diperoleh para pemegang saham, maka indikator yang digunakan adalah *Earning Per Share* (EPS). *Earning Per Share* menunjukkan besarnya pendapatan yang diperoleh para pemegang saham untuk setiap lembar saham yang dimiliki. Semakin besar nilai EPS maka akan semakin besar pula pendapatan yang diperoleh para pemegang saham . satuan yang digunakan adalah Rupiah/saham.

$$\text{EPS} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah saham}}$$

Tabel 4.11

Earning Per Share (EPS) PT SPM Tahun 2004-2007

Tahun	Laba Bersih (Dalam Juta Rupiah)	Jumlah Saham (lembar)	EPS (Rp/saham)
2004	11.395	10.000	1.139.500
2005	16.442	10.000	1.644.200
2006	24.759	10.000	2.475.900
2007	39.598	10.000	3.959.800



Gambar 4.1

Grafik EPS PT SPM 2004-2007

Dari grafik diatas terlihat nilai EPS dari tahun 2004-2007 mengalami peningkatan dari Rp. 1.139.500/lembar saham pada tahun 2004 naik sampai Rp. 3.959.800/lembar pada tahun 2007. Hal ini menunjukkan kinerja perusahaan yang semakin baik selain itu menguntungkan bagi para pemegang saham.

2. Meningkatkan Likuiditas Perusahaan

Untuk meningkatkan likuiditas perusahaan beberapa indikator yang bisa digunakan adalah *cash ratio* dan *current ratio* di PT SPM, untuk melikuiditasnya, rasio yang digunakan adalah CR atau *Cash Ratio*.

a. Cash Ratio (CR)

Cash Ratio didapatkan dengan cara membandingkan antara saldo kas/bank dengan kewajiban jangka pendek. Ratio ini menunjukkan ketersediaan dana kas perusahaan untuk menutupi utang jangka pendeknya. Secara matematis CR dirumaskan sebagai berikut:

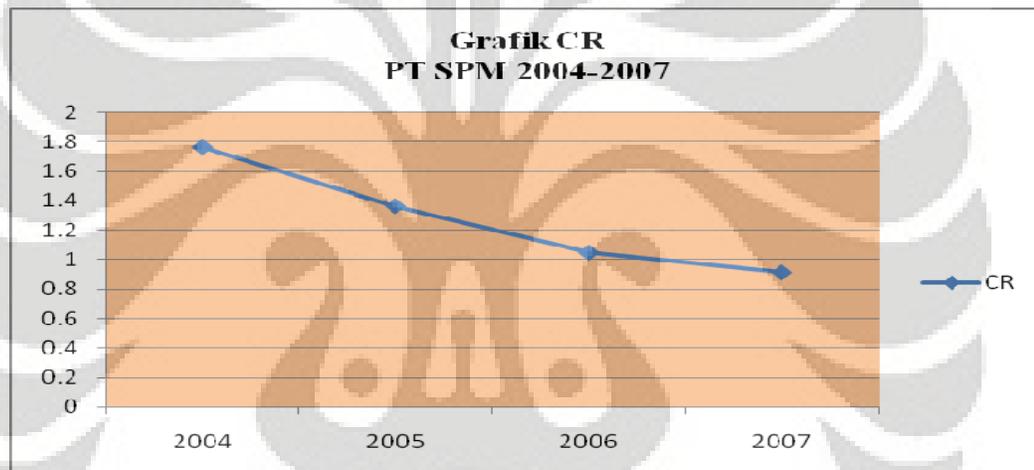
$$CR = \frac{\text{Saldo Kas/Bank}}{\text{Kewajiban Jangka Pendek}} \times 100\%$$

Saldo kas bersih dan kewajiban jangka pendek PT SPM tahun 2004-2007 bisa dilihat pada tabel 4.12. Dari kedua item tersebut selanjutnya dilakukan perhitungan sesuai dengan formula di atas untuk mendapatkan rasio kas (*Cash Ratio*).

Tabel 4.12

Cash Ratio PT SPM Tahun 2004-2007

Tahun	Kas (Dalam Juta Rupiah)	Kewajiban Jangka Pendek (Dalam Juta Rupiah)	Cash Ratio (%)
2004	23.139	13.121	1.763
2005	25.402	18.617	1.364
2006	29.063	27.661	1.050
2007	39.270	42.844	0.916



Gambar 4.2

Grafik CR PT SPM 2004-2007

b. Current Ratio

Current ratio menunjukkan kemampuan perusahaan melunasi hutang-hutang jangka pendeknya. Rasio ini diperoleh dengan membandingkan antara aktiva lancar dengan hutang-hutang jangka pendeknya.

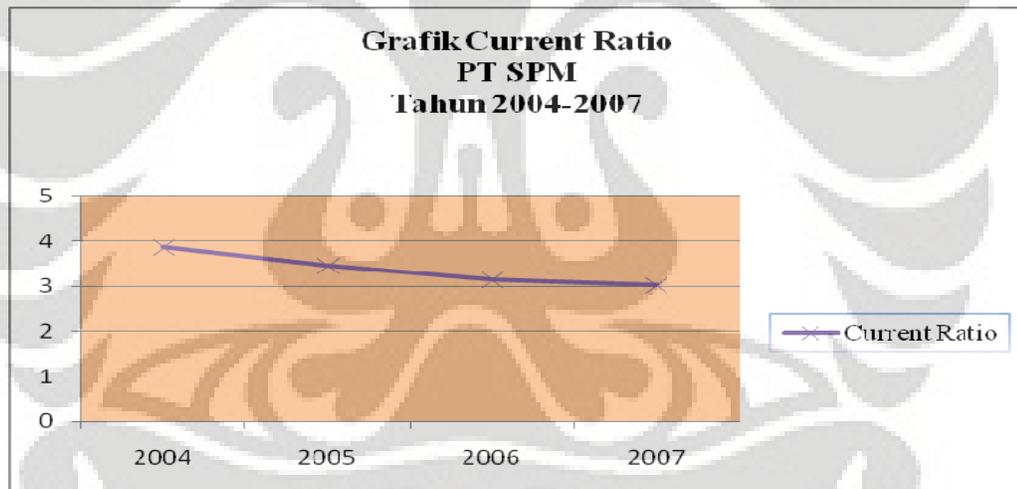
$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Jangka Pendek}} \times 100\%$$

Dengan memperhatikan tabel 4.12 bisa diketahui pergerakan aktiva lancar PT SPM pertahun, kewajiban jangka pendeknya serta nilai *current ratio* tahun 2004-2007.

Tabel 4.13

Current Ratio PT SPM 2004-2007

Tahun	Aktiva lancar (Dalam Juta Rupiah)	Kewajiban Jangka Pendek (Dalam Juta Rupiah)	Current Ratio (%)
2004	50.616	13.121	3.86
2005	64.313	18.617	3.45
2006	86.700	27.661	3.13
2007	129.519	42.844	3.02



Gambar 4.3

Grafik Current Ratio PT SPM 2004-2007

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas jelas terlihat bahwa nilai *current ratio* PT SPM dari tahun 2004 hingga 2007 sedikit mengalami penurunan namun relatif stabil dan kuat.

