



**PENGEMBANGAN INDIKATOR KINERJA BERBASIS  
BALANCE SCORECARD**

**SKRIPSI**

**Emirato Ivanotoya  
0706201033**

**DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNIK  
UNIVERSITAS INDONESIA  
SALEMBA  
DESEMBER 2009**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**Pengembangan Indikator Kinerja Berbasis *Balance Scorecard***

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana teknik**

**Emirato Ivanotoya  
0706201033**

**Departemen Teknik Industri  
Fakultas Teknik  
Universitas Indonesia  
Salemba, 2009**

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi dengan judul:

### **PENGEMBANGAN INDIKATOR KINERJA BERBASIS BALANCE SCORECARD**

yang dibuat untuk melengkapi sebagian persyaratan sebagai Sarjana Teknik pada Program Studi Teknik Industri Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Indonesia, sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan atau duplikasi dari skripsi yang sudah dipublikasikan atau pernah dipakai untuk mendapat gelar kesarjanaan di lingkungan Universitas Indonesia maupun Perguruan Tinggi atau instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Salemba, 22 Desember 2009

**Emirato Ivanotova**  
**NPM 0706201033**

## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Emirato Ivanotoya  
NPM : 0706201033  
Program Studi : Teknik Industri  
Judul Skripsi : Pengembangan Indikator Kinerja Berbasis Balance Scorecard

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Indonesia**

### PENGUJI

Pembimbing : Ir. Rahmat Nurcahyo, MEngSc  
Penguji : Ir. Erlinda Muslim, MEE  
Penguji : Dr. Ir. T. Yuri M. Zagloel, MEngSc  
Penguji : Fahrizal Ph.D

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 7 Januari 2010

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT, karena hanya atas rahmat dan hidayah-Nya skripsi ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Mama dan Papa, Mbak Vika, dan Putri yang telah memberikan dukungan dan doa yang sangat berarti bagi penulis
2. Bapak Ir. Rahmat Nurcahyo, MEngSc, sebagai dosen pembimbing skripsi atas segala bantuan dan pengarahannya kepada penulis.
3. Seluruh dosen pengajar Departemen Teknik Industri yang telah mengajarkan berbagai ilmu kepada penulis selama masa kuliah.
4. Atasan penulis di PT. TMMIN, Pak Ferry, Pak Lian, Pak Kane dan Pak Wahyu atas dukungan dan bimbingannya.
5. Tim PPIC 2007, khususnya Padhil, Dhea, Dwi, Haris, Ulya dan Roy atas malam-malam yang menyenangkan.
6. Teman-teman TI UI Ekstensi Salemba 2007 atas kebersamaanya selama 2.5 tahun menuntut ilmu di UI.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna mengingat keterbatasan penulis. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Penulis berharap bahwa skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Salemba, 22 Desember 2009

Penulis

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS  
(Hasil Karya Perorangan)**

---

---

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

Nama : Emirato Ivanotoya  
NPM/NIP : 0706201033  
Program Studi : Teknik Industri  
Fakultas : Teknik  
Jenis karya : Skripsi

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

Pengembangan Indikator Kinerja Berbasis Balance Scorecard

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggung jawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Salemba  
Pada tanggal : 22 Desember 2008  
Yang menyatakan

(Emirato Ivanotoya)

## ABSTRAK

Nama : Emirato Ivanotoya  
Program studi : Teknik Industri  
Judul : Mengembangkan Indikator Kinerja Berbasis Balance Scorecard

Pengukuran kinerja dalam suatu organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk dilakukan dan berguna dalam proses perbaikan berkelanjutan. Pengukuran kinerja memerlukan indikator kinerja yang spesifik, terukur, dapat dicapai, logis dan memiliki jangka waktu. Indikator kinerja memerlukan peta strategi sebagai panduan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Penelitian ini dilakukan untuk mengembangkan indikator kinerja dengan menggunakan metode Balance Scorecard. Metode Balance Scorecard didasarkan pada 4 perspektif yang bersifat finansial dan non finansial dan memiliki hubungan sebab akibat. Tujuan penelitian ini adalah dibentuknya peta strategi berdasarkan sasaran strategis dan indikator kinerja kunci (KPI) dari objek penelitian. Objek penelitian adalah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang industri otomotif. Ruang lingkup objek penelitian dibatasi pada tingkat seksi component export planning sebagai penanggung jawab aktivitas export.

Dari hasil penelitian ini didapatkan peta strategi yang terdiri atas 12 sasaran strategis dan 14 indikator kinerja kunci. Diharapkan dengan peta strategi, sasaran strategis dan indikator kinerja kunci yang dihasilkan dapat menjadi pertimbangan bagi objek penelitian dalam pengembangan indikator kinerja.

Kata kunci:

Pengukuran Kinerja, Indikator Kinerja Kunci, *Balanced Scorecard*

## ABSTRACT

Name : Emirato Ivanotoya  
Study Program : Industrial Engineering  
Title : Develop Performance Indicator in Balance Scorecard Base

Performance measurement in organization is very important to do and very usefull for continous improvement process. Performance measurement need performance indicator which specific, measureble, achievable, reasonable and time-bound. Performance indicator needs a strategy map as a guidance to achieve organization goal.

In this research performance indicator is developed using Balance Scorecard method. Balance Scorecard method is based on 4 perspectives, which uses financial and nonfinancial characteristic and cause effect relationship. The Purpose of this research is to create a strategy map based on strategic objectives and key performance indicator (KPI) for Object Research. This object of this research is a manufacturing company in the automotive industry. The scope of this research is on level of section component export planning who in charge in export activities.

From the result of research, a strategy map which consists of 12 strategic objectives and 14 key performance indicator are obtained. Hopefully with this strategic map, strategic objectives and key performance indicator resulted can be made as a consideration for research on development performance indicator.

Keyword:

Performance Measurement, Key Performance Indicator, Balanced Scorecard

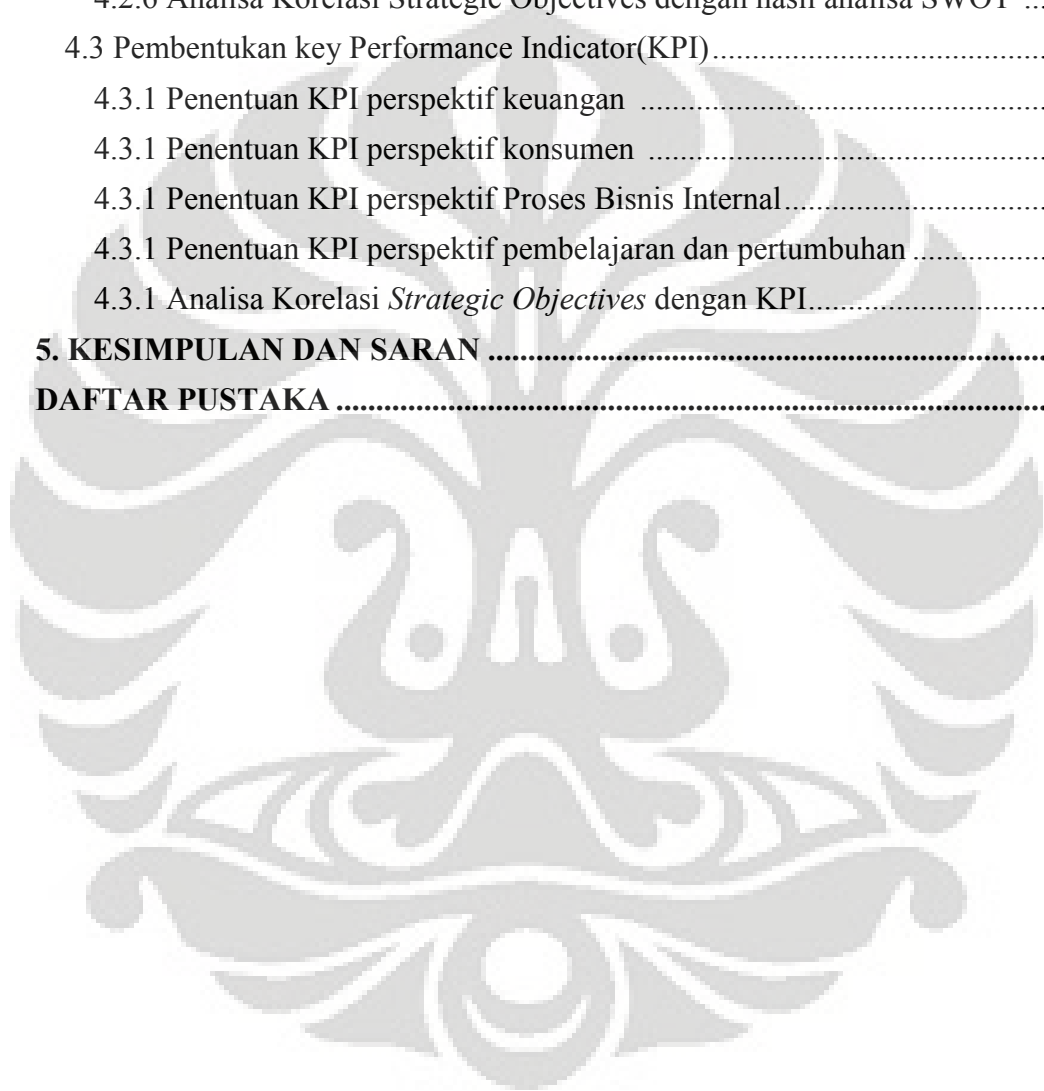


## DAFTAR ISI

<b>PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>UCAPAN TERIMAKASIH</b> .....	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Diagram Keterkaitan Masalah .....	2
1.3 Perumusan Masalah .....	2
1.4 Tujuan Penelitian .....	2
1.5 Ruang Lingkup Masalah.....	3
1.6 Metodologi Penelitian.....	4
1.7 Sistematika Penulisan .....	7
<b>2. LANDASAN TEORI</b> .....	<b>8</b>
2.1 Pengukuran Kinerja .....	8
2.1.1 Definisi Pengukuran Kinerja.....	8
2.1.2 Manfaat Pengukuran Kinerja Secara Umum .....	9
2.1.3 Metode Pengukuran Kinerja .....	9
2.1.3.1 Metode <i>benchmarking</i> .....	9
2.1.3.2 <i>Value Based Method</i> .....	10
2.1.3.3 <i>Earned Value Method</i> .....	10
2.1.3.4 Metode <i>Balance Scorecard</i> .....	10
2.2 Kelahiran Konsep Balanced Scorecard (BSC) .....	10
2.3 Pengertian Balanced Scorecard (BSC) .....	11
2.4 Aspek Pengukuran Balanced Scorecard (BSC).....	13
2.4.1 Perspektif Keuangan .....	13
2.4.2 Perspektif Konsumen .....	14
2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	16
2.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	17

2.5 Peta Strategi .....	18
2.5.1 Tema Strategi( <i>Strategic Theme</i> ) .....	20
2.5.2 Sasaran Strategis( <i>Strategic Objectives</i> ) .....	20
2.5.3 Inisiatif Strategi ( <i>Strategic Initiatives</i> ).....	21
2.6 Pengertian Data.....	21
2.7 Jurnal-jurnal terkait.....	23
2.6.1 <i>Performance Measurement and Evaluation in an Innovative Modern Manufacturing System</i> .....	23
2.6.2 <i>Using the balanced scorecard as a Strategic Management System</i> .....	23
2.6.3 <i>Balanced score for the balance scorecard : a benchmarking tool</i> .....	24
<b>3. PENGUMPULAN DATA .....</b>	<b>25</b>
3.1 Sejarah Industri otomotif di Indonesia .....	22
3.2 Tingkat Penjualan Mobil di Indonesia.....	23
3.3 Objek Penelitian.....	25
3.3.1 Profil Objek Penelitian .....	25
3.3.2 Aliran Proses Bisnis Objek Penelitian .....	26
3.4 Data Objek Penelitian .....	27
3.4.1 Data Kualitatif.....	30
3.4.1.1 Filosofi, Visi dan Misi Objek Penelitian .....	30
3.4.1.2 Sasaran Objek Penelitian Pada Tingkat Divisi.....	31
3.4.1.3 Data SWOT .....	32
3.4.2 Data Kuantitatif.....	33
3.4.2.1 Data Pengukuran <i>Customers Value Proposition</i> .....	33
3.4.2.2 Data Pengukuran Perpektif Finansial melalui Tema Strategi .....	33
3.4.2.3 Data Pengukuran Rantai Nilai Proses Bisnis Internal .....	34
3.4.2.4 Data Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pengembangan ...	35
<b>4. ANALISA DATA.....</b>	<b>37</b>
4.1 Analisa SWOT.....	37
4.1.1 Analisa Kekuatan ( <i>Strengths</i> ) .....	37
4.1.2 Analisa Kelemahan ( <i>Weaknesses</i> ).....	38
4.1.3 Analisa Peluang ( <i>Opportunities</i> ).....	39
4.1.4 Analisa Ancaman ( <i>Threats</i> ) .....	39
4.1.5 Analisa Strategi Umum .....	39
4.2 Pengembangan Peta Strategi pada Objek Penelitian .....	40
4.2.1 Menentukan <i>Strategic Goal</i> .....	40
4.2.2 Menentukan <i>Strategic Theme</i> .....	40

4.2.3 Menentukan <i>Strategic Objective</i> .....	41
4.2.3.1 Menentukan Responden Kuisisioner .....	41
4.2.3.1 Hasil Kuisisioner.....	42
4.2.3.1 Penjelasan mengenai <i>Strategic Objectives</i> terpilih.....	43
4.2.4 Analisa Korelasi Perspektif dengan Visi, Misi Objek Penelitian .....	45
4.2.5 Analisa Korelasi Visi, Misi Objek Penelitian dengan <i>Strategic Objectives</i> .....	47
4.2.6 Analisa Korelasi <i>Strategic Objectives</i> dengan hasil analisa SWOT ....	49
4.3 Pembentukan key Performance Indicator(KPI).....	50
4.3.1 Penentuan KPI perspektif keuangan .....	50
4.3.1 Penentuan KPI perspektif konsumen .....	50
4.3.1 Penentuan KPI perspektif Proses Bisnis Internal.....	51
4.3.1 Penentuan KPI perspektif pembelajaran dan pertumbuhan .....	51
4.3.1 Analisa Korelasi <i>Strategic Objectives</i> dengan KPI.....	52
<b>5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>56</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>57</b>



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah .....	2
Gambar 1.2 Diagram Alir Metodologi Penelitian .....	4
Gambar 2.1 Kerangka kerja <i>Balanced Scorecard</i> untuk menterjemahkan strategi .....	13
Gambar 2.2 Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai .....	17
Gambar 2.3 Contoh Peta Strategi .....	18
Gambar 2.4 Perbedaan struktur Peta Strategi pada divisi bisnis dan divisi pendukung .....	20
Gambar 3.1 Grafik Penjualan kendaraan bermotor di Indonesia, Tahun 1995 - 2008 .....	28
Gambar 3.2 Aliran proses bisnis objek penelitian .....	30
Gambar 3.3 Diagram Budget Objek Penelitian .....	34
Gambar 3.4 Diagram efisiensi container objek penelitian .....	34
Gambar 3.5 Diagram SAR pada objek penelitian .....	35
Gambar 3.6 Data laporan jumlah ide berkonsep .....	36
Gambar 3.7 Data absen peserta pelatihan .....	36
Gambar 4.1 Peta Strategi Objek Penelitian .....	45

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Atribut Customer Core Measurement .....	15
Tabel 2.2 Atribut Customer Value Proposition.....	16
Tabel 3.1 Sasaran Objek Penelitian .....	31
Tabel 3.2 Data laporan akurasi dan ketepatan pengiriman <i>packing plan</i> dan <i>shipping schedule</i> .....	33
Tabel 4.1 Matriks SWOT .....	37
Tabel 4.2 Tingkat Jabatan Responden pada objek penelitian .....	41
Tabel 4.3 Usia Responden .....	41
Tabel 4.4 Pendidikan formal terakhir dari responden .....	41
Tabel 4.5 Pengalaman kerja dibidangnya .....	42
Tabel 4.6 Strategic Objectives objek penelitian.....	42
Tabel 4.7 Korelasi Perspektif dengan Visi Objek Penelitian.....	46
Tabel 4.8 Korelasi Perspektif dengan Misi Objek Penelitian .....	46
Tabel 4.9 Korelasi Visi, Misi Objek Penelitian dengan <i>Strategic Objectives</i> .....	49
Tabel 4.10 Korelasi <i>Strategic Objectives</i> dengan hasil analisa SWOT.....	49
Tabel 4.11 KPI pada Perspektif Keuangan Objek Penelitian .....	50
Tabel 4.12 KPI pada Perspektif Konsumen Objek Penelitian .....	50
Tabel 4.13 KPI pada Perspektif Proses Bisnis Internal Objek Penelitian .....	51
Tabel 4.14 KPI pada Perspektif Pembelajaran dan Perkembangan Objek Penelitian.....	52
Tabel 4.15 Korelasi <i>Strategic Objectives</i> dengan KPI.....	55