3. Meningkatkan Pengembalian Investasi

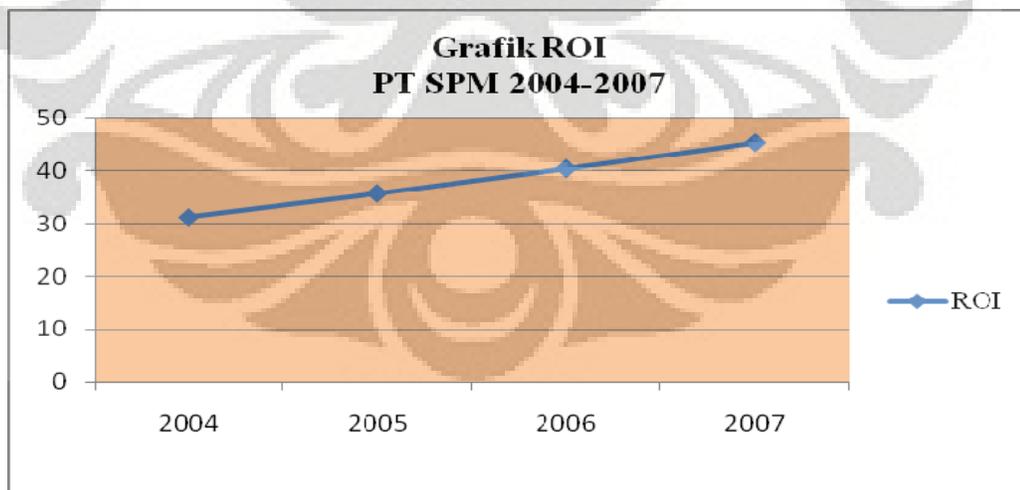
Indikator yang bisa digunakan untuk mengukur tingkat pengembalian investasi perusahaan adalah ROI (*Return On Investment*). ROI diperoleh dengan cara membandingkan antara laba operasi dengan total aktiva perusahaan.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Usaha}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Tabel 4.14

Return On Investment PT SPM Tahun 2004-2007

Tahun	Laba Operasi (Dalam Juta Rupiah)	Total Aktiva (Dalam Juta Rupiah)	ROI (%)
2004	20.521	65.813	31.18
2005	29.513	82.617	35.72
2006	44.327	109.568	40.45
2007	70.774	156.019	45.36



Gambar 4.4

Grafik ROI PT SPM 2004-2007

4. Meningkatkan Pengembalian Modal Pemegang Saham

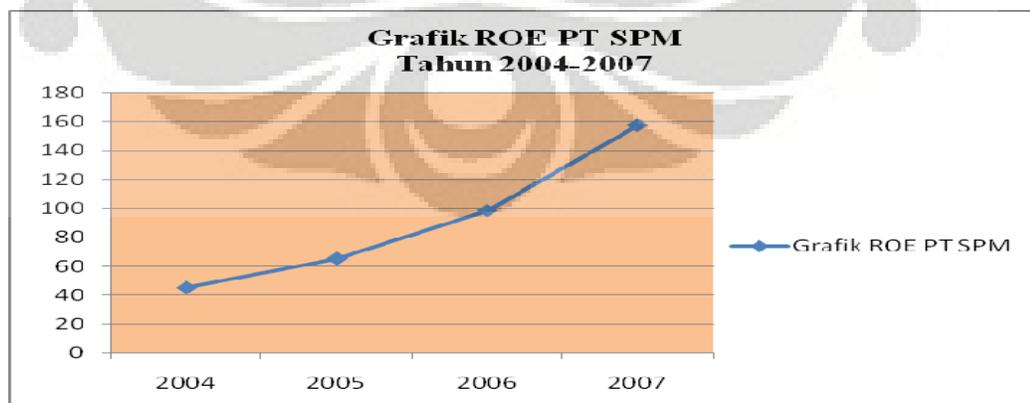
Rasio yang bisa digunakan sebagai indikator untuk mengetahui tingkat pengembalian modal pemegang saham adalah ROE (*Return On Equity*). ROE digunakan untuk mengetahui kontribusi laba operasi terhadap modal pemegang saham (ekuitas). ROE diperoleh dengan cara membandingkan antara besarnya laba operasi dengan modal pemegang saham. Secara matematis perumusan nilai ROE adalah sebagai berikut :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Modal (Ekuitas)}} \times 100\%$$

Tabel 4.15

Return On Equity PT SPM Tahun 2004-2007

Tahun	Laba Operasi (Dalam Juta Rupiah)	Ekuitas (Dalam Juta Rupiah)	ROE (%)
2004	11.395	25.150	45.308
2005	16.442	25.150	65.375
2006	24.759	25.150	98.445
2007	39.598	25.150	157.447



Gambar 4.5

Grafik ROE PT SPM 2004-2007

4.5.2. Perspektif Pelanggan1. Meningkatkan kepuasan *costumer*

Sampai saat ini PT SPM belum pernah melakukan survei langsung terhadap *costumer*/pelanggannya (data primer), sehingga dalam menentukan ukuran kepuasan *costumer* penulis melakukannya dengan pendekatan data yang tersedia (*proxy*) antara lain dengan:

a. Pelanggan yang memutuskan kontrak setelah kontrak selesai

Tabel 4.16

Pelanggan yang memutuskan kontrak setelah kontrak selesai

Tahun	Jumlah Kontrak yang tidak dilanjutkan (%)
2004	0,6
2005	0,4
2006	0,7
2007	0,3

b. Pelanggan yang memutuskan kontrak sebelum kontrak selesai

Tabel 4.17

Pelanggan yang memutuskan kontrak sebelum kontrak selesai

Tahun	Jumlah Kontrak yang dihentikan sebelum waktu kontrak habis(%)
2004	0,0
2005	0,1
2006	0,0
2007	0,0

c. Jumlah komplek dari *costumer*

Tabel 4.18

Jumlah komplek pelanggan

Tahun	Jumlah komplek
2004	30
2005	18
2006	25
2007	16

2. Pertumbuhan Pelanggan

Untuk mengukur peningkatan pertumbuhan pelanggan, indikator yang digunakan adalah pertumbuhan pendapatan yang diketahui dengan cara membandingkan pendapatan usaha pada tahun berjalan dengan tahun sebelumnya.

Tabel 4.19

Rasio Perputaran Modal Kerja PT SPM Tahun 2004-2007

Tahun	Pendapatan Usaha (Dalam juta Rupiah)	Pertumbuhan Pendapatan (%)
2004	74.974	-
2005	106.387	70.47
2006	158.066	148.57
2007	250.540	158.50

3. Mempertahankan/Meningkatkan Pangsa Pasar

Sampai saat ini pangsa pasar terbesar PT SPM adalah dari PT Telkom, pada tahun 2004 PT Telkom memiliki luas area gedung dan lahan sebanyak 3.433.289 m², tahun 2005 sebanyak 3.581.904 m², tahun 2006 sebanyak 3.737.259 m², dan tahun 2007 sebanyak 3.899.669 m². Sedangkan PT SPM menguasai pangsa pasar mayoritas atau diatas 90%.