## DAFTAR LAMPIRAN

### 1. Form Kuisisioner



# BAB 1

## PENDAHULUAN

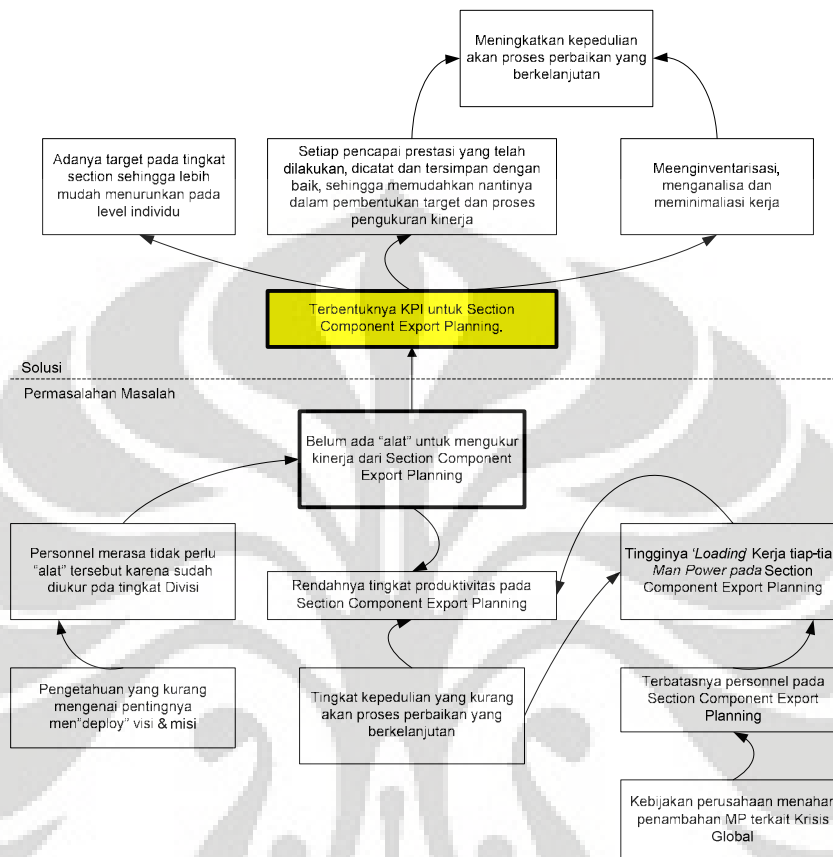
### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan industri manufaktur otomotif di Indonesia sangat baik. Perusahaan-perusahaan yang cukup besar memiliki pangsa pasar bukan hanya domestik tetapi sampai keluar negeri. Dalam era perdagangan bebas, berbagai ekspor ke mancanegara terus mereka lakukan baik dalam bentuk *Complete Build Up* (CBU), *Component Knock Down* (CKD), mesin maupun alat-alat produksi.

Pada umumnya aktivitas ekspor di sebuah perusahaan ditangani oleh beberapa bagian, mulai dari titik perencanaan, kontrol, produksi sampai pada tahap dokumen. Contoh pada salah satu perusahaan terbesar di Indonesia, bagian dari organisasi mereka yang bertugas pada perencanaan dan kontrol aktivitas ekspor ini memiliki aktivitas mulai dari penerimaan order dan negosiasi kemudian pembuatan jadwal produksi dan pengiriman sampai dengan kontrol produksi dan pengirimannya.

Rute bisnis dari aktivitas ekspor sendiri terbagi dua, yaitu langsung dan tidak langsung. Langsung berarti perusahaan langsung berhubungan dengan negara importer tanpa ada jasa perantara perusahaan lain. Toyota sebagai salah satu produsen mobil di Indonesia, memiliki rute bisnis secara tidak langsung, dimana aktivitas jual beli terjadi dengan pihak perusahaan perantara Toyota Motor Asia Pasifik (TMAP) pada kawasan asia. Walaupun TMAP berperan sebagai perantara, perusahaan ini tetap kritis dalam bernegosiasi dan menilai performa dari masing masing afiliasi Toyota sebagai eksporter. Level stok, Kapasitas Produksi, Hari Kerja, Akurasi Jadwal dan beberapa hal lainnya menjadi item negosiasi yang sering dibahas tiap bulanya ketika terjadi permasalahan antara perusahaan Toyota Indonesia dengan TMAP.

## 1.2 Diagram Keterkaitan Masalah



Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah

## 1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan diagram keterkaitan masalah, maka pokok permasalahan yang dibahas dalam skripsi ini adalah rendahnya tingkat produktivitas *section component export planning* jika diukur dari *action plan* Department.

## 1.4 Tujuan Penelitian

Adapun hasil akhir yang diinginkan adalah terbentuknya peta strategi dan alat ukur kinerja dari *Section Component Ekspor Planning* berupa KPI (Key Performance Indicator) lengkap dengan Target.



### 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Untuk lebih memfokuskan penelitian, penulis memberikan pembatasan masalah, yaitu :

- Penelitian hanya terbatas pada ruang lingkup *Section Component Export Planning* selaku penanggung jawab langsung atas perencanaan kegiatan ekspor pada objek penelitian.
- Data visi, misi dan sasaran objek penelitian yang digunakan adalah data pada periode 2009-2014.
- Data permasalahan yang digunakan adalah data pada kurun waktu bulan April s.d September 2009.

### 1.6 Metodologi Penelitian

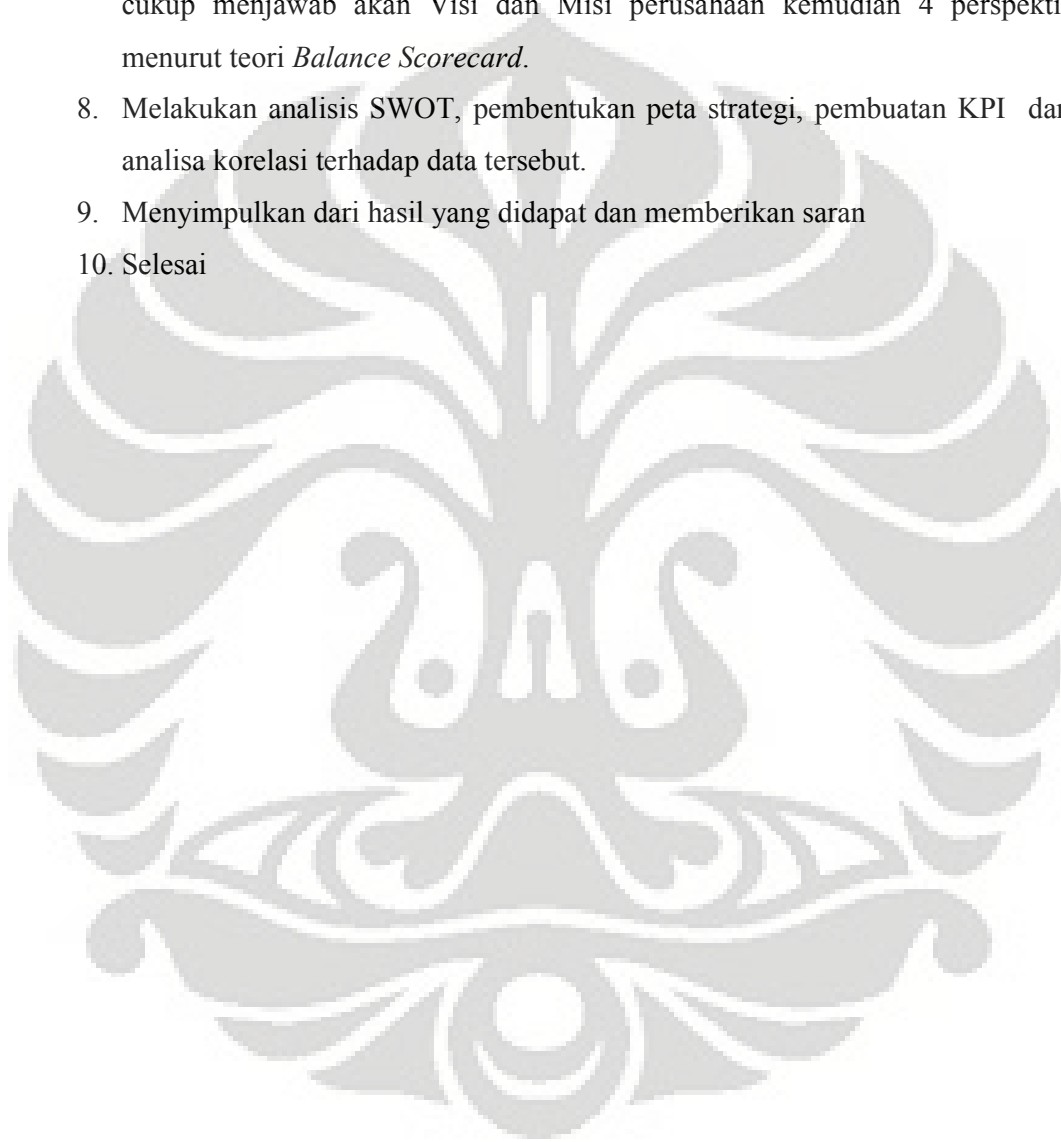
Metodologi yang menggambarkan langkah-langkah penulis untuk melakukan penelitian adalah sebagai berikut:

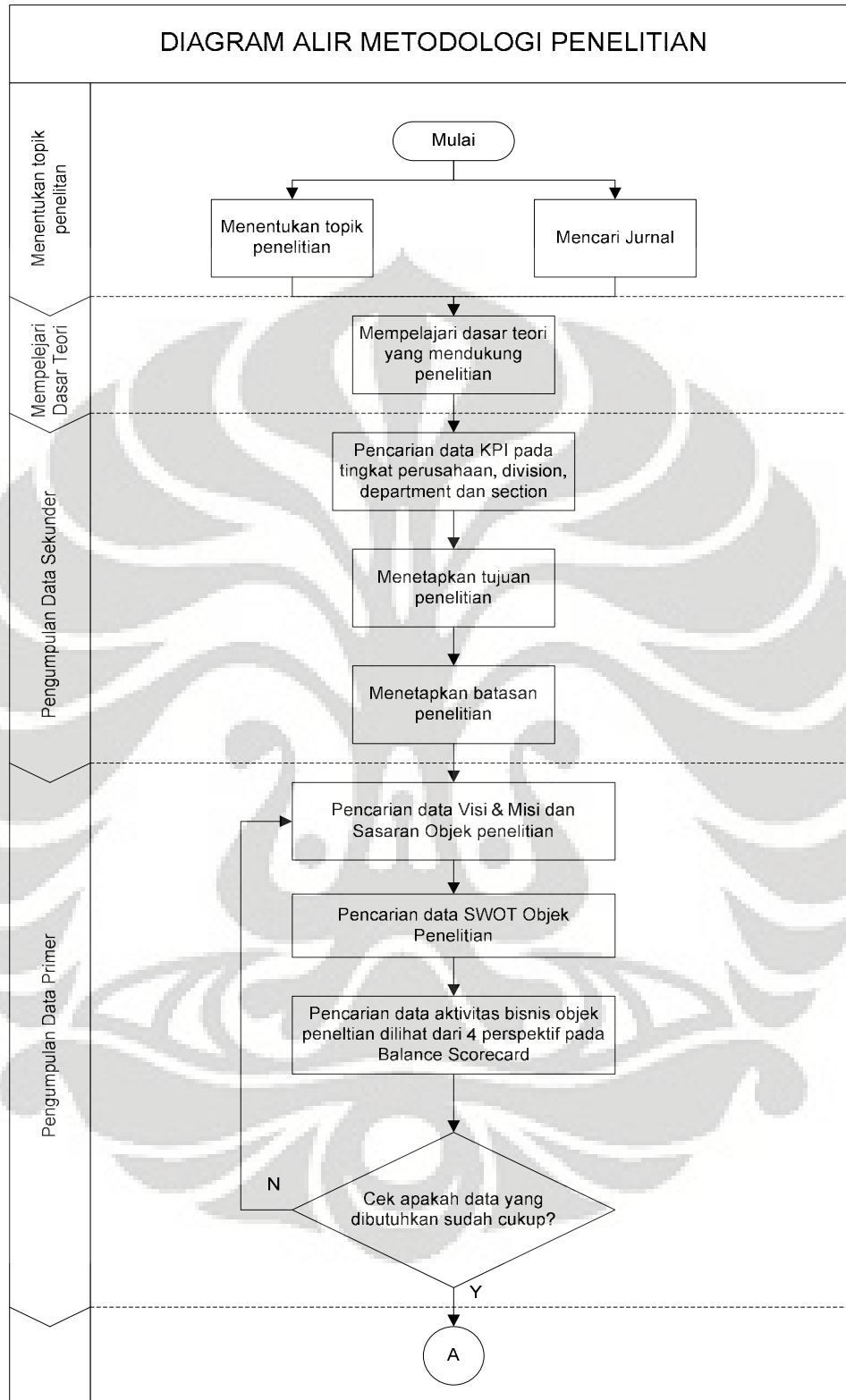
1. Menentukan pokok permasalahan yang akan menjadi topik penelitian
2. Menentukan tujuan yang ingin dicapai dari penelitian sekaligus mempelajari dan menentukan dasar teori yang mendukung penelitian. Dasar teori utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah dasar teori mengenai teknik pengukuran kinerja perusahaan dan dasar teori tentang *Balance Scorecard*. Sumber-sumber yang digunakan diperoleh dari internet, buku, laporan penelitian, serta artikel-artikel yang dimuat dalam jurnal.
3. Pencarian data yang berhubungan dengan topik penelitian sehingga nantinya bisa ditentukan ruang lingkup dan batasan penelitian tergantung dari seberapa detail data yang bisa didapatkan.
4. Menetapkan tujuan dari penelitian, merupakan tahapan pernyataan akan hasil akhir yang ingin dicapai dengan terbentuknya sebuah alat pengukuran kinerja bagi objek penelitian.
5. Menetapkan batasan masalah atas dasar data-data yang didapatkan.
6. Melakukan pencarian data primer dari objek penelitian yaitu Visi, Misi dan Sasaran Objek penelitian yang akan digunakan sebagai penentu peta strategi dan isi data dari kuisioner. Pencarian data SWOT yang dapatkan dengan cara wawancara dan diskusi secara langsung dalam bentuk non formal. Selanjutnya

**Universitas Indonesia**

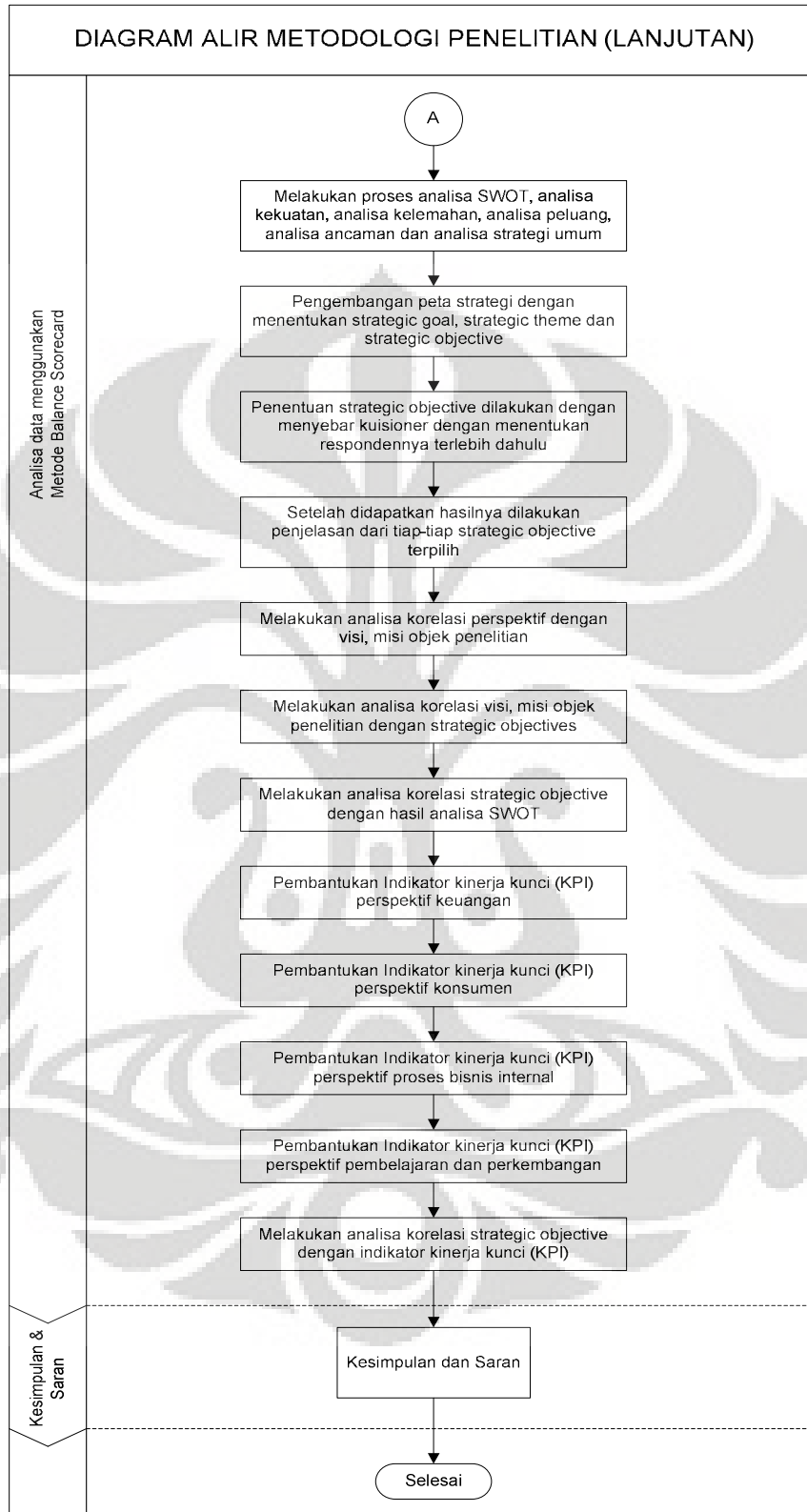
dilakukan pencarian data atas aktivitas objek penelitian berdasarkan 4 perspektif pada balance scorecard. Pencarian data ini dilakukan untuk mempermudah pengambilan keputusan saat penentuan indikator kinerja kunci nanti.

7. Mempertanyakan kembali apakah data-data yang sudah didapatkan sudah cukup menjawab akan Visi dan Misi perusahaan kemudian 4 perspektif menurut teori *Balance Scorecard*.
8. Melakukan analisis SWOT, pembentukan peta strategi, pembuatan KPI dan analisa korelasi terhadap data tersebut.
9. Menyimpulkan dari hasil yang didapat dan memberikan saran
10. Selesai





**Gambar 1.2** Diagram Alir Metodologi Penelitian



### 1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan standar baku penulisan skripsi yang telah ditetapkan. Penulisan penelitian ini terdiri dari lima bab, yaitu bab pertama adalah pendahuluan, bab kedua dasar teori, bab ketiga pengumpulan dan pengolahan data, bab keempat analisis, dan bab terakhir merupakan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan.

1. Bab pertama berisikan latar belakang masalah yang diteliti, tujuan yang ingin dicapai dengan diadakannya penelitian, batasan masalah serta hal-hal lainnya yang dapat memberikan gambaran umum mengenai penelitian yang dilakukan.
2. Bab kedua berisi teori-teori yang mendukung pelaksanaan penelitian serta konsep-konsep dasar yang menjadi landasan dalam mengembangkan model penelitian. Teori-teori pendukung yang digunakan antara lain teori *Balance Score Card*.
3. Bab ketiga menjelaskan tentang pengumpulan data yang dibutuhkan dalam penelitian serta sumber-sumber dan cara untuk mendapatkannya. Proses wawancara dan diskusi termasuk di dalam bab ini.
4. Analisis penulis mengenai hasil pengolahan data yang didapat pada bab sebelumnya dijelaskan pada bab keempat.
5. Bab terakhir berisikan kesimpulan hasil penelitian dan saran yang dapat digunakan untuk perbaikan, baik saran yang berhubungan dengan teknik pengukuran kinerja pada objek penelitian ataupun saran perbaikan pada penelitian selanjutnya.

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pengukuran Kinerja**

##### **2.1.1 Definisi Pengukuran Kinerja**

Dari kita kecil sampai dengan lulus kuliah lalu dilanjutkan dengan bekerja, aktivitas pengukuran kinerja tidak pernah berhenti. Pada masa sekolah dasar dimulai dari TK sampai dengan SMA, tentunya kita selalu menerima raport yang itu adalah merupakan suatu bentuk pengukuran kinerja. Pada saat bekerja pun proses pengukuran kinerja menjadi bagian yang penting untuk mengukur prestasi yang nantinya akan berhubungan dengan perkembangan karir.

Selain berguna terhadap setiap individu, pengukuran kinerja juga berguna untuk tingkat organisasi/perusahaan. Dimana pada saat ini banyak perusahaan yang melakukan pengukuran kinerja dalam rangka untuk meningkatkan posisi bersaing perusahaan mereka. Sederhananya, pengukuran kinerja adalah proses yang meng-kuantitatif-kan sebuah kegiatan, dimana kinerja adalah hasil yang didapat dari kegiatan yang telah dilaksanakan. Sebagai contoh, setelah mendesain dan mengimplementasikan sebuah mesin produksi, untuk memastikan bahwa mesin tersebut telah berjalan sesuai dengan yang direncanakan dan mencapai tujuan yang diinginkan, maka perlu dilakukan sebuah pengukuran kinerja dari mesin tersebut. Apabila hasil pengukuran menunjukkan kinerja mesin yang tidak sesuai dengan rencana, maka perlu diambil sebuah tindakan untuk memperbaiki kinerja mesin tersebut.

Sehingga pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut: “Proses untuk mengetahui apa saja yang telah tercapai dalam bentuk kuantitatif maupun kualitatif dalam rangka efisiensi dan efektivitas dari sebuah sistem dalam suatu organisasi”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ahmed, Shamsuddin, Performance Measurement and Evaluation in an Innovative Modern Manufacturing System, Journal of Applied Sciences 5, 1995, hlm. 4

### 2.1.2 Manfaat Pengukuran Kinerja Secara Umum

Ada banyak manfaat yang akan didapatkan apabila perusahaan menerapkan pengukuran kinerja. Adapun manfaat-manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja akan memberikan motivasi kepada orang-orang yang secara terus-menerus melakukan perbaikan dan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja.
2. Pengukuran kinerja dapat memberikan informasi yang bermanfaat dalam mengevaluasi aktivitas yang dilakukan perusahaan serta dapat membantu dalam melakukan perbaikan yang terus menerus.
3. Pengukuran kinerja dapat membantu dalam memantau perubahan kinerja perusahaan.
4. Pengukuran kinerja akan menciptakan tindakan-tindakan kompetitif untuk dapat melakukan continuous performance improvement.
5. Pengukuran kinerja dapat membantu dalam perencanaan penggunaan sumber daya agar dapat menjadi lebih efisien.
6. Pengukuran kinerja dapat terus-menerus mengingatkan perusahaan untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya.

### 2.1.3 Metode Pengukuran Kinerja

Ada banyak metode pengukuran kinerja yang telah dikembangkan hingga saat ini. Tiap metode memberikan manfaat yang berbeda-beda sesuai dengan jenis area pengukuran. Adapun beberapa metode yang cukup populer adalah sebagai berikut:

#### 2.1.3.1 Metode *benchmarking*

Metode *benchmarking* ini merupakan metode yang paling sederhana, yaitu dengan membandingkan kondisi sistem perusahaan dengan sistem perusahaan lainnya yang dianggap lebih baik atau biasanya dibandingkan dengan seluruh kompetitor yang ada. Biasanya data *benchmarking* yang digunakan berasal dari perusahaan pesaing yang memiliki skala lebih tinggi atau pesaing terdekat.

### 2.1.3.2 Value Based Method

Metode *Value Based* ini merupakan metode pengukuran yang memperhitungkan residual value dalam sebuah sistem. Metode ini berfokus pada efek finansial akibat kegagalan pada sistem, seperti kemungkinan-kemungkinan terjadinya kecelakaan atau insiden lainnya.

### 2.1.3.3 Earned Value Method

Metode ini menggunakan perhitungan nilai dari pekerjaan yang dilakukan pada titik waktu tertentu. Ada tiga komponen utama, yaitu *planned value* (PV), *Earned Value* (EV), dan *Actual Cost* (AC), yang kemudian dapat diketahui *Cost Variance* (CV) dan *Scheduled Variance* (SV).

### 2.1.3.4 Metode *Balanced Scorecard* (BSC)

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan oleh Robert Kaplan pada tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur kinerja perusahaan. Metode ini dijelaskan lebih lanjut pada sub bab berikutnya.

## 2.2 Kelahiran Konsep *Balanced Scorecard* (BSC)

Ide tentang *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di *Harvard Business Review* tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*". Artikel tersebut merupakan laporan dari serangkaian riset dan eksperimen terhadap beberapa perusahaan di Amerika serta diskusi rutin setiap 2 bulan dengan wakil dari berbagai bidang perusahaan sepanjang tahun untuk mengembangkan suatu model pengukuran kinerja baru. *Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan.

Dalam perkembangannya, *Balanced Scorecard* kemudian dikembangkan untuk menghubungkan tolak ukur bisnis dengan strategi perusahaan. Norton dan Kaplan menjelaskan pentingnya memilih tolak ukur berdasarkan keberhasilan strategis dalam artikel kedua *Harvard Business Review* berjudul "*Putting the*



*Balanced Scorecard to Work*” (September – Oktober 1993). Dalam artikel ini, Kaplan dan Norton menunjukkan bagaimana beberapa perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard*. Pengukuran yang efektif merupakan bagian yang integral dari proses manajemen.

Beberapa perusahaan seperti: Rockwater, Apple Computer, dan Advanced Micro Devices mengilustrasikan bagaimana *Balanced Scorecard* mengkombinasikan pengukuran dan manajemen di beberapa perusahaan yang berbeda. Dari pengalaman – pengalaman perusahaan tersebut, Kaplan dan Norton akhirnya menyimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* akan paling sukses ketika digunakan untuk mendorong proses perubahan.

Mulai pertengahan tahun 1993, perusahaan konsultan yang dipimpin oleh David P. Norton, Renaissance Solution, Inc., menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai sarana untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi di berbagai perusahaan kliennya. Sejak saat itu, *Balanced Scorecard* tidak saja digunakan sebagai sistem manajemen strategis. Keberhasilan pemanfaatan *Balanced Scorecard* tersebut dilaporkan dalam sebuah artikel di Harvard Business Review (Januari – Februari 1996) dengan judul “*Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System*”. Artikel ini menjelaskan tentang bagaimana suatu perusahaan harus berkompetisi dalam era informasi sekarang ini dengan meningkatkan kemampuannya dalam mengeksploitasi intangible assets, lebih baik dari sekedar mengelola tangible assets saja.

### **2.3 Pengertian Balanced Scorecard (BSC)**

Menurut Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard* merupakan “*a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business, includes financial measures with operational measures on customers satisfaction, internal process, and the organization’s innovation and improvement activities – operational measures that are the drivers of future financial performance*”<sup>2</sup>. Sementara, Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* adalah “*a measurement and*

---

<sup>2</sup> Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1996, hal. 71.

*management system that views a business unit's performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning & growth*<sup>3</sup>.

Kata benda “*score*” (Olve, dkk., 1991) merujuk pada makna: ”penghargaan atas poin – poin yang dihasilkan. Dalam konteks sebagai kata kerja, “*score*” berarti memberi angka”. Dengan makna yang lebih bebas, *scorecard* berarti suatu kesadaran bersama di mana segala sesuatu perlu diukur.

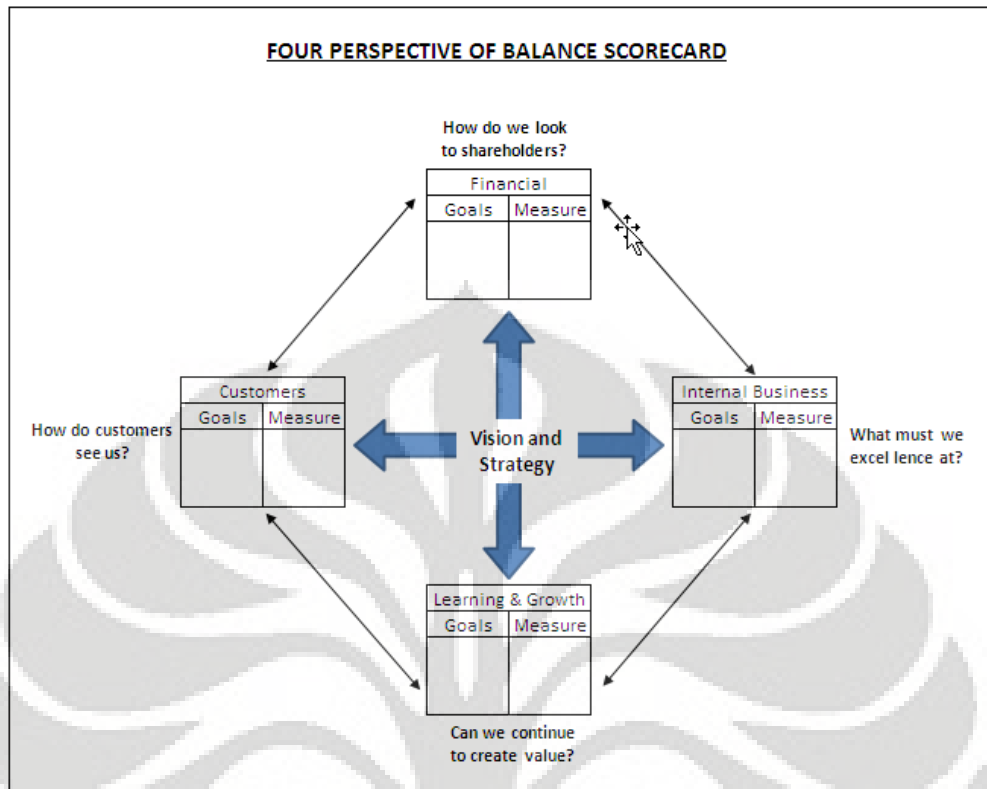
Pengukuran menjadi suatu hal yang vital sebelum kita melakukan evaluasi atau pengendalian terhadap suatu obyek. Obyek disini bisa berarti suatu entitas bisnis, organisasi, korporat, divisi, unit, tim, bahkan individu. Jika suatu entitas bisnis perlu dikendalikan, maka diperlukan tolak ukurnya. Dengan demikian, yang dimaksud sistem pengendalian meliputi pengendalian segi entitas bisnis dari tingkatan tertinggi hingga tingkatan terendah. Jadi ketika bicara tentang *Balanced Scorecard*, dimana terdapat tambahan kata “*balanced*” di depan kata “*score*”, maksudnya adalah angka (*grade*) atau “*score*” tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja.<sup>4</sup>

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat manajemen kerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. Adapun indikator-indikator tersebut dipandang dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan perkembangan.

---

<sup>3</sup> Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, & S. Mark Young, *Management Accounting*. Edisi kedua, New Jersey, Prentice Hall, Inc., 1997, hal. 27.

<sup>4</sup> Olve, Roy & Weter, *Performance Drivers: “A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard”*, Chichester, John Wiley & Son, 1999, hal. 16.



**Gambar 2.1** Kerangka kerja Balanced scorecard untuk menerjemahkan strategi<sup>5</sup>

## 2.4 Aspek Pengukuran Balanced Scorecard (BSC)

### 2.4.1 Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan – perbaikan ini tercermin dalam sasaran – sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: Tumbuh (*growth*), Bertahan (*sustain*), dan Menuai (*harvest*).<sup>6</sup>

- Tumbuh (*growth*) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi perkembangan terbaik. Di sini, manajemen terikat

<sup>5</sup> Kaplan, Robert S. and Norton, David P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, Jan-Feb 1996, p. 76.