Tabel 4.20
Pangsa Pasar PT SPM di Area PT Telkom Indonesia

Tahun	PT SPM (m ²)	Perusahaan Lain (m ²)	pangsa pasar PT SPM di PT Telkom (%)
2004	3.137.744	295.545	91,39
2005	3.320.933	260.971	92,71
2006	3.511.899	225.360	93,96
2007	3.710.988	188.681	95,16

4. Meningkatkan Citra/ Reputasi Perusahaan

Citra perusahaan perlu dibangun agar kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan tetap terjaga. Citra perusahaan yang bagus bukan hanya bertujuan mempertahankan pelanggan tetapi juga untuk akuisisi pelanggan. Indikator yang bisa digunakan adalah jumlah penghargaan atau sertifikat yang didapat perusahaan, yaitu ;

- a) Sertifikat ISO 9000 : 2000 *Building Management* Tahun 2000
- b) Sertifikat *Cable Implemetation Quality System (CIQS)* sejak tahun 2003
- c) Sertifikat ISO 9000 : 2000 *Security Service* tahun 2007
- d) *Health, Enviroment and Safety (HES) Quality Managenent System* tahun 2007
- e) Pelatihan *Security USA Standard* tahun 2007

Dengan banyaknya penghargaan yang didapat oleh perusahaan maka citra perusahaan semakin meningkat.

4.5.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Strategi-strategi bisnis internal diterjemahkan dalam lima sasaran strategis (lihat tabel 4.9). Tiap sasaran ada yang memiliki satu *lag indicator*, bahkan lebih.

Semua indikator tersebut mengacu pada inovasi/kreativitas dan teknik pelayanan. Ke Lima sasaran strategis tersebut antara lain:

1. Meningkatkan standarisasi kualitas jasa

Tingkat standarisasi kualitas jasa dapat dilihat dari didapaknya beberapa sertifikasi baik dari dalam maupun internasional.

- a. Sertifikat ISO 9000 : 2000 *Building Management* Tahun 2000
- b. Sertifikat *Cable Implemetation Quality System* (CIQS) sejak tahun 2003
- c. Sertifikat ISO 9000 : 2000 *Security Service* tahun 2007
- d. *Health, Enviroment and Safety* (HES) *Quality Managenent System* tahun 2007
- e. Pelatihan *Security USA Standard* tahun 2007

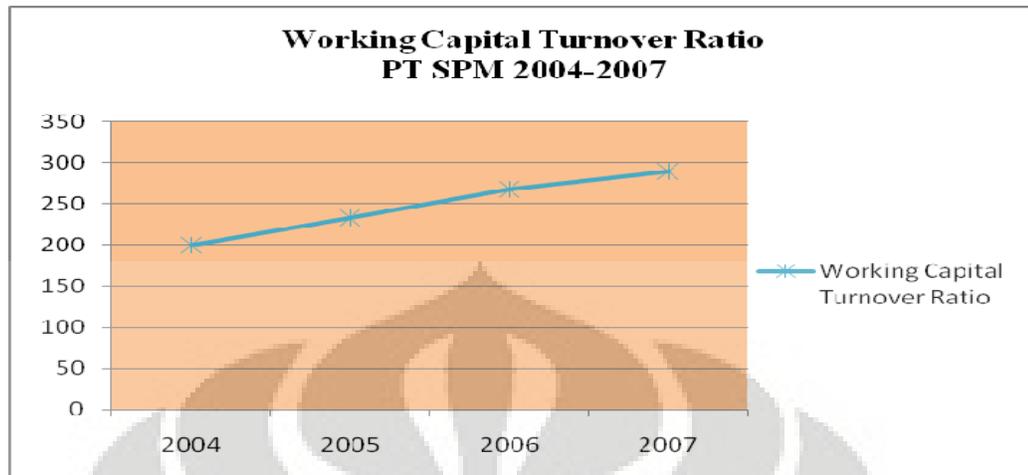
2. Meningkatkan Efisiensi Pengelolaan Modal Kerja

$$\text{Working Capital Turnover Ratio} = \frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Aktiva Lancar-Kewajiban Jangka Pendek}} \times 100\%$$

Tabel 4.21

Ratio Perputaran Modal Kerja PT SPM Tahun 2004-2007

Tahun	Pendapatan Usaha (Dalam Juta Rupiah)	Aktiva Lancar (Dalam Juta Rupiah)	Kewajiban Jangka Pendek (Dalam Juta Rupiah)	Working Capital Turnover Ratio (%)
2004	74.974	50.616	13.121	199.95
2005	106.387	64.313	18.617	232.81
2006	158.066	86.700	27.661	267.73
2007	250.540	129.519	42.844	289.05



Gambar 4.6

Grafik *Working Capital Turnover Ratio* PT SPM 2004-2007

3. Meningkatkan inovasi pelayanan

Untuk meningkatkan inovasi pelayanan, PT SPM memiliki Standar Mutu Layanan yang merupakan hasil kreativitas dan inovasi karyawan-karyawan PT. Sandhy Putra Makmur yaitu dengan **SISTIM MUTU UNGGULAN (SiMuLan)** dan telah terdaftar dalam Hak Cipta. Sistem Mutu Unggulan dalam bidang *Building Operation and Maintenance* yang telah diterapkan diseluruh wilayah Indonesia guna menjawab jaminan mutu layanan yang seragam diseluruh Indonesia.

4. Meningkatkan kualitas pengembangan teknologi

Untuk sebuah industri yang bergerak dibidang jasa, PT SPM berhasil mengembangkan Inovasi Teknologi Informasi Dalam Pengelolaan Gedung. Teknologi Informasi yang dikembangkan dalam mendukung pengelolaan gedung antara lain:

- a. **“Smart Power Management System” (SPMS)** yang merupakan teknologi informasi yang dapat memantau dan mengendalikan perangkat-perangkat *mechanical* dan *electrical* di multi gedung secara jarak jauh serta memberikan informasi terkini dan *comply* (sejalan) dengan program Window’s.

- b. Pengembangan teknologi informasi yang mendukung penghematan energi yaitu “*Saving Energy System*” (SES) merupakan sistim efisiensi energi dengan tingkat efisiensi 10% s.d 20% didalam pengelolaan gedung.

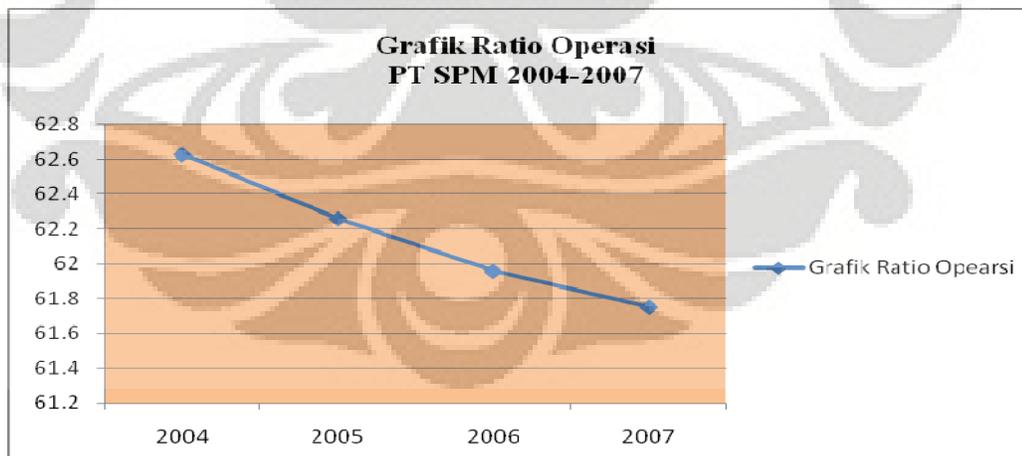
5. Meningkatkan Efisiensi Biaya Operasi

$$\text{Rasio Operasi} = \frac{\text{Biaya Operasi}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times 100\%$$

Tabel 4.22

Rasio Operasi PT SPM Tahun 2004-2007

Tahun	Biaya Operasi (Dalam Juta Rupiah)	Pendapatan Usaha (Dalam Juta Rupiah)	Rasio Operasi (%)
2004	46.956	74.974	62.629
2005	66.236	106.387	62.259
2006	97.933	158.066	61.957
2007	154.712	250.540	61.751



Gambar 4.7

Grafik *Ratio Operasi* PT SPM 2004-2007

4.5.4 Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Sasaran-sasaran strategis pada perspektif ini mencakup tiga aspek dalam perusahaan yaitu SDM, sistem dan prosedur. Sebagaimana yang tercantum dalam tabel 4.10 dalam perspektif ini terdapat lima sasaran strategis perusahaan yaitu:

1. Meningkatkan Produktivitas karyawan

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 4.23

Produktivitas karyawan PT SPM tahun 2004-2007

Tahun	Penghasilan	Jumlah karyawan (orang)	Produktivitas (Rp)
2004	125,425,635,244	10,648	11,779,267
2005	160,794,395,271	11,054	14,546,263
2006	188,158,083,566	11,054	16,355,883
2007	245,700,252,327	12,033	20,418,869

2. Meningkatkan kapabilitas karyawan

Indikator yang digunakan adalah tingkat pelatihan karyawan yang di dapat dengan menggunakan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Pelatihan} = \frac{\text{Jumlah hari pelatihan}}{\text{Jumlah hari kerja}} \times 100\%$$

Tabel 4.24

Rasio kababilitas karyawan PT SPM tahun 2004-2007

Tahun	Jumlah hari pelatihan	Jumlah hari kerja	Rasio kapabilitas karyawan (%)
2004	40	290	13,79
2005	25	290	8,62
2006	30	290	10,34
2007	25	290	8,62

3. Meningkatkan kepuasan karyawan

Indikator yang digunakan adalah tingkat *turnover* karyawan, Indikator ini menunjukkan persentase karyawan yang keluar dibandingkan dengan total karyawan. Semakin rendah nilai persentase menunjukkan kepuasan karyawan yang lebih baik.

$$\text{Tingkat Turn over} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 4.25

Tingkat *turn over* karyawan PT SPM tahun 2004-2007

Tahun	Jumlah karyawan keluar	Total karyawan	Tingkat <i>turn over</i>
2004	76	10,648	0.71
2005	54	11,054	0.48
2006	83	11,054	0.75
2007	38	12,033	0.31

4. Meningkatkan potensi manajemen/organisasi

Sasaran strategis ini termasuk salah satu yang sulit dalam menentukan ukuran pencapaiannya. Setelah berdiskusi dengan beberapa pihak di perusahaan akhirnya didapatkan kesimpulan bahwa untuk mengukur pencapaian sasaran strategi ini digunakan indikator kemampuan perusahaan dalam merealisasikan program. Agar parameter pencapaiannya bersifat kuantitatif digunakanlah rasio perbandingan antara realisasi program operasi dan pemeliharaan dengan RKA (Rencana Kerja dan Anggaran). Karena keterbatasan data dalam hal ini maka kinerja pencapaian sasaran strategis ini tidak dapat dilakukan.

5. Berkembangnya iklim kerjasama

Indikator yang digunakan adalah saran karyawan dalam satu periode tertentu, semakin tinggi jumlah saran menunjukkan iklim kerjasama yang lebih baik.

Tabel 4.27

Jumlah saran karyawan PT SPM tahun 2004-2007

Tahun	Jumlah Saran
2004	501
2005	736
2006	972
2007	1028

4.6. Penentuan Inisiatif Strategis

Setelah mengukur kinerja dilakukan, tahap selanjutnya adalah perumusan inisiatif-inisiatif strategis. Inisiatif strategis ini meliputi tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai sasaran. Hal yang perlu diketahui adalah bahwa inisiatif strategi berada pada dua perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, karena pada level inilah kegiatan/tindakan perusahaan bisa dikontrol, sedangkan pada dua perspektif lainnya yaitu pada perspektif keuangan dan pelanggan sifatnya *uncontrolable* dan

merupakan *result*/sasaran yang ingin dicapai oleh perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Inisiatif-inisiatif strategis tersebut antara lain:

4.6.1. Inisiatif Strategis Perspektif Bisnis internal

1. Mengupayakan efisiensi penggunaan bahan baku dan mencari alternatif bahan baku yang lebih murah dengan kualitas yang lebih baik dengan menggunakan *supply chain management*.
2. Investasi yang lebih selektif, dengan melakukan kajian yang lebih mendalam dari kelayakan teknis, ekonomis dan finansial dengan suatu aturan yang jelas, sehingga setiap investasi memberikan sumbangan yang jelas bagi laba perusahaan dalam waktu dekat.
3. PT SPM Responsif terhadap kebutuhan dan keluhan pelanggan serta tepat waktu dan sesuai dengan permintaan Jasa yang diinginkan baik kuantitas, kualitas dan spesifikasi.
4. *Assurance* merupakan kemampuan untuk menanamkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan atas jasa yang diberikan berupa Kompetensi, Kredibilitas dan Kesopanan.
5. *Emphaty* merupakan kemampuan memahami kebutuhan pelanggannya
6. Melakukan upaya penyempurnaan manajemen organisasi untuk mewujudkan organisasi yang efektif dalam menghadapi persaingan usaha dibidang *building management*.
7. Mempertegas tanggung jawab karyawan, untuk meningkatkan profesionalisme karyawan.

4.6.2 Inisiatif Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Product Development

Konsisten dalam melakukan pengembangan produk dari Pengelolaan *Cleaning Service* ditingkatkan menjadi *Building Operator & Maintenance/BOM* (CS, ME, Sipil) dan selanjutnya menjadi *Building Management* (Total Solusi)

2. Fokus

Konsentrasi merupakan langkah yang tepat untuk memfokuskan perusahaan pada produk bisnis inti PT. SPM yakni *Building Management* (Pengelolaan Gedung) dan bisnis penunjang yang terseleksi dan berkaitan dengan bisnis inti (*In Line*).

3. Cost Leadership

Menciptakan keunggulan biaya produk yang kompetitif dengan kualitas yang baik.

4. Sosialisasi kepada pengguna jasa terhadap mekanisme dan pola kerja berorientasi pada standar ISO 9001:2000.

5. Penyempurnaan laporan keuangan dan sistem akuntansi untuk rekonsiliasi laporan keuangan seluruh cabang.

4.7. Rancangan *Balanced Scorecard* PT SPM

Setelah inisiatif-inisiatif strategis ditentukan, maka selanjutnya ditetapkan rancangan *Balanced Scorecard* PT SPM, Rancangan *Balanced Scorecard* ini diperoleh dengan mengabungkan sasaran strategis, indikator, dan inisiatif strategis yang sudah didapatkan tersebut, Inisiatif strategi hanya terdapat pada perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, hal ini karena pada kedua perspektif tersebut merupakan bagian yang dapat dikontrol (*controlable*) oleh perusahaan untuk menghasilkan (*result*) capaian yang ditetapkan pada perspektif keuangan dan pelanggan yang sifatnya tidak dapat dikontrol (*uncontrolable*) langsung oleh perusahaan tapi merupakan tujuan dari bisnis itu sendiri (*end result*). Rancangan *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada tabel 4.28.