<sup>6</sup> *Ibid*, hal. 48.

dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk / jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Dalam tahap perkembangan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah tingkat perkembangan pendapatan / penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

- Bertahan (*sustain*) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan bottleneck, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, ROCE, dan EVA.
- Menuai (*harvest*) adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar – benar memanen / menuai hasil investasi di tahap – tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

#### 2.4.2 Perspektif Konsumen

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi, jika konsumen tidak puas, mereka akan

mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Perspektif konsumen memiliki dua kelompok pengukuran yaitu: *customer core measurement* dan *customer value propositions*.<sup>7</sup>

- Pengukuran dasar konsumen (*Customer Core Measurement*) memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu: *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*.<sup>8</sup>

**Tabel 2.1** Atribut Customer Core Measurement<sup>9</sup>

<b><i>Market Share</i></b>	Porsi penjualan yang dikuasai dalam suatu segmen tertentu
<b><i>Customer Retention</i></b>	Suatu tingkat tertentu dimana perusahaan dapat hubungan dan mempertahankan konsumennya
<b><i>Customer Acquisition</i></b>	Suatu tingkat tertentu dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru
<b><i>Customer Satisfaction</i></b>	Tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu
<b><i>Customer Profitability</i></b>	Suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target segmen tertentu

- Usulan Nilai Konsumen (*Customer Value Proposition*) merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut: *product / service attributes*, *customer relationship*, dan *image and reputation*.<sup>10</sup>

<sup>7</sup> *Ibid.*, hal. 63.

<sup>8</sup> *Ibid.*, hal. 67.

<sup>9</sup> *Ibid.*, hal. 67.

<sup>10</sup> *Ibid.*, hal. 73.

**Tabel 2.2** Atribut Customer Value Proposition<sup>11</sup>

<b>Product / Service Attributes</b>	Fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas
<b>Customer Relationship</b>	Perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan
<b>Image and Reputation</b>	Faktor – faktor intangible yang menarik konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan

#### 2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal dalam *balanced scorecard*, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai untuk perspektif keuangan.<sup>12</sup> Untuk menganalisis perspektif proses bisnis internal, perusahaan dapat meninjau model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari tiga komponen utama, yaitu:

- Proses Inovasi. Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R&D sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersiakan. Aktifitas R&D ini merupakan aktifitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.
- Proses operasi. Adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk / jasa. Aktifitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam 2 bagian: pembuatan produk dan penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.
- Proses Pelayanan Purna Jual. Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk / jasa dilakukan. Aktifitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan

<sup>11</sup> *Ibid.* hal. 73.

<sup>12</sup> *Ibid.*, hal. 92.

pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengatur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan tersebut diselesaikan.



**Gambar 2.2** Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai<sup>13</sup>

#### 2.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Perkembangan

Perspektif terakhir dalam *balanced scorecard* adalah mengembangkan tujuan dan ukuran – ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan perkembangan organisasi.<sup>14</sup> Tujuan – tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi dimana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kerja, sementara tujuan dalam perspektif pembelajaran dan perkembangan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan – tujuan ambisius dalam ketiga perspektif tercapai.

Tujuan – tujuan dalam pembelajaran dan perkembangan adalah pengendali untuk mencapai keunggulan hasil dari ketiga perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal. Dalam perspektif pembelajaran dan perkembangan ada tiga kategori penting, yaitu:

- Kompetensi karyawan
- Infrastruktur teknologi
- Kultur perusahaan

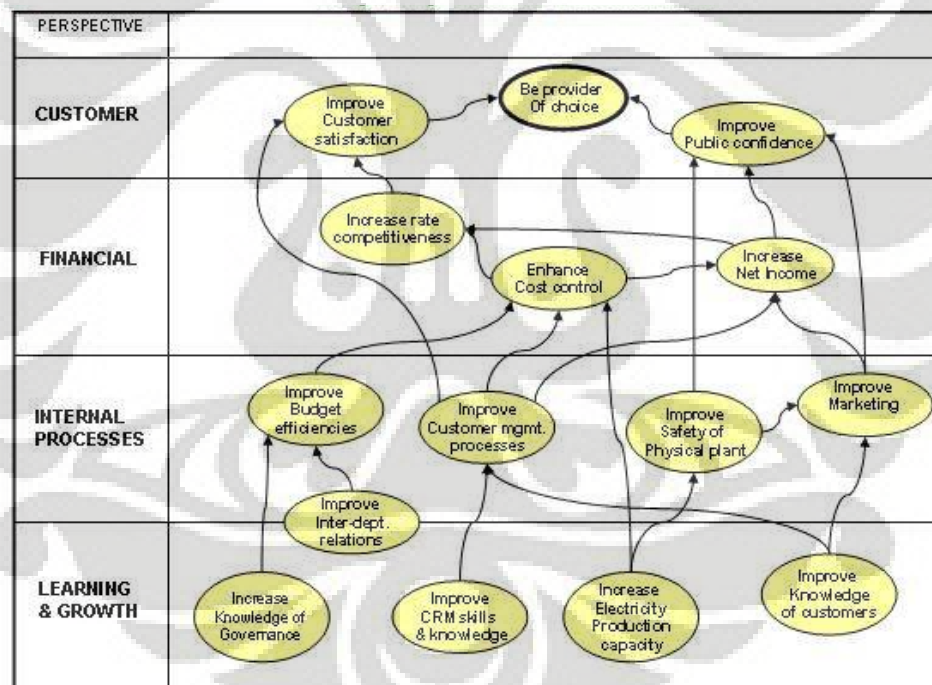
<sup>13</sup> *Ibid.* hal. 27.

<sup>14</sup> *Ibid.*, hal. 126.

## 2.5 Peta Strategi

Pada tahun 1996 Kaplan dan Norton merevisi BSC yang telah mereka bangun sehingga muncullah istilah Peta Strategi (*Strategy Maps*). Peta strategi ini kemudian dijelaskan secara lebih terperinci di tahun 2004 dalam buku ketiga mereka yang berjudul *Strategy maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Adapun Peta Strategi mengandung pengertian diagram yang menggambarkan hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis<sup>15</sup>. Prinsip dasar dibalik peta strategi ini adalah<sup>16</sup> :

1. Strategi menyeimbangkan pertentangan kekuatan
2. Strategi berdasarkan perbedaan *value proposition* konsumen
3. Nilai dibentuk melalui proses bisnis internal
4. Strategi berisikan tema yang saling mengimbangi dan bersifat simultan
5. Arah dari strategi menentukan nilai dari *intangible assets*



Gambar 2.3 Contoh Peta Strategi<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Luis, Suwardi, B. & Biromo, Prima, A.,(2007) *Step by Step in cascading balance scorecard to functional scorecards*, hal. 17.

<sup>16</sup> [www.valuebasedmanagement.net](http://www.valuebasedmanagement.net)

<sup>17</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)



Pengertian “perusahaan” dalam literatur ini mengacu pada suatu “unit bisnis”, yaitu entitas yang menghasilkan produk atau jasa yang memberikan nilai tambah kepada pelangganya. Selain menghasilkan suatu produk atau jasa, suatu unit bisnis biasanya memiliki segmentasi pasar yang tertentu pula.

Pengertian “divisi” dalam literature ini merujuk pada suatu unit organisasi yang berada satu atau beberapa tingkat di bawah level perusahaan. Istilah lain yang kerap digunakan untuk menyatakan hal yang sama adalah “Departemen”, “Seksi” atau “Fungsi”.

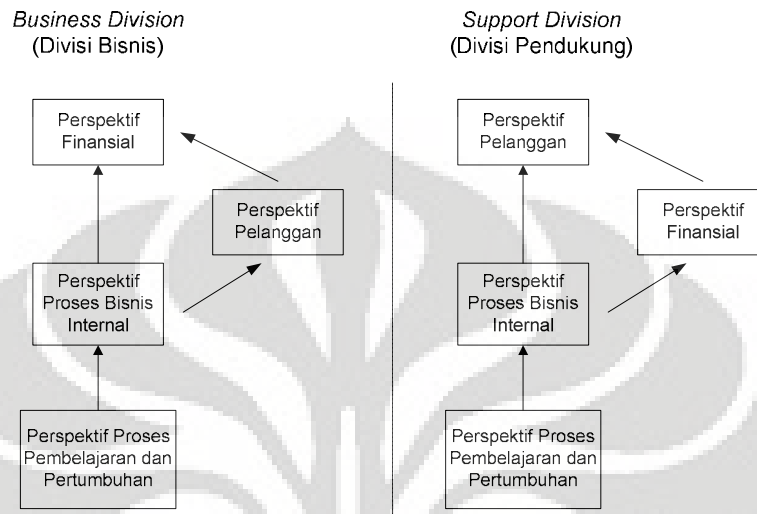
Dalam pelaksanaannya, secara garis besar, strategi-strategi yang telah dibangun di tingkat perusahaan akan diturunkan dan diselaraskan ke divisi-divisi yang akan bersangkutan lalu turun ketingkat departemen dan sampai pada tingkat section. Penurunan dan penyelarasan di sini dimaksudkan untuk membagi tanggung jawab, dimana setiap divisi diberi tanggung jawab atas sejumlah strategi yang ada di tingkat perusahaan. Tentunya pembagian tanggung jawab itu disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi dari divisi yang bersangkutan.

Divisi yang dimaksudkan di sini mencakup semua divisi yang ada dalam organisasi yang bersangkutan yang umumnya mencakup divisi bisnis (*Business Division*) dan divisi pendukung (*Support Division*). Divisi bisnis memiliki peran untuk menghasilkan pendapatan bagi perusahaan dan memberikan nilai tambah kepada pelanggan. Sedangkan, sesuai namanya, tugas divisi pendukung adalah memberikan dukungan kepada divisi bisnis agar dapat menjalankan fungsinya.

Peran divisi bisnis dan divisi pendukung perlu ditelaah karena berkaitan dengan struktur perspektif dalam *balance scorecards*. Sebagai penghasil pendapatan, perspektif keuangan di divisi bisnis merupakan tujuan akhir, sehingga posisi dan letak keempat perspektif serupa dengan peta strategi di tingkat perusahaan.

Sementara pada divisi pendukung, seringkali keuangan bukan merupakan hal yang penting karena unit ini mendapat dukungan dana dari perusahaan, dan tidak menghasilkan pendapatan secara langsung bagi perusahaan. Peran dari divisi pendukung dalam hal ini lebih terarah pada pengelolaan anggaran secara efisien. Karena itu tak heran bila perspektif pelanggan (baik pelanggan internal maupun eksternal) di divisi pendukung dianggap lebih penting daripada perspektif

keuangan. Oleh karena itu, kedua perspektif ini diletakkan di bagian teratas di Peta Strategi Divisi Pendukung<sup>18</sup>.



**Gambar 2.4** Perbedaan Struktur Peta Strategi pada divisi bisnis dan divisi pendukung<sup>19</sup>

### 2.5.1 Tema Strategi (*Strategic Theme*)

Tema strategis (*strategic theme*) merupakan kunci dari area dimana organisasi harus unggul dalam rangka mencapai misi dan visinya, dan mengantarkan nilai kepada konsumen. Tema strategi merupakan “*Pillar of Excellence*” bagi organisasi.

### 2.5.2 Sasaran Strategis (*Strategic Objectives*)

Sasaran merupakan komponen strategi; dimana aktivitas perbaikan berkelanjutan (*continous improvement*) harus selesai untuk sebuah kesuksesan. Sasaran merupakan bangunan dari sebuah strategi dan menegaskan maksud dari strategi organisasi. Sasaran yang baik merupakan pernyataan aksi-orietasi, mudah dimengerti, mewakili potensi perbaikan berkelanjutan (*continous improvement*) dan biasanya bukan ‘*on-off*’ proyek atau aktivitas.

<sup>18</sup> Luis, Suwardi, B. & Biromo, Prima, A.,(2007) *Step by Step in cascading balance scorecard to functional scorecards*, hal. 54.

<sup>19</sup> Ibid, hal 57

### 2.5.3 Inisiatif Strategi (*Strategic Initiatives*)

Inisiatif strategis (*Strategic Initiatives*) merupakan program atau proyek yang mengubah strategi menjadi istilah operasional dan item aksi, menyediakan analisa yang merupakan dasar untuk membuat keputusan dan menyediakan jalur struktur untuk memprioritaskan proyek terhadap dampak strategi. Inisiatif strategis menjawab pertanyaan, ‘Apakah proyek strategis yang harus diimplementasikan oleh organisasi untuk dapat memenuhi sasaran strategisnya (*strategic objectives*)?’.

### 2.6 Pengertian Data

Data adalah keterangan, catatan, fakta-fakta, atau bagian dari fakta yang mengandung arti yang dihubungkan dengan kenyataan, simbol-simbol, gambar-gambar, kata-kata, angka-angka, huruf-huruf, atau simbol-simbol yang menunjukkan suatu ide, objek, kondisi, atau situasi dan lain-lain.

Data itu sendiri merupakan bentuk jamak dari datum yang berarti informasi. Jelasnya data itu dapat berupa apa saja dan dapat ditemui di mana saja. Kemudian kegunaan dari data adalah sebagai bahan dasar yang objektif (relatif) di dalam proses penyusunan kebijaksanaan dan keputusan oleh Pimpinan Organisasi<sup>20</sup>.

Berikut adalah data dilihat dari berbagai sudut pandang<sup>21</sup> :

#### A. Jenis Data Menurut Cara Memperolehnya

##### 1. Data Primer

Data primer adalah secara langsung diambil dari objek / objek penelitian oleh peneliti perorangan maupun organisasi. Contoh : Mewawancarai langsung penonton bioskop 21 untuk meneliti preferensi konsumen bioskop.

##### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang didapat tidak secara langsung dari objek penelitian. Peneliti mendapatkan data yang sudah jadi yang dikumpulkan oleh pihak lain dengan berbagai cara atau metode baik secara komersial maupun non komersial. Contohnya adalah pada peneliti yang menggunakan data statistik hasil riset dari surat kabar atau majalah.

<sup>20</sup> <http://www.total.or.id>

<sup>21</sup> <http://organisasi.org>

## B. Macam-Macam Data Berdasarkan Sumber Data

### 1. Data Internal

Data internal adalah data yang menggambarkan situasi dan kondisi pada suatu organisasi secara internal. Misal : data keuangan, data pegawai, data produksi, dsb.

### 2. Data Eksternal

Data eksternal adalah data yang menggambarkan situasi serta kondisi yang ada di luar organisasi. Contohnya adalah data jumlah penggunaan suatu produk pada konsumen, tingkat preferensi pelanggan, persebaran penduduk, dan lain sebagainya.

## C. Klasifikasi Data Berdasarkan Jenis Datanya

### 1. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang dipaparkan dalam bentuk angka-angka. Misalnya adalah jumlah pembeli saat hari raya idul adha, tinggi badan siswa kelas 3 ips 2, dan lain-lain.

### 2. Data Kualitatif

Data kualitatif adalah data yang disajikan dalam bentuk kata-kata yang mengandung makna. Contohnya seperti persepsi konsumen terhadap botol air minum dalam kemasan, anggapan para ahli terhadap psikopat dan lain-lain.

## D. Pembagian Jenis Data Berdasarkan Sifat Data

### 1. Data Diskrit

Data diskrit adalah data yang nilainya adalah bilangan asli. Contohnya adalah berat badan ibu-ibu pkk sumber ayu, nilai rupiah dari waktu ke waktu, dan lain-sebagainya.

### 2. Data Kontinyu

Data kontinyu adalah data yang nilainya ada pada suatu interval tertentu atau berada pada nilai yang satu ke nilai yang lainnya. Contohnya penggunaan kata sekitar, kurang lebih, kira-kira, dan sebagainya. Dinas pertanian daerah mengimpor bahan baku pabrik pupuk kurang lebih 850 ton.

## E. Jenis-jenis Data Menurut Waktu Pengumpulannya

### 1. Data Cross Section

Data cross-section adalah data yang menunjukkan titik waktu tertentu. Contohnya laporan keuangan per 31 desember 2006, data pelanggan PT. angin ribut bulan mei 2004, dan lain sebagainya.

### 2. Data Time Series / Berkala

Data berkala adalah data yang datanya menggambarkan sesuatu dari waktu ke waktu atau periode secara historis. Contoh data time series adalah data perkembangan nilai tukar *dollar* Amerika terhadap *euro* Eropa dari tahun 2004 sampai 2006, jumlah pengikut jamaah Nurdin M. Top dan Doktor Azahari dari bulan ke bulan, dll.

## 2.7 Jurnal-jurnal terkait

2.7.1 Ahmed, Shamsuddin,(1995). *Performance Measurement and Evaluation in an Innovative Modern Manufacturing System*, Journal of Applied Sciences 5.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk pengukuran kinerja setelah mengimplemantasikan atau penggantian sistem tradisional *just-in-case environment* manufaktur menjadi sistem modern dan inovatif manajemen manufaktur. Penelitian fokus pada Indikator Kinerja (*Performance Indicators* (PIs)) yang sedang diukur oleh perusahaan. Indikator Kinerja yang bersifat *additional tangible* dan *intangibile* dimunculkan dalam rangka menunjukkan keefektivan dan efisiensi dari penerapan system yang baru dalam sudut pandang inovasi. Kesuksesan atau keindahan dari proses ini teridentifikasi, sementara kelemahan atau area abu-abu tetap diperhatikan.