4.8. Rancangan *Strategic Plan Balanced Scorecard*

Salah satu karakteristik *Balanced Scorecard* adalah adanya keterkaitan antar masing-masing sasaran strategis.

Pada gambar 4.8 terlihat keterkaitan antara masing-masing sasaran strategi dari keempat perspektif *Balanced Scorecard*, tanda panah menunjukkan adanya

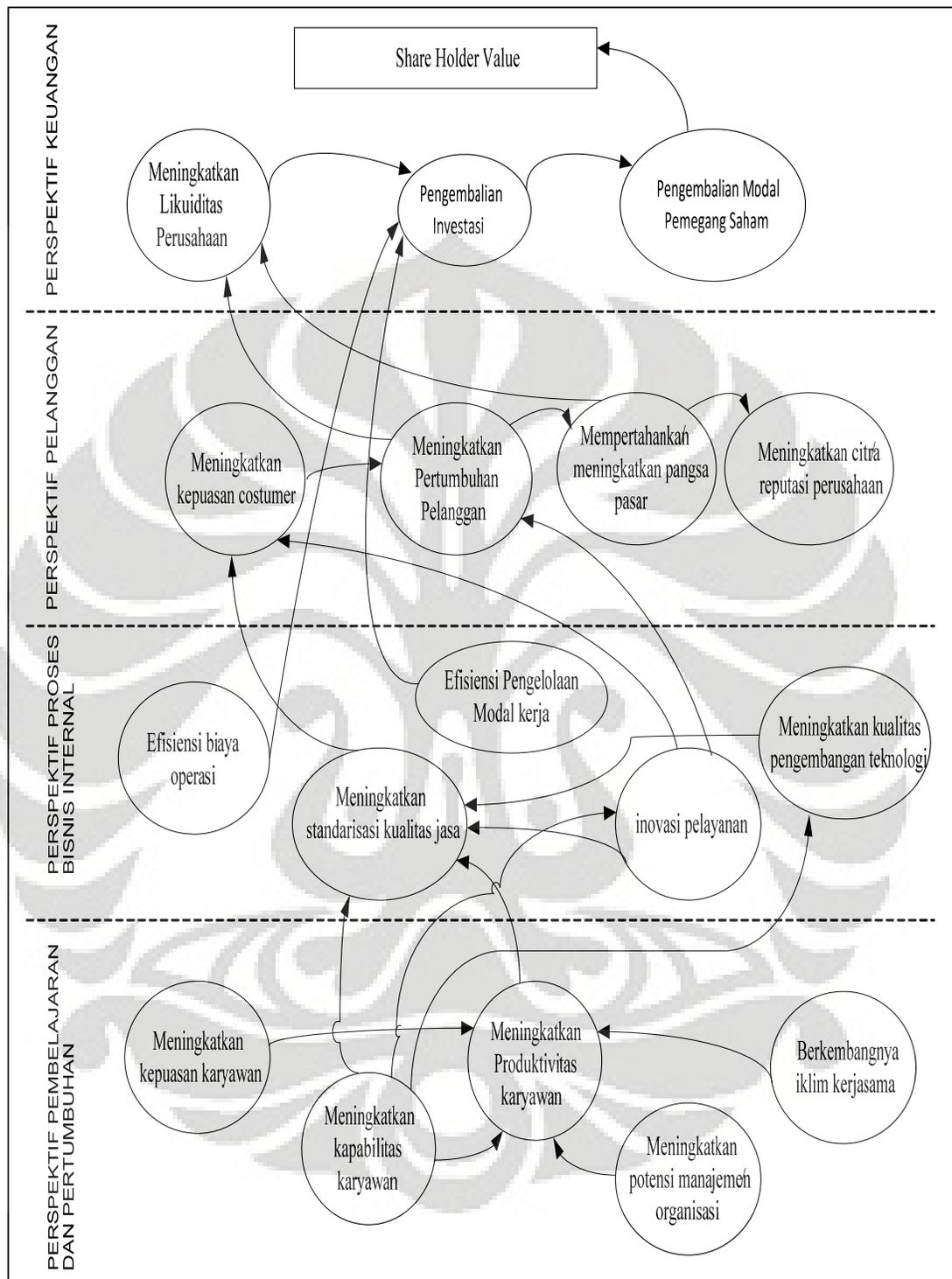
keterkaitan langsung (*direct*) antara satu sasaran strategi dengan sasaran strategi lainnya dan keterkaitan ini bisa antara sasaran strategi dalam salah satu perspektif ataupun sasaran strategi pada satu perspektif dengan perspektif lainnya. Sebagai contoh pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan untuk sasaran strategi 'Meningkatkan kapabilitas karyawan' memiliki keterkaitan langsung dengan 'Produktivitas karyawan' (dalam satu perspektif), selain itu 'kapabilitas karyawan' juga langsung terhubung dengan 'standarisasi kualitas jasa' pada perspektif yang lain (perspektif proses bisnis internal), selanjutnya 'standarisasi kualitas jasa akan menyebabkan 'meningkatnya kepuasan *costumer*' (pada perspektif pelanggan) dan akan 'meningkatkan pertumbuhan pelanggan', dan dapat 'mempertahankan pangsa pasar' kemudian berdampak juga terhadap 'citra/reputasi perusahaan'. Demikian selanjutnya untuk setiap keterkaitan langsung diantara setiap sasaran strategis. Untuk mengetahui keterkaitan setiap sasaran strategi pada rancangan *Balanced Scorecard* PT SPM dapat dilihat pada gambar 4.8.

Tabel 4.28
Rancangan balanced Scorecard PT SPM Tahun 2004-2007

Sasaran Strategis	Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Ukuran Pemacu (Lead Indicator)	Inisiatif Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal	
Perspektif Keuangan	Meningkatkan Share Holder	EPS	<p>1 Mengupayakan efisiensi penggunaan bahan baku dan mencari alternative bahan baku yang lebih murah dengan kualitas yang lebih baik dengan menggunakan <i>supply chain management</i>.</p> <p>2 Investasi yang lebih selektif, dengan melakukan kajian yang lebih mendalam dari kelayakan teknis, ekonomis dan finansial dengan suatu aturan yang jelas, sehingga setiap investasi memberikan sumbangan yang jelas bagi laba perusahaan dalam waktu dekat.</p> <p>3 PT SPM Responsif terhadap kebutuhan dan keluhan pelanggan serta tepat waktu dan sesuai dengan permintaan Jasa yang diinginkan baik kuantitas, kualitas dan spesifikasi.</p> <p>4 <i>Assurance</i> merupakan kemampuan untuk menamakan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan atas jasa yang diberikan berupa Kompetensi, Kredibilitas dan Kesopanan.</p> <p>5 <i>Emphaty</i> merupakan kemampuan memahami kebutuhan pelanggannya</p> <p>6 Melakukan upaya penyempurnaan manajemen organisasi untuk mewujudkan organisasi yang efektif dalam menghadapi persaingan usaha dibidang building management.</p> <p>7 Mempertegas tanggung jawab karyawan, untuk meningkatkan profesionalisme karyawan.</p>	
	Meningkatkan Perusahaan	Likuiditas • Cash Ratio • Current Ratio		<p>Peningkatan nilai saham</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan pendapatan • Peningkatan laba
	Meningkatkan Investasi	Pengembalian ROI		<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan Laba • Peningkatan beban perusahaan
	Meningkatkan Modal Pemegang Saham	Pengembalian ROE		<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan pendapatan • Peningkatan laba
Perspektif Pelanggan	Meningkatkan kepuasan customer	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah kontrak yang dihentikan setelah masa kontrak habis • Jumlah kontrak yang dihentikan sebelum masa kontrak habis • Jumlah complain 	<p>Peningkatan pelayanan terhadap customer</p>	
	Meningkatkan Pertumbuhan Pelanggan	<i>Market Growth</i>	<p>Peningkatan pertumbuhan pelanggan</p>	
	Mempertahankan/meningkatkan pangsa pasar	<i>Market Share</i>	<p>Peningkatan pangsa pasar</p>	
	Meningkatkan citra/reputasi perusahaan	Jumlah pelayanan	<p>Pelayanan yang sesuai dengan standarisasi nasional/ internasional</p>	