2.7.2 Kaplan, R.S., & Norton, D.P., (1996). *Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business School Publishing Corporation.

Mengandalkan 4 proses untuk merubah aktivitas jangka pendek menjadi strategi jangka panjang, yaitu :

1. Menterjemahkan visi

2. Komunikasi dan menghubungkan
3. Perencanaan Bisnis
4. Umpan balik dan pembelajaran

2.7.3 Ponniamorthy, M and Murali, R, (2008). *Balance score for the Balance Scorecard : a benchmarking tool*, An international journal Vol. 15 No. 4.

Tujuan dari penelitian ini adalah menciptakan model yang bernama *Balance score for the balance scorecard* dan menyediakan indikator *bechmarking* untuk mengevaluasi pencapaian *strategic goal* perusahaan. Teori yang digunakan adalah dengan mengkalkulasi *relative weightage* dari setiap faktor dengan menggunakan metode *pair wise comparison*.



## **BAB 3**

### **PENGUMPULAN DATA**

#### **3.1 Sejarah Industri otomotif di Indonesia<sup>1</sup>**

Pada tahun 1950-an, pemerintah Indonesia memberikan kebijakan mengenai program pinjaman terhadap para pengusaha nasional. Program ini bertujuan agar pengusaha nasional dapat membeli perusahaan yang semula dimiliki oleh perusahaan asing di Indonesia. Kondisi ini juga diharapkan terjadi pada industri otomotif. Pemerintah berharap perusahaan-perusahaan otomotif asing dapat diambil alih oleh pengusaha nasional dan dapat berkembang.

Keinginan tersebut ternyata tidak berjalan mulus sesuai dengan harapan karena PT Gaya Motor yang merupakan salah satu pabrik perakitan tidak dapat diambil alih karena keterbatasan modal dan ahli teknik yang dimiliki. Kondisi dunia otomotif Indonesia memburuk saat tahun 1960-an terjadi kekacauan ekonomi dan politik yang menyebabkan perusahaan otomotif asing enggan untuk memasuki pasar Indonesia. Situasi ini mengakibatkan produk yang beredar di Indonesia semakin langka. Disisi lain permintaan menunjukkan angka yang positif. Seiring berjalannya waktu kondisi ekonomi dan politik pun membaik.

Pada tahun 1970-an pemerintah mengeluarkan kebijakan baru lagi tentang penanaman modal, baik asing maupun domestik. Kondisi ini dimanfaatkan oleh Sjamoebi untuk melakukan kerjasama dengan Mitsubishi Corporation. Mulai saat itu PT Marwa Baru merupakan distributor tunggal resmi kendaraan Mitsubishi di Indonesia.

Dalam waktu yang tidak berselang lama, tepatnya 12 April 1971 berdiri PT Toyota Astra Motor yang merupakan kerjasama antara PT Astra International Tbk dengan Toyota Motor Corporation Jepang. Kepemilikan sahamnya yaitu 51% untuk PT Astra Internasional Tbk dan 49% untuk Toyota Motor Corporation. Mulai saat itu persaingan mulai terlihat dan dunia otomotif Indonesia semakin semarak.

Pada tahun 1973, PT Marwa Baru berubah nama menjadi PT Krama Yudha Tiga Motor Berlian (KTB). Pada tahun yang sama perusahaan ini juga

---

<sup>1</sup> JNC, 2008, Ringkasan Kasus Industri Otomotif Indonesia, STIE YKPN

mendirikan PT Mitsubishi Krama Yudha Pabrikasi dan Motor yang berfungsi sebagai pabrik produksi pengecapan komponen. PT Toyota Astra Motor juga tidak mau kalah, sehingga perusahaan ini juga mendirikan pabrik perakitan sendiri. tiga tahun berikutnya, Pada tahun 1976 PT Toyota Astra Motor juga mendirikan pabrik komponen bodi yang dalam pengerjaannya dibawah PT Toyota Mobilindo.

Dunia otomotif semakin lama semakin semarak dan mengalami kemajuan, hal ini dapat terlihat dengan bermunculannya inovasi-inovasi baru untuk menarik dan memenuhi kebutuhan konsumen. Salah satunya adalah Indomobil Internasional Tbk, yang merupakan salah satu perusahaan perseroan yang terbesar dan terkemuka di Indonesia. Perseroan dan anak perusahaan merupakan Agen Tunggal Pemegang Merk (ATPM) dan distributor dari sembilan merk kendaraan terkenal yaitu Audi,Hino,Mazda,Nissan, Renault,Suzuki,Ssangyong,Volkswagen dan Volvo.

Pada tanggal 31 Desember 1998 PT Toyota Astra Motor melakukan merger dengan PT Multi Astra, PT Toyota Engine Indonesia, dan PT Mobilindo. Dengan ini posisi PT Toyota Astra Motor semakin kuat karena didukung komponen yang bagus.

### **3.2 Tingkat Penjualan Mobil di Indonesia<sup>2</sup>**

Pada tahun 1995 sampai dengan 1997 tingkat penjualan mobil ada pada level 300.000 unit/tahun namun setelah bom reformasi meledak yang diawali oleh krisis moneter pada tahun 1997 tingkat penjualan kendaraan pada 2 tahun 1998 dan 1999 turun hingga level 50.000 s.d 90.000 unit.

Pada tahun 2000 dengan kondisi perekonomian dan politik yang lebih baik, angka penjualan mobil di Indonesia mencapai 300.964 unit. Angka penjualan ini menempatkan Indonesia di urutan kedua setelah Malaysia. Namun pada tahun 2001 penjualan menurun sedikit karena jatuhnya nilai tukar rupiah terhadap dollar AS dan adanya pengenaan pajak penjualan barang mewah dan kenaikan harga bahan bakar minyak (BBM) untuk industri.

---

<sup>2</sup> JNC, 2008, Ringkasan Kasus Industri Otomotif Indonesia, STIE YKPN



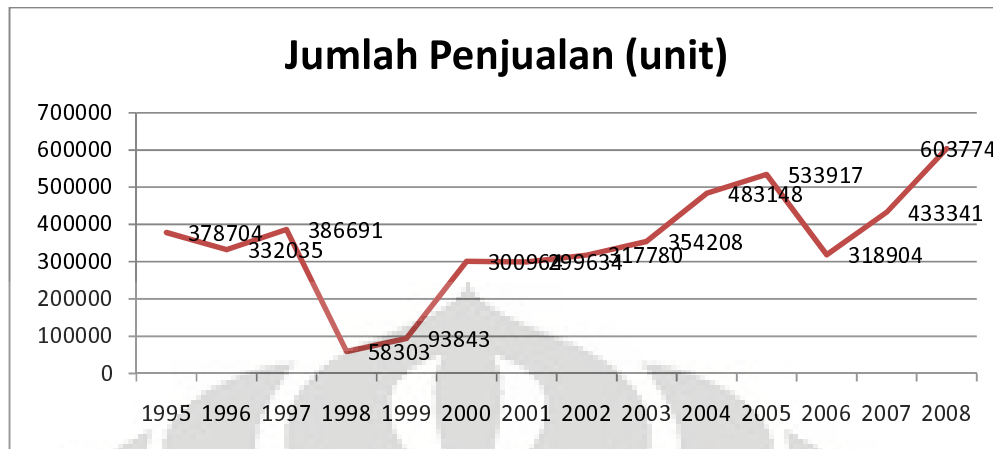
Pada tahun 2001 penjualan mobil selama bulan Januari mencapai 21.117 unit, dan bulan Februari 22.744 unit. Angka tersebut lebih baik daripada angka penjualan pada periode yang sama tahun 2000, yang mencapai 11.032 unit dan 18.066 unit. Penjualan mobil tertinggi dipegang oleh Toyota, urutan kedua Honda, urutan ketiga Suzuki, urutan keempat BMW, urutan kelima Hyundai, urutan keenam Mitsubishi, dan urutan ketujuh Mercedes Benz.

Pada tahun 2003 PT Dirgantara yang dikenal sebagai pabrik pesawat terbang memperkenalkan produk pertama mobil buatannya yang diberi nama "Gang Car" dengan berat 260 kg, berkapasitas penumpang 2 orang, dan berkekuatan 125 cc dan 250 cc. Meskipun mungil PT DI menargetkan untuk bisa menguasai 10% pasar di Indonesia.

Pada akhir Oktober 2004, produksi Honda secara keseluruhan telah menembus posisi keempat pasar mobil di Indonesia. Angka penjualan telah mencapai 39.317 unit atau meraup total pangsa pasar mobil nasional sebesar 9,8% dari total penjualan keseluruhan. Kenaikan penjualan mobil Honda di Indonesia ini menunjukkan bahwa Honda semakin memposisikan dirinya sebagai salah satu mobil yang paling diminati masyarakat Indonesia.

Persaingan dan inovasi dari masing-masing perusahaan semakin hari semakin terlihat. Hal tersebut merupakan indikasi positif untuk perkembangan kedepan dalam dunia otomotif Indonesia. Pada tahun 2005 jumlah produksi mobil baru yang berhasil dijual mencapai 533.917 unit yang merupakan rekor tertinggi sepanjang sejarah industri otomotif di Indonesia selama kurun waktu 10 tahun.

Namun sayang pada tahun 2006 penjualan unit kendaraan di Indonesia menurun drastis hingga level 318.904 unit. Hal ini disebabkan harga minyak dunia yang melonjak tinggi dan mempengaruhi harga jual unit kendaraan. Tahun 2007 dan 2008 merupakan tahun-tahun gemilang bagi para produsen kendaraan dimana dengan pada tahun 2007 tingkat penjualan kendaraan mencapai 433.341 unit dan pada tahun 2008 angka penjualan mengalahkan angka penjualan pada tahun 2007, yaitu sebesar 603.774 unit. Volume penjualan ini bisa saja lebih besar jika pada akhir tahun 2008 tidak terjadi krisis keuangan global yang disebabkan permasalahan pinjaman rumah di Amerika.



Gambar 3.1 Grafik Penjualan Kendaraan Bermotor di Indonesia, Tahun 1995-2008<sup>3</sup>

### 3.3 Objek Penelitian

#### 3.3.1 Profil Objek Penelitian

PT Toyota Astra Motor diresmikan pada tanggal 12 April 1971. Peranan TAM semula hanya sebagai importir kendaraan Toyota, namun setahun kemudian sudah berfungsi sebagai distributor. Pada tanggal 31 Desember 1989, TAM melakukan *merger* bersama tiga perusahaan antara lain :

- PT Multi Astra (pabrik perakitan, didirikan tahun 1973)
- PT Toyota Mobilindo (pabrik komponen bodi, didirikan tahun 1976)
- PT Toyota Engine Indonesia (pabrik mesin, didirikan tahun 1982)

Gabungan semuanya diberi nama PT Toyota Astra Motor. Merger ini dilakukan guna menyatukan langkah dan efisiensi dalam menjawab tuntutan akan kualitas serta menghadapi ketatnya persaingan di dunia otomotif.

Selama lebih dari 30 tahun, PT. Toyota-Astra Motor telah memainkan peranan penting dalam pengembangan industri otomotif di Indonesia serta membuka lapangan pekerjaan termasuk dalam industri pendukungnya. PT. Toyota-Astra Motor telah memiliki pabrik produksi seperti *stamping*, *casting*, *engine* dan *assembly* di area industri Sunter, Jakarta. Untuk meningkatkan kualitas produk dan kemampuan produksi, pada tahun 1998 diresmikan pabrik di Karawang yang menggunakan teknologi terbaru di Indonesia.

<sup>3</sup> [www.gaikindo.co.id](http://www.gaikindo.co.id)

Sejak tanggal 15 Juli 2003, TAM direstrukturisasi menjadi 2 perusahaan, yaitu :

1. PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia disingkat TMMIN yang merupakan perakitan produk Toyota dan eksportir kendaraan dan suku cadang Toyota. Komposisi kepemilikan saham di perusahaan ini adalah Astra International 5 % dan TMC menjadi 95%
2. PT. Toyota Astra Motor sebagai agen penjualan, importir dan distributor produk Toyota di Indonesia. Komposisi kepemilikan saham di perusahaan ini adalah Astra International 51 % sedangkan TMC 49%

Adapun dari dua perusahaan tersebut, adalah PT. TMMIN yang merupakan objek penelitian. Pada bahasan berikutnya PT. TMMIN akan disebut sebagai objek penelitian.

### 3.3.2 Aliran Proses Bisnis Objek Penelitian

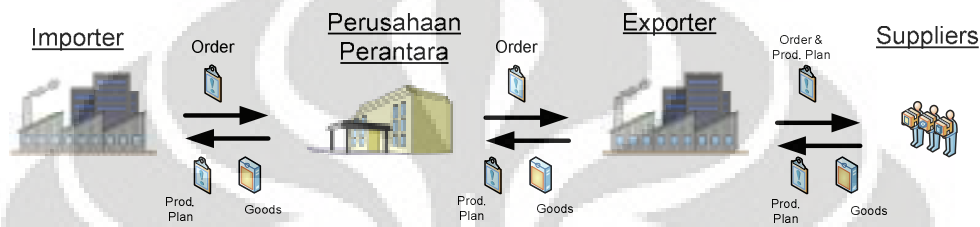
Aliran proses bisnis adalah aliran dari sekumpulan proses dan aktifitas (*tasks*) yang saling berelasi satu sama lain untuk menghasilkan suatu keluaran yang mendukung pada tujuan dan sasaran strategis dari organisasi.

Objek penelitian memiliki aliran proses bisnis tidak langsung, dimana proses jual beli / transaksi terjadi melalui perusahaan perantara. Perusahaan importer melakukan proses pembelian dengan cara mengirimkan *order*. Aliran proses bisnis dan pengadaan part sendiri sudah diatur sebelumnya, sehingga tiap-tiap part dari tiap-tiap model mobil diproduksi secara khusus oleh afiliasi-afiliasi dari Perusahaan ini di wilayah asia.

Atas dasar hal itu Perusahaan perantara dengan mudahnya melanjutkan proses beli dengan perusahaan *exporter* yang salah satunya adalah objek penelitian. Order dari Perusahaan perantara diterima oleh objek penelitian yang kemudian membuat perencanaan produksi dan jadwal pengirimannya. Rencana produksi dan jadwal pengiriman dikirmkankan ke perusahaan perantara yang selanjutnya perusahaan tersebut akan mengirimkannya ke perusahaan Importer.

Dengan adanya jadwal pengiriman, perusahaan importer dapat membuat perencanaan produksi juga di pabrik mereka. Selain dikirimkan ke Perusahaan

Perantara, rencana produksi pun dikirimkan kepada pihak supplier agar pihak supplier dapat membuat jadwal pengiriman barang ke Objek Penelitian. Barang yang diterima dari supplier kemudian dilakukan proses produksi dan setelah selesai kemudian dikirimkan langsung ke *Importer*, walaupun begitu proses transaksi dan dokumentasi tetap terjadi antara *Exporter* – Perusahaan Perantara dan Perusahaan Perantara – *Importer*.



Gambar 3.2 Gambar Aliran proses bisnis Objek Penelitian

### 3.4 Data Objek Penelitian

#### 3.4.1 Data Kualitatif

##### 3.4.1.1 Filosofi, Visi, Misi Objek Penelitian

Menggunakan Filosofi, Visi, Misi Objek penelitian tahun 2009 – 2014 didapatkan data sebagai berikut :

#### A. Filosofi Objek Penelitian

Tumbuh bersama orang, masyarakat dan lingkungan melalui proses manufaktur dengan tingkat **Kualitas Produk Dunia**, dengan melatih **Fleksibilitas dan Integritas**.

#### B. Visi Objek Penelitian

Menjadi Perusahaan manufaktur Terbaik dan paling Fleksibel di ASEAN dengan cara terus memperkuat basis internal untuk menghadapi berbagai *Henkaten* (perubahan).