Tabel 4.28
Rancangan balanced Scorecard PT SPM Tahun 2004-2007
(lanjutan)

Sasaran Strategis	Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Ukuran Pemacu (Lead Indicator)	Inisiatif Strategis perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Internal Perspektif Proses Bisnis	Meningkatkan standarisasi kualitas jasa	Jumlah sertifikasi pelayanan	<p>1 Product Development Konsisten dalam melakukan pengembangan produk dari Pengelolaan <i>Cleaning Service</i> ditingkatkan menjadi <i>Building Operator & Maintenance/BOM</i> (CS, ME, Sipil) dan selanjutnya menjadi <i>Building Management (Total Solusi)</i></p> <p>2 Fokus Konsentrasi merupakan langkah yang tepat untuk memfokuskan perusahaan pada produk bisnis inti PT. SPM yakni <i>Building Management (Pengelolaan Gedung)</i> dan bisnis penunjang yang terseleksi dan berkaitan dengan bisnis inti (In Line).</p> <p>3 Cost Leadership Menciptakan keunggulan biaya produk yang kompetitif dengan kualitas yang baik.</p> <p>4 Sosialisasi kepada pengguna jasa terhadap mekanisme dan pola kerja berorientasi pada standar ISO 9001:2000.</p> <p>5 Penyempurnaan laporan keuangan dan sistem akuntansi untuk rekonsiliasi laporan keuangan seluruh cabang.</p>
	Meningkatkan standarisasi kualitas jasa	Jumlah sertifikasi pelayanan	
	Efisiensi Pengelolaan modal kerja	<i>Working Capital Turnover Ratio Collection Period (CIP)</i>	
	Meningkatkan inovasi pelayanan	Jumlah karya inovasi	
	Meningkatkan kualitas pengembangan teknologi	Jumlah penerapan teknologi baru	
	Meningkatkan Efisiensi Biaya Operasi	Rasio Operasi (<i>Cost to Contribution Ratio</i>)	
	Meningkatkan Produktivitas karyawan	Pendapatan/ karyawan	
	Meningkatkan kapabilitas karyawan	Jumlah pelatihan	
	Meningkatkan kepuasan karyawan	<i>Turn over</i>	
	Meningkatkan potensi manajemen/organisasi	Kemampuan merealisasikan program	
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Berkembangnya iklim kerjasama	Jumlah saran	
		Peningkatan kerjasama antar karyawan dan manajemen	



Gambar 4.8
Strategic Plan PT SPM

BAB V

KESIMPULAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan rancangan strategik plan yang tepat bagi perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* agar tercapainya visi, misi dan tujuan perusahaan, dengan memperoleh inisiatif-inisiatif strategis yang memungkinkan dan harus dilakukan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan tersebut. Berdasarkan hasil rancangan strategic plan dan perhitungan dengan menggunakan *lag indicator* dan *lead indicator* pada PT SPM tahun 2004-2007 diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Penerjemahan visi, misi, nilai dasar dan strategic perusahaan kedalam sasaran strategis pada ke empat perspektif *balanced scorecard* menghasilkan empat sasaran strategis perspektif keuangan, empat sasaran strategis perspektif pelanggan, lima sasaran strategis perspektif proses bisnis internal, dan lima sasaran strategis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Secara total terdapat delapanbelas KPI yang diidentifikasi untuk keempat perspektif *Balanced Scorecard* PT SPM.

2. Perspektif Keuangan

Secara umum hasil pengukuran kinerja pada perspektif keuangan mengalami peningkatan, hal ini dapat dilihat dari KPI antara lain pada EPS, NPM, ROI, ROE, *Working turnover*, ada sedikit penurunan pada *Cash Ratio* (CR) dan *Current Ratio* tapi cenderung stabil dan kuat, namun perusahaan perlu memperhatikan penurunan ini mengingat dana cash yang terus menurun. Disisi lain Rasio Operasi mengalami penurunan yang menunjukkan adanya efisiensi biaya operasi yang semakin baik.

3. Perspektif Pelanggan

Secara keseluruhan adanya peningkatan kinerja perusahaan pada perspektif pelanggan, terlihat dari penurunan kontrak yang diputus setelah kontrak selesai, dan pemutusan kontrak sebelum masa kontrak belum berakhir, serta

jumlah komplain yang masuk, peningkatan pada KPI pertumbuhan pelanggan, peningkatan pada pangsa pasar. Citra perusahaan meningkat dengan jumlah penghargaan atau sertifikat yang didapat perusahaan, dengan adanya penghargaan atau sertifikat tersebut menambah kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan dan secara tidak langsung meningkatkan reputasi perusahaan.

4. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, PT SPM sudah berhasil meningkatkan mutu pelayanannya terhadap *costumer*, hal ini dibuktikan dengan diraihnya beberapa sertifikasi standar mutu pelayanan dan teknologi yang digunakan.

5. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hasil penilaian kinerja pada perspektif ini keseluruhan meningkat terlihat pada kenaikan produktifitas, kapabilitas dan tingkat *turn over* karyawan, dengan hasil ini menunjukkan kepuasan karyawan pada standar, sistem dan prosedur yang diterapkan perusahaan.

6. Perumusan Inisiatif Strategis pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dimaksudkan sebagai tindakan-tindakan yang memungkinkan untuk dilakukan oleh PT SPM dalam pencapaian sasaran strategis perusahaan. Inisiatif strategis perspektif proses bisnis internal dirumuskan dalam tujuh Inisiatif strategis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dirumuskan dalam lima Inisiatif strategis.

DAFTAR REFERENSI

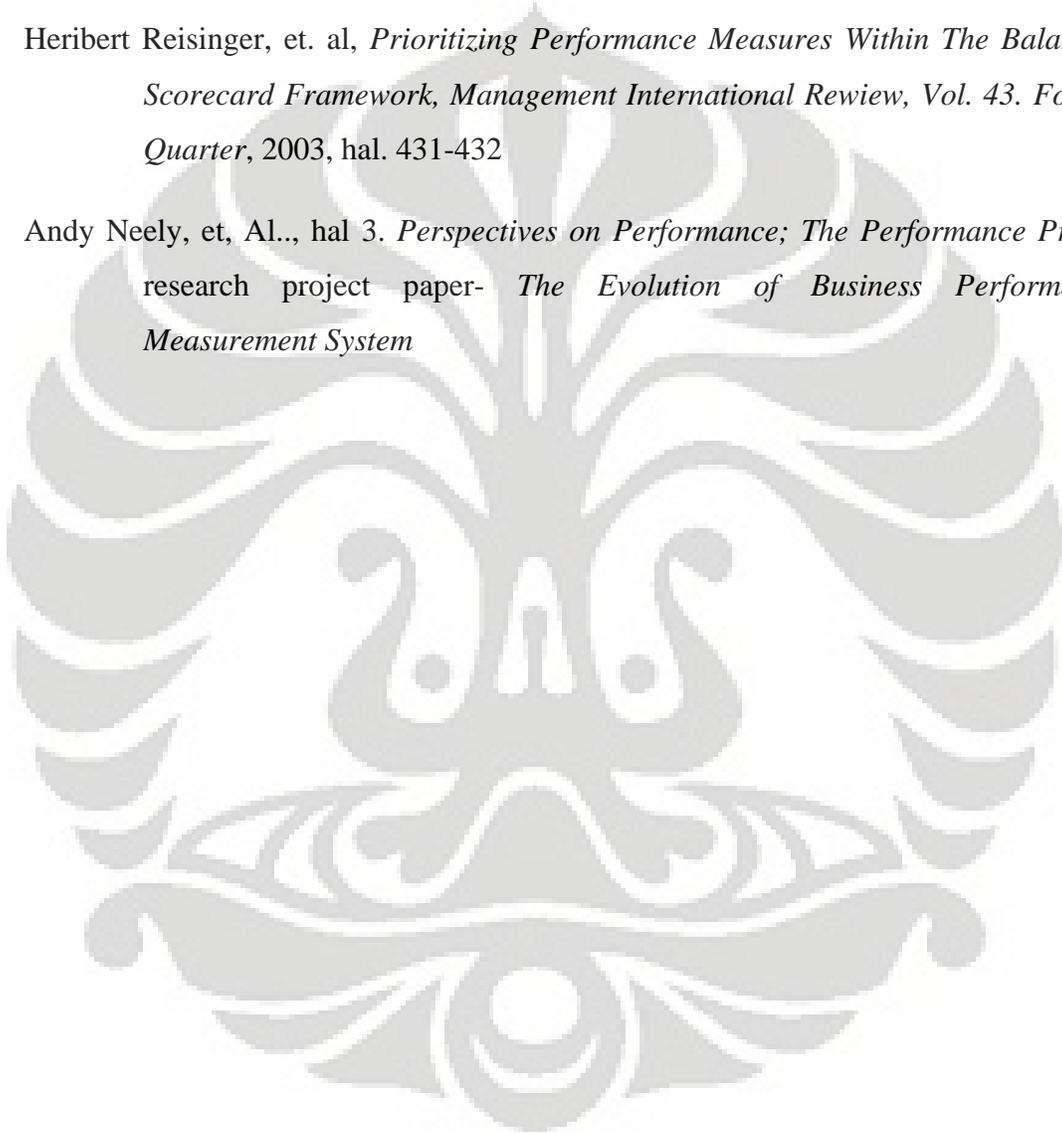
- Kaplan, Robert S, Norton, David P, 2004, *Strategy Map Converting Intangible asset into Tangible* Robert Kaplan & David Norton Harvard Business School Press 2004
- Kaplan, Robert S, Norton, David P, 1996, *Balanced Scorecard ; Translating Strategy Into Action, Harvard Business School Press, Harvard*
- Amin Wijaya Tunggal, 2001, pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*, Harvarindo, Jakarta
- Edi Sukarna, Amin Yudowono, 2002, petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard* menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi, PT Gramedia Pustaka, Jakarta
- Mulyadi, 2007, Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta
- Mulyadi, 2007, *Balanced Scorecard : Alat Managemen Komtemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba empat, Jakarta
- Windriatmiko Agung, 2004, *Perancangan Balanced Scorecard sebagai metode Penilaian Kinerja pada PT IP*, Skripsi, Fakultas Teknik Universitas Indonesia
- Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, & S. Mark Young, *Management Accounting*. Edisi kedua, New Jersey, Prentice Hall, Inc., 1997.
- The Strategies of Chinese (Adaptign Ancient Chine Wisdom to Bisnis Word) 2001* Pretice hall, Inc.
- Hitt, A Michael, R, Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, *Strategic Management Competitiveness and Globalization*.

Chris Morgan, *Structure, speed and salience; performance measurement in the supply chain*, *Business Process Management Journal*, Vol. 10 No. 5, 2004, hal 526.

Erlinda Muslim, Diktat Kuliah Manajemen Strategi Industri, 2004

Heribert Reisinger, et. al, *Prioritizing Performance Measures Within The Balanced Scorecard Framework*, *Management International Review*, Vol. 43. Fourth Quarter, 2003, hal. 431-432

Andy Neely, et, Al., hal 3. *Perspectives on Performance; The Performance Prism*, research project paper- *The Evolution of Business Performance Measurement System*



LAMPIRAN 1 : DATA KEUANGAN PT SPM TAHUN 2004-2007

PT SANDHY PUTRA MAKMUR
NERACA KEUANGAN
TAHUN 2004 – 2007
(Dalam Juta Rupiah)

Aktiva	Notes	2004	2005	2006	2007
<u>Aktiva Lancar</u>					
Kas dan Bank	No.1	23,139	25,402		39,270
Piutang Usaha	No.2	12,079	16,845	29,063	38,277
Persediaan	No.3	2,083	2,955	24,588	6,263
Aktiva Lancar Lainnya	No.4	13,314	19,111	4,390	45,709
				28,659	
Total Aktiva Lancar		50,615	64,313	86,700	129,519
<u>Aktiva Tetap</u>					
Nilai Perolehan	No.5	21,329	26,106		38,842
Akumulasi penyusutan	No.6	(8,531)	(10,443)	33,271	(15,537)
				(13,308)	
Aktiva Lain-lain	No.7	2,401	2,641	2,905	3,195
Total Aktiva Tetap		15,199	18,304	22,868	26,500
TOTAL AKTIVA		65,814	82,617	109,568	156,019

PT SHANDY PUTRA MAKMUR

NERACA KEUANGAN

TAHUN 2004-2007

(dalam juta rupiah)

(lanjutan)

Passiva	Notes	2004	2005	2006	2007
<u>Hutang Lancar</u>					
hutang usaha	No.8	3,749	5,319	7,903	11,527
hutang lancar lainnya	No.9	9,372	13,298	19,758	31,317
hutang jangka panjang	No.10	100	-	-	-
Total Hutang Lancar		13,221	18,617	27,661	42,844
<u>Modal Sendiri</u>					
Modal Saham		25,150	25,150	25,150	25,150
Laba Rugi Tahun Berjalan	<u>La-1</u>	11,395	16,442	24,759	39,598
Laba Ditahan		16,048	22,408	31,998	48,427
Total Modal Sendiri		52,593	64,000	81,907	113,175
TOTAL PASSIVA		65,814	82,617	109,568	156,019

PT SANDHY PUTRA MAKMUR
NERACA RUGI LABA
TAHUN 2004 – 2007
(Dalam Juta Rupiah)