Sekilas mengenai visi perusahaan, Krisis ekonomi global yang terjadi di penghujung tahun 2008 memberikan dampak negatif pada industri otomotif di dunia. Menurunnya tingkat penjualan sampai kebangkrutan dialami oleh perusahaan-perusahaan produsen mobil dunia, salah satunya GM (General

Motor). Perusahaan ini pun mengalami dampak yang sama walaupun tidak sampai bangkrut. Masalah pada bagian manufaktur muncul mulai dari stock berlebih sampai dengan pengurangan lead time produksi. Di awal tahun 2009 khusus untuk pasar asia, kondisi pasar mulai membaik dan meningkat dengan cepat. Masalah muncul kembali dimana, tingkat stock sudah dirubah menggunakan titik rendah sedangkan permintaan mendadak tinggi. Atas dasar itu di awal tahun 2009 terjadi perubahan visi perusahaan, dengan lebih mengedepankan fleksibilitas dalam rangka menghadapi perubahan-perubahan yang akan terjadi di masa mendatang.

### C. Misi Objek Penelitian

Membantu orang dan barang berpindah dari satu tempat menuju kenyamanan dengan cara mendukung pengembangan Teknologi, Produk dan Jasa pada Industri Otomotif.

#### 3.4.1.2 Sasaran Objek Penelitian Pada tingkat Divisi

Berikut merupakan data sasaran objek penelitian pada tingkat divisi. Pada sasaran ini terbagi atas 6 area dengan jumlah objective sebanyak 21. Sama halnya dengan data Visi dan Misi sebelumnya, sasaran objek penelitian dibawah ini merupakan sasaran objek penelitian periode tahun 2009 – 2014

Tabel 3.1 Tabel Sasaran Objek Penelitian

Jiritsuka Areas	Objective
Safety, Health and Environment	Zero fatal accident
	Incident reduction
	CO2 reduction
Productivity	Improve service rate by achieving "0" Delay-Shortage -Mistake
	Improve service rate by clarify PCD Job Flow
	Improve lead time vehicle(order to delivery) by keep delivery Accuracy & Flexible Production
	Improve lead time vehicle(order to delivery) by establish 5 years plan of flexible Demand Supply
	Improce Lead time Parts(order to supply) by Endorse Flexibility on part supply arrangment
	Improve Packing capacity
	Logistic cost reduction
	1 shift operation study
Human Resources	Shop Floor Development dual layer & talent pull
	Enhance PCD organization
Cost Management	Cost Kaizen on Project (Production Preparation)
	Cost kaizen on Budget management
New Product Management	Ensure on tme and smooth LOCALIZATION
	On time & Smooth 942L Project
	PIO (Port Instalation Option)
	Secure DYNA MOVING
	744r TR E/G E 100
Risk Management	Secure production process

### 3.4.1.3 Data SWOT

Dengan metode wawancara dan melakukan brainstorming, penulis melakukan pengumpulan data SWOT dari Objek Penelitian. Data SWOT (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*) ini berguna untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal dari Objek Penelitian agar dapat digunakan untuk menentukan strategi yang tepat bagi objek penelitian. Berikut ini adalah kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh objek penelitian:

#### A. Kekuatan (*Strengths*)

1. Staff terdidik dan berpengalaman
2. Memiliki tools yang membantu dan mempermudah dalam bekerja
3. Setiap proses memiliki SOP nya sendiri
4. *Global System*
5. *Getsudo Timing (Global timing for process)*

#### B. Kelemahan (*Weakness*)

1. Keahlian dalam bernegosiasi menggunakan bahasa inggris
2. Koordinasi yang belum kuat dengan Plant Operation
3. Kurangnya pengetahuan mengenai aturan Operasional *Export* Dokumen
4. Pembuatan laporan dilakukan manual
5. Proses-proses yang dilakukan manual berpotensi masalah
6. Waktu yang lama dalam menginvestigasi masalah

#### C. Kesempatan (*Opportunity*)

1. AOTS dan ICT
2. Kapasitas Produksi
3. Support dari Pimpinan
4. Kondisi pasar Asia yang membaik

#### D. Ancaman (*Threat*)

1. Order yang berfluktuasi
2. *Long lead time order in supplier*
3. *Supplier capacity limitation*

#### 4. CPO Urgent

#### 5. Masalah pada pengiriman *shipping schedule result*

### 3.4.2 Data Kuantitatif

#### 3.4.2.1 Data Pengukuran *Customers Value Proposition*

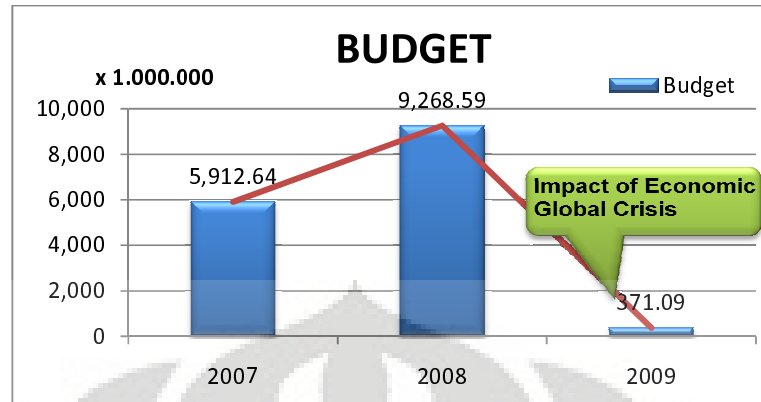
*Customers Value Proposition* dapat diukur melalui tiga faktor yaitu, *Product Attributes*, *Relationship* dan *Brand and Image*. Produk yang dihasilkan objek penelitian bukan dalam bentuk fisik barang akan tetapi merupakan data dan jadwal. Produk dari objek penelitian adalah perencanaan produksi yang disebut rencana pengepakan (*Packing Plan*) dan jadwal pengiriman (*shipping schedule*). Adapun data yang didapatkan merupakan *Product Attributes*, *attributes* yang dilihat adalah sisi akurasi data (*accuracy*) dan ketepatan pengiriman data (*punctuality*).

Tabel 3.2 Data Laporan Akurasi dan Ketepatan Pengiriman *Packing Plan* dan *Shipping Schedule*.

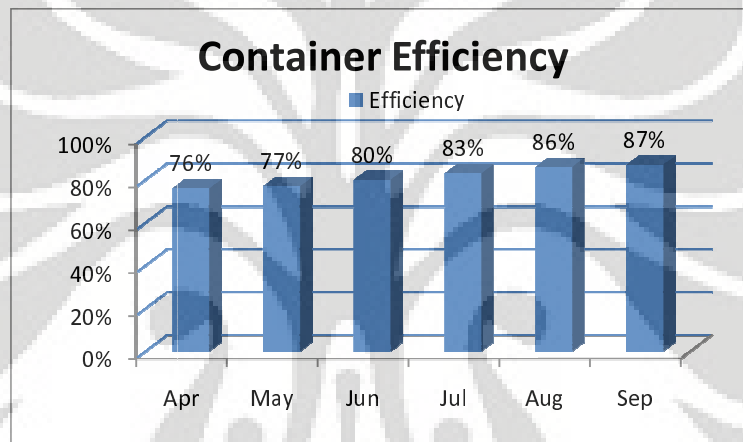
	Items	Apr	May	June	July	Aug	Sep
<b>Accuracy</b> (issues)	Packing Plan	0	0	0	0	0	0
	Shipping Schedule	1	1	0	0	0	1
<b>Punctuality</b> (times)	Packing Plan	0	0	0	0	0	0
	Shipping Schedule	0	0	0	0	0	0

#### 3.4.2.2 Data Pengukuran Perpektif Finansial melalui Tema Strategi

Data Finansial dapat diukur dari dua faktor yaitu *Cost reduction / Production Improvement* dan *Asset Utilization*, adapun data yang berhasil dikumpulkan adalah data budget objek penelitian selama kurun waktu 3 tahun dan data tingkat efisiensi container. Berikut adalah datanya



Gambar 3.3 Diagram budget objek penelitian

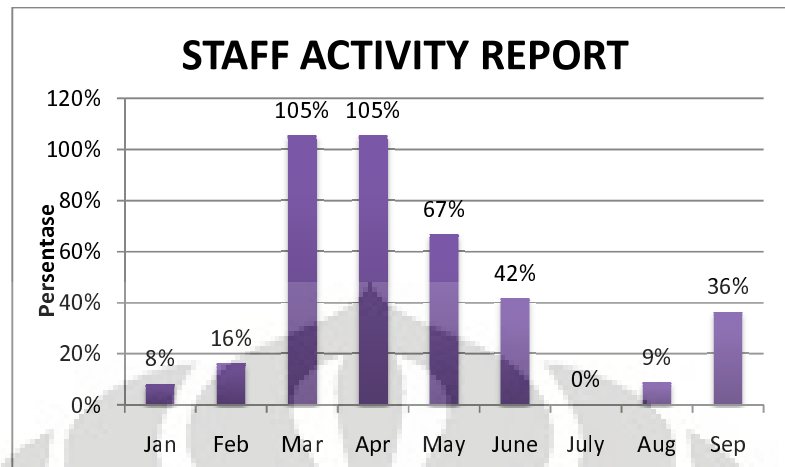


Gambar 3.4 Diagram efisiensi container objek penelitian

#### 3.4.2.3 Data Pengukuran Rantai Nilai Proses Bisnis Internal

Pada objek penelitian hasil dari perbaikan kelanjutan dilaporkan dan dipresentasikan dalam bentuk laporan yang dinamakan Staff Activity Report (SAR). Perbaikan-perbaikan yang dibuat adalah perbaikan pada proses kerja yang dilakukan.

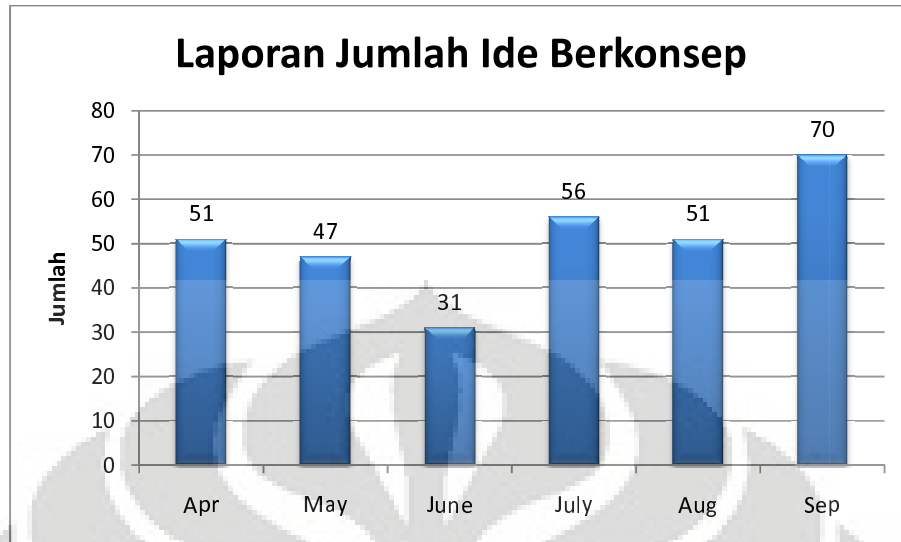




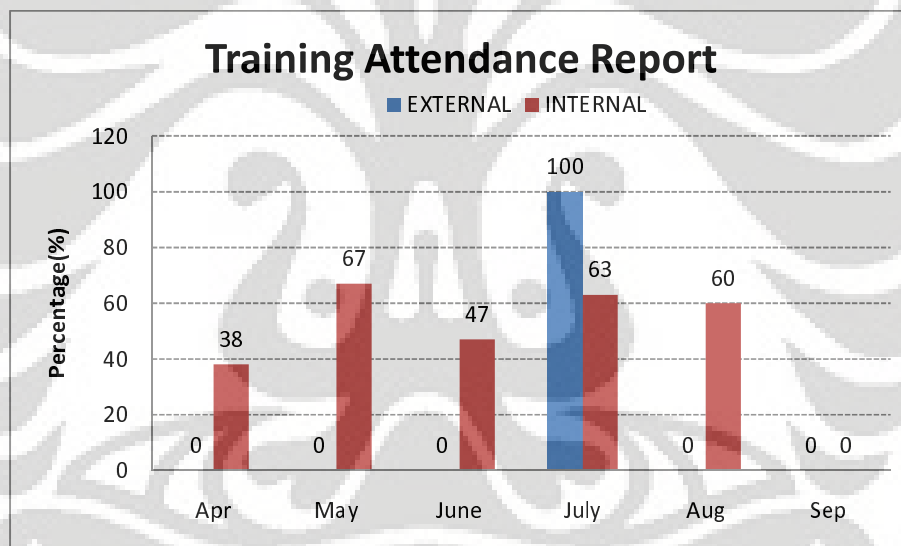
3.5 Diagram SAR pada Objek Penelitian

#### 3.4.2.4 Data Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pengembangan

Data yang didapatkan adalah data partisipasi karyawan dalam kegiatan pelatihan, ide berkonsep dan aktivitas QCC (pada istilah umum dikenal dengan Gugus Kendali Mutu). Pelatihan yang ada pada objek penelitian dilakukan oleh dua sumber. Sumber luar (*External*) merupakan pelatihan yang diberikan oleh pihak HRD (*Human resources Division*), sedangkan sumber dalam (*Internal*) merupakan pelatihan yang diberikan oleh pihak PAD (*Plant Administration Division*). Ide Berkonsep adalah bagian dari aktivitas perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dimana karyawan memberikan ide-idenya terhadap proses kerja yang mereka lakukan dalam bentuk laporan singkat tertulis, sama halnya dengan QCC aktivitas ini mendapat reward langsung dari objek penelitian. Berikut datanya :



Gambar 3.6 Data Laporan Jumlah Ide Berkonsep



Gambar 3.7 Data Absen Peserta Pelatihan

## BAB 4 ANALISA DATA

### 4.1 Analisa SWOT

Sebagai langkah awal dalam menyusun *Balanced Scorecard*, selain mempertimbangkan misi dan tujuan-tujuan departemen, perlu juga dilakukan analisa SWOT (*Strength-Weakness-Opportunity-Threat*) untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal dari Objek Penelitian.

Tabel 4.1 Matriks SWOT

	KEKUATAN(STRENGTH)	KELEMAHAN(WEAKNESS)
<b>INTERNAL</b>	S.1 Staff terdidik dan berpengalaman	W.1 Keahlian dalam bernegosiasi menggunakan bahasa Inggris
	S.2 Memiliki tools yang membantu dan mempermudah dalam bekerja	W.2 Koordinasi yang belum kuat dengan Plant Operation
	S.3 Setiap proses memiliki SOP nya sendiri	W.3 Kurangnya pengetahuan mengenai aturan Operasional Export Dokumen
	S.4 <i>Global System</i>	W.4 Pembuatan laporan dilakukan manual
	S.5 <i>Getsudo Timing (Global timing for process)</i>	W.5 Proses-proses yang dilakukan manual berpotensi masalah
<b>EKSTERNAL</b>		W.6 Waktu yang lama dalam menginvestigasi masalah
	<b>PELUANG(OPPORTUNITIES)</b>	
	O.1 AOTS dan ICT	<b>S - O</b> - Meningkatkan kemampuan dan pengetahuan para staff dengan pemberian training (S1,O1,O3)
	O.2 Kapasitas Produksi	
	O.3 Support dari Pimpinan	
O.4 Kondisi pasar Asia yang membaik		
<b>ANCAMAN(THREAT)</b>		
T.1 Order yang berfluktuasi	<b>W - O</b> - Melakukan proses sharing dan mentoring (W1,W3,W6,O3) - Melakukan rotasi kerja agar menambah pengetahuan dan pengalaman (W1,W3,W6,O1,O3)	
T.2 <i>Long lead time order in supplier</i>		
T.3 <i>Supplier capacity limitation</i>		
T.4 CPO <i>Urgent</i>		
T.5 Masalah pada pengiriman <i>shipping schedule result</i>		
	<b>S - T</b> - Meningkatkan kemampuan bernegosiasi dan koordinasi dengan para "konsumen" (S1,S2,S3,S4,T1,T2,T3,T4,T5)	
	<b>W - T</b> - Meningkatkan koordinasi dengan "konsumen" (W2,W4,W5,W6,T1,T2,T3,T4,T5) - Melakukan pemetaan pekerjaan (W2,W4,W5,W6,T1,T2,T3,T4,T5)	

Dari matriks SWOT tersebut akan dapat diketahui strategi apa saja yang dapat dilakukan oleh objek penelitian untuk ke depannya.

#### 4.1.1 Analisa Kekuatan (*Strengths*)

Dimulai dari *human resources*, objek penelitian memiliki staf dengan keahlian dan tingkat pengalaman yang sangat baik, penguasaan terhadap sistem-

sistem yang dibutuhkan dan lama bekerja pada objek penelitian yang diatas 5 tahun menjadikan para staf pada objek penelitian seorang ahli pada bidangnya.