URAIAN	NOTES	2004	2005	2006	2007
PENDAPATAN USAHA					
Cleaning Service		32,030	44,131	62,044	89,689
Asrama / Mess / Wisma		3,679	4,513	5,515	6,715
Wartel		5,520	6,983	8,760	10,914
Apotik		9,600	13,824	19,354	26,542
Jaringan Kabel		9,660	15,456	27,821	55,642
Sipil		2,870	4,305	6,888	11,710
Mekanikal Elektrikal		364	546	874	1,485
Perdagangan Umum		6,216	9,324	14,918	25,361
PSB / IKR / IKG		1,591	3,054	6,597	15,834
Foto Copy		1,267	1,749	2,418	3,339
Katering / Kantin		514	591	680	782
Lain-Lain		1,662	1,911	2,198	2,527
TOTAL		74,973	106,387	158,067	250,540
HARGA POKOK					
Cleaning Service		17,504	23,875	33,231	47,558
Asrama / Mess / Wisma		2,368	2,876	3,479	4,194
Wartel		3,584	4,488	5,574	6,875
Apotik		7,221	10,294	14,268	19,372
Jaringan Kabel		6,487	10,275	1,831	36,255

Sipil		2,131	3,165	5,013	8,437
Mekanikal Elektrikal		270	401	636	1
Perdagangan Umum		4,057	6,025	9,544	16,062
PSB / IKR / IKG		1,102	2,096	4,481	10,647
Foto Copy		880	1,202	1,645	225
Katering / Kantin		356	406	462	526
Lain-Lain		994	1,132	1,289	1,467
TOTAL		46,954	66,235	81,453	151,619
LABA KOTOR					
Cleaning Service		14,526	20,255	28,813	42,132
Asrama / Mess / Wisma		1,311	1,637	2,036	2,521
Wartel		1,936	2,495	3,186	4,039
Apotik		2,379	3,530	5,085	7,170
Jaringan Kabel		3,173	5,181	9,510	19,387
Sipil		739	1,140	1,875	3,272
Mekanikal Elektrikal		94	145	238	415
Perdagangan Umum		2,159	3,299	5,375	9,299
PSB / IKR / IKG		488	959	2,116	5,187
Foto Copy		387	547	772	1,089
Katering / Kantin		158	186	218	256
Lain-Lain		668	779	909	1,060
TOTAL		28,018	40,153	60,133	95,827
BIAYA UMUM		7,497	10,639	15,807	25,054
LABA USAHA		20,521	29,513	44,327	70,774
PENDAPATAN / BIAYA LL					

		3,243	4,601	6,837	10,836
LABA SBL COST OF CAPITAL		23,763	34,114	51,164	8,161
COST OF CAPITAL		7,497	10,639	15,807	25,054
LABA SEBELUM PAJAK		16,266	23,475	35,357	56,556
PAJAK PENGHASILAN		4,871	7,034	10,598	16,958
LABA BERSIH		11,395	16,442	24,759	39,598



LAMPIRAN 2 : DATA RESPONDEN DAN KUESIONER

**KUISIONER PENENTUAN SASARAN STRATEGIS DALAM
PERANCANGAN BALANCED SCORECARD UNTUK PT SPM**

Dengan Hormat,

Responden yang budiman, sebelumnya kami sampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya atas kesediaan saudara untuk mengisi kuisisioner ini. Kuisisioner ini digunakan untuk menentukan sasaran strategis pada perancangan Balanced scorecard untuk PT SPM. Perancangan Balanced Scorecard dilakukan oleh UU Humaedi, mahasiswa Teknik Industri Universitas Indonesia, untuk keperluan skripsi SI. Pelibatan saudara sebagai satu Expert di PT SPM sangat diperlukan untuk mendukung keilmiahannya hasil perancangan Balanced Scorecard tersebut.

Sebelum mengisi kuisisioner ini diharapkan responden membaca terlebih dahulu petunjuk pengisian yang di berikan. Tidak ada jawaban yang benar atau salah dalam pengisian kuisisioner ini. Oleh karena itu diharapkan responden mengisi semua pertanyaan yang diberikan.

Kerahasiaan kuisisioner ini sangat terjaga dan hanya digunakan untuk kepentingan penyusunan skripsi ini.

Atas bantuan dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

DATA RESPONDEN

Nama :

Jenis Kelamin :

Jabatan :

Divisi :

Pendidikan Terakhir :

Tanda Tangan

.....

Universitas Indonesia

Sasaran Strategis Tiap Perspektif <i>BalancedScorecard</i>		Nilai skor: 1 = Sangat tidak penting 2 = Tidak penting 3 = Sedang 4 = Penting 5 = Sangat penting				
Sasaran Strategis Perspektif Keuangan		Tingkat Kepentingan				
1	Meningkatkan Rentabilitas perusahaan	1	2	3	4	5
2	Meningkatkan utilitas aktiva perusahaan	1	2	3	4	5
3	Meningkatkan likuiditas perusahaan	1	2	3	4	5
4	Meningkatkan pengembalian investasi	1	2	3	4	5
5	Peningkatan <i>Economic Value Added</i>	1	2	3	4	5
6	Meningkatkan Solvabilitas perusahaan	1	2	3	4	5
7	Meningkatkan <i>Share Holder</i> perusahaan	1	2	3	4	5
8	Meningkatkan pengembalian modal pemegang saham	1	2	3	4	5
Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan		Tingkat Kepentingan				
1	Meningkatkan kepuasan pelanggan	1	2	3	4	5
2	Mempertahankan/meningkatkan pangsa pasar	1	2	3	4	5
3	Meningkatkan citra/reputasi perusahaan	1	2	3	4	5
4	Meningkatkan pelayanan pelanggan	1	2	3	4	5
5	Meningkatkan pertumbuhan pelanggan	1	2	3	4	5
6	Cost Effectiveness biaya promosi	1	2	3	4	5
7	Peningkatan market coverage	1	2	3	4	5
Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal		Tingkat Kepentingan				
1	Meningkatkan standarisasi kualitas jasa	1	2	3	4	5
2	Meningkatkan inovasi pelayanan	1	2	3	4	5
3	Sentralisasi pengadaan logistik	1	2	3	4	5
4	Meningkatkan kualitas pengembangan teknologi	1	2	3	4	5
5	Efisiensi pengelolaan modal kerja	1	2	3	4	5
6	Meningkatkan after sales service	1	2	3	4	5
7	Kompensasi, kredibilitas dan kesopanan	1	2	3	4	5
8	Meningkatkan hubungan kemitraan yang baik	1	2	3	4	5
9	Efisiensi biaya operasi	1	2	3	4	5

Sasaran Strategis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran		Tingkat Kepentingan				
1	Meningkatkan kepuasan karyawan	1	2	3	4	5
2	Meningkatkan produktivitas karyawan	1	2	3	4	5
3	Meningkatkan potensi manajemen/organisasi	1	2	3	4	5
4	Meningkatkan saving energi system	1	2	3	4	5
5	Meningkatkan kapabilitas karyawan	1	2	3	4	5
6	Meningkatkan efektivitas dan efisiensi sistem dan prosedur	1	2	3	4	5
7	Meningkatkan Kinerja administrasi	1	2	3	4	5
8	Mengembangkan iklim kerjasama	1	2	3	4	5