Kemudian dukungan dari alat-alat yang mempermudah dalam bekerja, yang mereka sendiri buat dengan menggunakan pemograman visual basic pada excel, sehingga mempermudah dan mempersingkat waktu pengerjaan sebuah aktivitas.

Sistem-sistem yang ada pada objek penenilitian bersifat global yang berarti bisa di integrasikan dengan program-program yang sudah dibangun sebelumnya dan digunakan oleh industry-industri yang sama di negara yang berbeda. Ditambah waktu proses yang bersifat global, yang mereka namakan *Getsudo Timing*, semua proses akan dilakukan pada waktu yang sama di setiap negaranya.

#### 4.1.2 Analisa Kelemahan (*Weakness*)

Harus diakui oleh pihak objek penelitian walaupun sebagian besar staf mereka sudah bekerja cukup lama dan memiliki keterampilan khusus dibidangnya akan tetapi kemampuan bernegosiasi langsung dalam berbahasa Inggris masih kurang. Sebenarnya hal ini bukan hanya kelemahan dari sisi objek penelitian akan tetapi pihak luar yang bernegosiasi pun berada pada kondisi yang sama. Terbukti dari apa yang penulis perhatikan, saat bernegosiasi dengan pihak luar, proses tersebut lebih sering dilakukan dengan menggunakan email sehingga para staf mempunyai cukup waktu mencari padanan kata dalam bahasa Inggris.

Pengetahuan dan koordinasi pun masih dirasakan kurang jika penulis perhatikan, salah satunya ketika ada peningkatan pesanan entah kenapa dari pihak produksi selalu membutuhkan waktu untuk menganalisa kenaikan tersebut terhadap kapasitas mereka, walaupun sebenarnya analisa awal mengenai kapasitas tersebut telah dilakukan oleh bagian objek penelitian.

Walaupun sebagian besar proses-proses kerja pada objek penelitian sudah dipermudah dengan *tools* dan sistem yang terintegrasi, akan tetapi proses input dan pembuatan laporan masih dilakukan manual. Ketika itu dilakukan manual masih ada kemungkinan salah input yang bisa menyebabkan data salah dan tingkat akurasi akan berkurang.

#### 4.1.3 Analisa Peluang (*Opportunities*)

Objek penelitian, memiliki program pelatihan (AOTS dan ICT) yang dilakukan di luar negeri yaitu Thailand dan Jepang. Pada program tersebut bukan hanya kemampuan secara teknis saja yang akan didapatkan akan tetapi juga kemampuan dalam berbahasa selain bahasa Indonesia.

Walaupun pada akhir tahun lalu sempat terjadi krisis keungan global, akan tetapi pasar asia merupakan wilayah yang pertama kali bangkit dari krisis tersebut, terbukti pada awal tahun ini sekitra bulan maret 2009 tingkat pesanan menunjukkan tingkat fluktuasi yang meningkat tinggi. Sampai akhir tahun ini tingkat pesanan sudah memasuki volume yang stabil walaupun begitu jika dibandingkan volume produksi puncak di tahun 2005, tingkat pesanan pada tahun ini belum ada apa-panya, maksudnya adalah kapasitas produksi dari objek penelitian masih cukup tinggi untuk menampung permintaan pasar.

#### 4.1.4 Analisa Ancaman (*Threats*)

Seperti yang sudah dijelaskan pada bagian analisa peluang, setelah krisis keuangan global, kondisi pasar asia masih sangat baik dan berkembang cukup baik akan tetapi pengaruh negatif di tiap negara masih ada sehingga fluktuasi pesanan baik itu naik ataupun turun masih akan terjadi di tiap-tiap negara.

Order yang fluktuasi sangat menyulitkan di sisi supplier dari objek penelitian karena umumnya *raw material* yang mereka miliki harus mereka import dari luar negeri dan memiliki *lead time order* yang cukup panjang. Ditambah kapasitas mereka yang terbatas dikarenakan kekurangan *man power* disebabkan beberapa pekerja sudah dikurangi karena *forecast order* yang menunjukkan penurunan.

#### 4.1.5 Analisa Strategi Umum

Pada bagian analisa ini ada 4 faktor yang bisa dibahas yaitu S-O, W-O, S-T dan W-T, akan tetapi penulis hanya akan membahas 2 faktor saja yaitu W-O dan W-T.

W-O, merupakan dimana kelemahan internal yang dimiliki objek penelitian bisa dikurangi dikarenakan ada peluang dari luar yang bisa

dimanfaatkan untuk memperkecil atau menghilangkan kelemahan tersebut. Dengan melakukan sharing pekerjaan dan masalah yang sedang atau telah selesai dihadapi menjadikan pengetahuan staff yang lain bertambah. Dengan aktivitas ini penulis bisa paham mengapa ada ungkapan yang bilang “Pengalaman adalah ilmu yang sangat berharga”.

W-T, Antisipasi perlu segera dilakukan karena kelemahan internal objek penelitian akan menjadikan celah bagi timbulnya masalah dikemudian hari dikarenakan adanya kondisi ancaman dari luar. Salah satunya adalah memperkuat dan meningkatkan koordinasi dengan “*konsumen*” yang dengan hal ini diharapkan, perubahan sedikit apapun bisa di antisipasi secara baik oleh kedua pihak. Melihat tingginya tingkat overtime, pemetaan kerja pun perlu dilakukan sehingga core business dari objek penelitian bisa didapatkan kembali, diharapkan setelah itu pekerjaan-pekerjaan yang bukan tanggung jawab dari objek penelitian bisa dihilangkan dan memberikan ruang bagi proses perbaikan.

## **4.2 Pengembangan Peta Strategi Objek Penelitian**

### **4.2.1 Menentukan *Strategic Goal***

Menurut metode BSC penentuan *strategic goal* dapat dilakukan dengan cara penjabaran dari Visi dari objek penelitian. Dari visi objek penelitian didapatkan *Goal* dari objek penelitian pada tahun ini sampai 5 tahun kedepan adalah “Siap menghadapi berbagai Henkaten (Perubahan)”. Penentuan ini didukung pula dengan hasil diskusi dengan pihak *Management* objek penelitian.

### **4.2.2 Menentukan *Strategic Theme***

Masih menggunakan metode BSC dan hasil diskusi dengan pihak *management* objek penelitian, didapatkan 1 *strategic theme* “Memperkuat Basis Internal” dengan fokus pada 2 area kunci, yaitu konsumen dan Proses Bisnis Internal.

### 4.2.3 Menentukan *Strategic Objective*

#### 4.2.3.1 Menentukan Responden Kuisisioner

Dalam menentukan responden dipilih lima orang *management level* pada tingkat *department*. Responden yang dipilih merupakan pelaku langsung dalam penentu kebijakan kegiatan pelaksanaan objek penelitian dan paham mengenai visi, misi dan sasaran strategis dari perusahaan. Responden umumnya merupakan individu yang memiliki jabatan peting dalam organisasi objek penelitian. Berikut merupakan variable dari karakteristik demografi responden terdiri dari : Jabatan, Usia, Pendidikan dan Pengalaman pada bidangnya.

Tabel 4.2 Tingkat Jabatan Responden pada objek penelitian

Jabatan	Jumlah	%
Department Head(Manager)	1	20%
Section Head(Ass. Manager)	2	40%
Section Head(Supervisor)	2	40%

Tabel 4.3 Usia Responden

Usia	Jumlah	%
20 - 30	2	40%
31 - 40	3	60%
41 - 50	0	0%
50 >	0	0%

Tabel 4.4 Pendidikan formal terakhir dari responden

Pendidikan	Jumlah	%
D3	0	0%
S1	5	100%
S2	0	0%
S3	0	0%

Tabel 4.5 Pengalaman kerja dibidangnya

Pengalaman(Tahun)	Jumlah	%
< 5	0	0%
5 - 10	2	40%
11 - 15	3	60%
15 >	0	0%

## 4.2.3.2 Hasil Kuisioner

Dalam menentukan *strategic objective* dari objek penelitian, penulis memanfaatkan data sasaran objek penelitian pada tingkat divisi periode 2009 – 2014 sebagai *strategic objectives* rekomendasi yang kemudian dilakukan proses kuisioner sehingga didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.6 *Strategic Objectives* objek penelitian

Perspektif	No.	Strategic Objectives (Division Level Strategic Plan 2009-2014)	Penilaian Responden					Total Skor
			A	B	C	D	E	
Finansial	F.1	Logistic cost reduction	1	1	1	1	1	5
	F.2	Cost Kaizen on Project (Production Preparation)	1	1	0	0	0	2
	F.3	Cost Kaizen on Budget management	1	1	1	1	0	4
Customers	C.1	Improve service rate by achieving "0" Delay-Shortage -Mistake	1	1	1	1	1	5
	C.2	Improve service rate by clarify PCD Job Flow	1	1	1	1	1	5
Internal Business Process	I.1	Improve lead time vehicle(order to delivery) by keep delivery Accuracy & Flexible Production	0	0	0	0	0	0
	I.2	Improve lead time vehicle(order to delivery) by establish 5 years plan of flexible Demand Supply	0	0	0	0	0	0
	I.3	Improve Lead time Parts(order to supply) by Endorse Flexibility on part supply arrangment	1	0	1	0	1	3
	I.4	Improve Packing capacity	1	1	1	1	1	5
	I.5	1 shift operation study	0	0	0	0	0	0
	I.6	Zero fatal accide nt	0	0	0	0	0	0
	I.7	Incident reduction	1	1	1	1	1	5
	I.8	CO2 reduction	0	0	0	0	0	0
	I.9	Ensure on time and smooth LOCALIZATION	0	1	0	0	0	1
	I.10	On time & Smooth 942L Project	0	1	0	0	0	1
	I.11	PIO (Port Instalation Option)	0	1	0	0	0	1
	I.12	Secure DYNA MOVING	0	0	0	0	0	0
	I.13	744r TR E/G E 100	1	0	1	0	0	2
	I.14	Secure production process	1	1	1	1	1	5
Leaming and Growth	L.1	Shop Floor Development dual layer & talent pull	0	0	0	0	0	0
	L.2	Enhance PCD organization	1	1	1	1	1	5

Dari tabel diatas dapat diperhatikan *strategic objective* yang memiliki skor terbesar dan terkecil. Skor terbesar merupakan *strategic objective* yang memiliki pengaruh terbesar pada kinerja dari objek penelitian. *Strategic objectives* yang dipilih memiliki persyaratan yaitu memiliki dipilih oleh minimal 60% responden atau memiliki skor minimal 3.



#### 4.2.3.3 Penjelasan mengenai *Strategic Objectives* terpilih

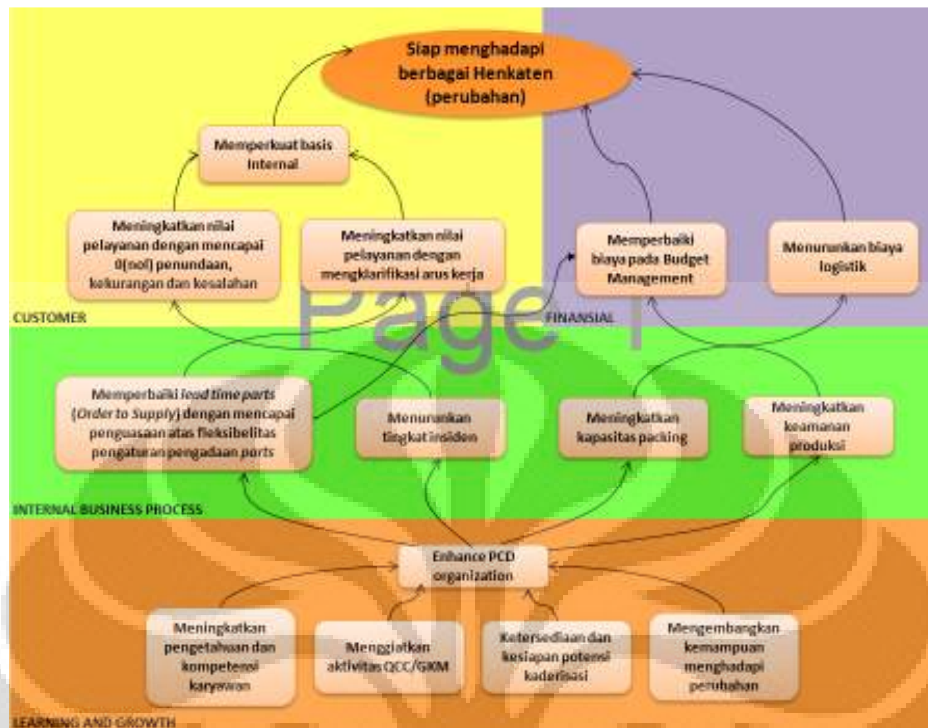
Pada metode Balance Scorecard penulisan *strategic objectives* dianjurkan menggunakan kalimat dengan diawali dengan kata kerja bentuk aktif yang bernuansa peningkatan. Sebagai alternative lain, *strategic objectives* juga dapat ditulis dengan menggunakan kata benda yang dirangkai dengan kata sifat yang bertujuan untuk menunjukkan keadaan yang ditingkatkan.

Beberapa *Strategic objectives* terpilih akan dirubah format penulisannya mengikuti metode penulisan pada Balance Scorecards. Berikut penjelasan dari tiap-tiap *strategic objectives* :

1. Meningkatkan nilai pelayanan dengan mencapai 0 penundaan, kekurangan dan kesalahan. Secara format sudah benar dengan kalimat aktifnya. Produk dari objek penelitian merupakan perencanaan kerja, kesalahan dari rencana kerja dapat mengakibatkan masalah pada proses berikutnya khususnya bagian produksi. Oleh karena itu pada pernyataan *strategic objective* terdapat target yang ingin dicapai.
2. Meningkatkan nilai pelayanan dengan mengklarifikasi arus kerja objek penelitian. Maksud dari pernyataan ini adalah mengecek kembali semua pekerjaan yang dilakukan, apakah pekerjaan itu masih perlu dilakukan atau sudah bisa dihilangkan, sehingga para staff tidak melakukan pekerjaan yang *muda* (sia-sia).
3. Memperbaiki biaya pada Budget Management mengandung pengertian melaksanakan program penurunan biaya (CRP) pada anggaran belanja. Pelaksanaan CRP (Cost Reduction Program) tidak hanya dilakukan ketika menjalankan anggaran belanja saja, akan tetapi ketika proses pembentukan anggaran belanja tersebut, CRP sudah dapat dilakukan.
4. Menurunkan Biaya Logistik, mengandung pengertian menurunkan biaya-biaya yang muncul akibat aktivitas dari bagian logistic objek penelitian.
5. Memperbaiki *lead time parts (Order to Supply)* dengan mencapai penguasaan atas fleksibilitas pengaturan pengadaan *parts*. Perbaikan pada *lead time parts supply* berhubungan dengan fluktuasi pesanan. Jika *lead time parts supply* dari supplier makin pendek maka fluktuasi pesanan yang diperbolehkan pada tiap bulannya akan semakin tinggi.

6. Menurunkan insiden, Insiden merupakan kejadian diluar standard operasi yang dapat menimbulkan kesalahan, kekurangan, penundaan bahkan dapat mengantarkan pada kecelakaan. Dengan menurunkan jumlah insiden tidak hanya meningkatkan nilai pelayanan akan tetapi juga menjaga agar tiap proses aman dari kecelakaan.
7. Meningkatkan kapasitas *packing*, pernyataan ini berhubungan dengan tugas dasar dari objek penelitian sebagai control dari proses produksi *packing*. Peningkatan secara kapasitas masih dirasakan perlu melihat kondisi market pada tahun-tahun mendatang yang dinilai cukup positif.
8. Meningkatkan keamanan proses produksi, pernyataan ini tidak selalu berhubungan dengan kecelakaan, akan tetapi pada pernyataan ini, keamanan dalam produksi lebih menitikberatkan pada kelancaran produksi dengan menghindarkan adanya line stop pada proses produksi.
9. Melalui proses diskusi, pada perspektif Learning and Growth dilakukan proses penjabaran dari “*Enhance PCD organization*”. Kesimpulan dari rekomendasi pihak management, *objective* pada perspektif ini dijabarkan menjadi 4 *objectives* yaitu :
  1. Meningkatkan pengetahuan dan kompetensi karyawan
  2. Menggiatkan aktivitas QCC/GKM
  3. Ketersediaan dan kesiapan potensi kaderisasi
  4. Mengembangkan kemampuan menghadapi perubahan

Hasil dari pengolahan data, didapatkanlah peta strategi dari objek penelitian seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut :



Gambar 4.1 Peta Strategi Objek Penelitian

#### 4.2.4 Analisa Korelasi Perspektif dengan Visi, Misi Objek Penelitian

Untuk menganalisa korelasi, penulis menggunakan metode 5Why? yaitu dengan bertanya kenapa? sebanyak lima kali jika memang dibutuhkan. Kenapa metode ini yang dipilih? Karena data yang dihasilkan didapatkan melalui proses diskusi dan *brainstorming*.

Dalam menganalisa korelasi antara visi dan misi, penulis mempertanyakan “Apa korelasi dari perpindahan suatu barang atau konsumen dengan Henkaten (perubahan)?”. Perubahan bisa terjadi karena faktor internal dari objek penelitian dikarenakan proses *improvement* ataupun kebijakan perusahaan dan faktor eksternal yaitu kondisi market yang dalam hal ini adalah konsumen. Pada visi, kata perubahan mengacu pada perilaku konsumen, walaupun yang melatar belakangi perilaku konsumen bisa saja teknologi, kondisi keuangan, kebijaksanaan pemerintah ataupun krisis ekonomi, akan tetapi pemicu agar objek penelitian ikut berubah adalah perilaku dari konsumen itu sendiri.

Memperkuat basis internal mengacu pada proses *improvement* pada tiap tiap lini kerja dan dapat ditempuh dengan cara-cara pemecahan masalah melalui

Ide berkonsep, Gugus kendali mutu atau QCC, sharing, Mentoring dan lain lain. Atas hal itu penulis menempatkan statement pada visi tersebut kedalam 2 perspektif yaitu Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran dan Perkembangan.

Tabel 4.7 Korelasi Perspektif dengan Visi Objek Penelitian

Perspektif	Visi Objek Penelitian
Keuangan	
Konsumen	...menghadapi berbagai Henkaten(perubahan)
Proses Bisnis Internal	...memperkuat basis internal
Pembelajaran dan Perkembangan	

Pada statement Misi objek penelitian sangat jelas dimana membantu orang ataupun barang berpindah dari satu tempat ketempat yang penuh kenyamanan..., sehingga penulis menempatkan *statement* ini pada perspektif konsumen. Kalimat “*pursuing sustainable development*” merupakan pernyataan akan ambisi untuk terus mengejar kestabilan dalam membangun atau bisa dibilang “*continous improvement*”. Proses *continous improvement* itu sendiri bermakna untuk terus melakukan perbaikan pada setiap proses dengan tidak berhenti untuk tumbuh dan berkembang. Tidak salah jika penulis kembali menempatkan pernyataan ini pada perspektif proses bisnis internal dan persektif pembelajaran dan perkembangan.

Tabel 4.8 Tabel Korelasi Perspektif dengan Misi Objek Penelitian

Perspektif	Misi Objek Penelitian
Keuangan	
Konsumen	...move from one place to another comfortably
Proses Bisnis Internal	...pursuing sustainble development Technology, Product and Services in Auomotive Industry
Pembelajaran dan Perkembangan	

#### 4.2.5 Analisa Korelasi Visi, Misi Objek Penelitian dengan *Strategic Objectives*

Hubungan visi dan misi pula tergambar dari kesamaan perspektif baik itu konsumen, proses bisnis internal dan Pembelajaran dan Perkembangan. Pada perspektif konsumen hubungan visi dan misi digambarkan melalui perubahan yang terjadi pada konsumen dikarenakan suatu pergerakan menuju tempat yang lebih nyaman. Perilaku konsumen untuk mendapatkan hal yang lebih baik daripada kondisi sebelumnya akan mendorong objek penelitian untuk terus berkembang melalui proses inovasi, pengembangan dan perbaikan berkelanjutan. Strategi dari objek penelitian untuk memperbaiki tingkat pelayanan (*improves service rate*) merupakan cara mereka untuk terus berubah menjadi lebih baik tiap waktunya dalam melayani konsumennya. Hasil analisa ini didasarkan atas pertanyaan sebagai berikut :

T : Kenapa dengan memperbaiki tingkat pelayanan dapat meningkatkan kemampuan dalam menghadapi berbagai *Henkaten*(Perubahan)?

J : Perubahan pada sisi konsumen menyebabkan perubahan pada sisi produsen yang dalam hal ini adalah objek penelitian. Perubahan diikuti oleh hal baru, dengan memperbaiki tingkat pelayanan hal baru tidak dijadikan alasan akan terjadinya kesalahan.

Pada hubungan visi dan misi dengan perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan perkembangan, *strategic objectives* yang dihasilkan merupakan strategi-strategi dari objek penelitian untuk memperbaiki bisnis proses mereka seperti memperbaiki *lead time parts supply*, memperbaiki kapasitas produksi dan lain lain. Kemudian dari sisi pembelajaran dan perkembangan, seperti meningkatkan kemampuan dan kompetensi, menyiapkan potensi kaderisasi dan lain-lain. Strategi-strategi tersebut merupakan cara dari objek penelitian untuk memperkuat basis internal mereka dengan selalu mengembangkan baik itu teknologi, produk dan jasa itu sendiri. Hasil analisa ini didasarkan atas pertanyaan sebagai berikut :

T1 : Benarkah dengan meningkatkan *lead time parts supply* merupakan cara memperkuat basis internal dari objek penelitian?

J1 : Seperti yang sudah dibahas pada penjelasan mengenai *strategic objectives* terpilih, lead time parts supply berhubungan dengan fluktuasi pesanan. Jika fluktuasi pesanan sudah dapat memenuhi fluktuasi standard yang diperbolehkan yaitu sebesar 20% maka, kemudahan dan kekuatan dalam bernegosiasi akan pengadaan *parts* akan tinggi. Proses negosiasi sendiri merupakan proses internal dari objek penelitian.

T2 : Benarkah dengan meningkatkan kapasitas *packing* merupakan cara memperkuat basis internal dari objek penelitian?

J2 : Kondisi market yang baik akan mengakibatkan pesanan yang tinggi, dengan kapasitas yang tinggi idealnya berapapun pesanan yang masuk bisa dipenuhi, Hal ini memudahkan proses negosiasi sehingga tidak perlu ada proses pemotongan pesanan yang dapat merugikan konsumen.

T3 : Benarkah dengan menurunkan tingkat insiden merupakan cara memperkuat basis internal dari objek penelitian?

J3 : Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya Insiden merupakan kejadian diluar standard operasi yang dapat menimbulkan kesalahan, kekurangan, penundaan bahkan dapat mengantarkan pada kecelakaan. Dengan menurunkan jumlah insiden berarti proses dilakukan secara aman sehingga produk yang dihasilkan tidak mengandung cacat/salah.

T4 : Benarkah dengan meningkatkan keamanan proses produksi merupakan cara memperkuat basis internal dari objek penelitian?

T4 : Upaya menghindari line stop dari proses produksi merupakan hasil dari proses kontrol yang ketat terhadap proses produksi. Proses kontrol sendiri merupakan tugas pokok dari objek penelitian selaku bagian dari *Department Planning and Control*.

T5 : Benarkah dengan meningkatkan pengetahuan dan kompetensi karyawan, menggiatkan aktivitas QCC/GKM, Menyediakan dan menyiapkan potensi kaderisasi dan Mengembangkan kemampuan dalam menghadapi

perubahan(pemecahan masalah) sebagai upaya meningkatkan organisasi PCD merupakan cara memperkuat basis internal dari objek penelitian?

J5 : Aktivitas-aktivitas tersebut merupakan aktivitas dalam rangka memperbaiki secara berkelanjutan kemampuan dan pengetahuan dari karyawan. Proses yang baik bisa didapatkan jika pelakunnya pun pada kondisi yang baik.

Tabel 4.9 Tabel Korelasi Visi, Misi Objek Penelitian dengan *Strategic Objectives*

Visi Objek Penelitian	Misi Objek Penelitian	Strategic Objectives
...menghadapi berbagai Henkaten(perubahan)	...move from one place to another comfortably	Improve service rate by achieving "0" Delay-Shortage -Mistake
		Improve service rate by clarify PCD Job Flow
...memperkuat basis internal	...pursuing sustainable development Technology, Product and Services in Auomotive Industry	Improve Lead time Parts(order to supply) by Endorse Flexibility on part supply arrangement
		Improve Packing capacity
		Menurunkan tingkat insiden
		Meningkatkan keamanan proses produksi
		Meningkatkan pengetahuan dan kompetensi karyawan
		Menggiatkan aktivitas QCC/GKM
		Menyediakan dan menyiapkan potensi kaderisasi
		Mengembangkan kemampuan menghadapi perubahan

#### 4.2.6 Analisa Korelasi *Strategic Objectives* dengan hasil analisa SWOT

Seperti yang sudah sebelumnya dibahas pada sub bab 4, Analisa SWOT. Penulis hanya akan fokus pada 2 faktor saja, dimana objek penelitian harus lebih berfokus pada 2 faktor tersebut. Dapat dilihat dari table dibawah bahwa *strategic objectives* hasil dari kuisionare sebelumnya telah memenuhi rencana strategi yang perlu dibentuk dalam rangka memanfaatkan setiap peluang untuk menjadikan setiap kelemahan dari objek peneilitan menjadi hilang atau berkurang dalam rangka menghadapi segala ancaman yang datang dari luar.

Tabel 4.10 Tabel Korelasi *Strategic Objectives* dengan hasil analisa SWOT

Hasil Analisa SWOT	Strategic Objectives
<b>W - O</b>	
- Melakukan proses sharing dan mentoring	Meningkatkan pengetahuan dan kompetensi karyawan
	Menggiatkan aktivitas QCC/GKM
	Mengembangkan kemampuan menghadapi perubahan
- Melakukan rotasi kerja agar menambah pengetahuan dan pengalaman	Menyediakan dan menyiapkan potensi kaderisasi
<b>W - T</b>	
- Meningkatkan koordinasi dengan "konsumen "	Improve Lead time Parts(order to supply) by Endorse Flexibility on part supply arrangement
	Menurunkan tingkat insiden
	Meningkatkan keamanan proses produksi
	Improve Packing capacity
- Melakukan pemetaan pekerjaan	Improve service rate by clarify PCD Job Flow

### 4.3 Pembentukan Key Performance Indicator (KPI)

#### 4.3.1 Penentuan KPI perspektif keuangan

Untuk menentukan KPI dari perspektif keuangan, umumnya dilakukannya analisis dengan menggunakan rasio keuangan akan tetapi dikarenakan department dan section dari objek penelitian merupakan divisi pendukung maka ditentukan ukuran pencapaian yang sesuai dan dengan data yang ada di objek penelitian sehingga ukuran pencapaian tersebut bisa menjadi tolak ukur. Adapun target didapatkan melalui pencarian data dan konfirmasi dengan level management, menggunakan metode 5W+1H. Seluruh KPI untuk perspektif keuangan pada objek penelitian dirangkum dalam tabel dibawah.

Tabel 4.11 KPI Pada perspektif keuangan objek penelitian

No.	KPI	Current Condition	Target	Control Items(tool)	Frekuensi	PIC
F.1	truck efficiency achievement	80%	90%	Daily Trucking Report	Setiap Bulan	PAD
F.2	container efficiency achievement	90%	95%	Container Efficiency Evaluation	Setiap Bulan	PVD
F.3	Budget reduction status	don't achieve BR Target	achieve BR target	Budget Report	per 6 bulan	PCD

#### 4.3.2 Penentuan KPI perspektif konsumen

Untuk menentukan ukuran KPI perspektif pelanggan umumnya dilakukan analisis dengan menggunakan rasio mengenai kepuasan pelanggan. Namun hal ini berbeda dengan objek penelitian, dikarenakan konsumen dari objek penelitian adalah “proses selanjutnya” dari rangkaian proses produksi secara keseluruhan. Untuk tiap KPI perspektif konsumen ditentukan ukuran pencapaian yang sesuai dan dengan data yang ada di objek penelitian sehingga ukuran pencapaian tersebut bisa menjadi tolak ukur. Adapun target didapatkan melalui pencarian data dan konfirmasi dengan level management, menggunakan metode 5W+1H. Seluruh KPI untuk perspektif konsumen pada objek penelitian dirangkum dalam tabel dibawah.

Tabel 4.12 KPI untuk perspektif konsumen pada objek penelitian

No.	KPI	Current Condition	Target	Control Items(tool)	Frekuensi	PIC
C.1	Getsudo Evaluation	Average 2.3 problem/month	0 (Zero) problem	Getsudo Evaluation	Setiap Bulan	PCD
C.2	Job Outline	0 Job outline/department	5 Job outline/department	Job Outline Report	per 6 bulan	PCD



#### 4.3.3 Penentuan KPI perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk menentukan KPI perspektif proses bisnis internal, umumnya dilakukan analisis dengan menggunakan rasio mengenai kegiatan proses bisnis internal kritikal untuk menciptakan nilai kepada pelanggan dan menghasilkan profit. Untuk tiap KPI perspektif proses bisnis internal ditentukan ukuran pencapaian yang sesuai dan dengan data yang ada di objek penelitian sehingga ukuran pencapaian tersebut bisa menjadi tolak ukur. Adapun target didapatkan melalui pencarian data dan konfirmasi dengan level management, menggunakan metode 5W+1H. Seluruh KPI untuk perspektif proses bisnis internal pada objek penelitian dirangkum dalam tabel dibawah.

Tabel 4.13 KPI Perspektif Proses Bisnis Internal pada Objek Penelitian

No.	KPI	Current Condition	Target	Control Items(tool)	Frekuensi	PIC
1.1	Punctuality on delivery	Rata-rata 4x delay/bulan	No delay delivery	Logistic Delivery Report	Setiap Bulan	PVD
1.2	Efisiensi kapasitas produksi per line	87%	90%	Packing Capacity Report	Setiap Bulan	PCD
1.3	Insiden level	9x insiden from last year	reduction 50% from last year	Safety patrol/audit with SHE team	Setiap Tahun	PAD
1.4	Tingkat line stop per line	Rata-rata 0.7x line stop/bulan	No Line stop	Daily Packing Result	Setiap Bulan	PAD

#### 4.3.4 Penentuan KPI perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk menentukan KPI perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, umumnya dilakukan analisis dengan menggunakan rasio mengenai sumber daya manusia. Untuk tiap KPI perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditentukan ukuran pencapaian yang sesuai dan dengan data yang ada di objek penelitian sehingga ukuran pencapaian tersebut bisa menjadi tolak ukur. Adapun target didapatkan melalui pencarian data dan konfirmasi dengan level management, menggunakan metode 5W+1H. Seluruh KPI untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada objek penelitian dirangkum dalam tabel dibawah.

Tabel 4.14 KPI Perspektif Pembelajaran dan Perkembangan pada Objek Penelitian

No.	KPI	Current Condition	Target	Control Items(tool)	Frekuensi	PIC
L.1	Tingkat Kehadiran dalam pelatihan	67%	90%	Absensi kehadiran training	dalam 1 tahun	PCD
L.2	Tingkat Partisipasi group	49%	90%	Absensi kehadiran individu	dalam 1 tahun	PCD
L.3	ICT/AOTS Programs	1 MP/Year	Min 1 MP/year	ICT/AOTS Programs	Setiap 1 tahun	PCD
L.4	rotation	2 times rotation/year	2 times rotation/year	Rotation	Setiap 1 tahun	PCD
L.5	Jumlah SAR yang dibuat	1/theme/staff/year	1 theme/staff/3 months	SARThe me Report	per 3 bulan	PCD

#### 4.3.5 Analisa Korelasi *Strategic Objectives* dengan KPI

Efisiensi pada truk dapat mengurangi biaya bahan bakar karena jumlah pengiriman menjadi lebih sedikit. Sama halnya dengan pemakaian container dengan efisiensi yang tinggi pemakaian dari kontainer akan sangat efisien. Biaya dari penggunaan bahan bakar untuk keperluan truk dan pemakaian kontainer merupakan biaya logistik yang tiap tahunnya selalu dianggarkan.

Untuk mengukur *service rate* terhadap konsumen pada faktor akurasi, maka indikator yang diperlukan adalah data evaluasi masalah, masalah yang timbul dalam proses kerja tentunya akan mempengaruhi akan akurasi ataupun punctuality dari data yang dibutuhkan oleh konsumen. Progress pembuatan job outline dan penerapannya pun menjadi salah satu indikator dalam memperbaiki *service rate* dari objek penelitian.

Pada *strategic objective* perspektif proses bisnis internal, indikator yang dibuat berkisar pada *punctuality* dan efisiensi sebagai hasil dari *improvement* yang dilakukan pada bisnis proses objek penelitian.

Sama halnya dengan *strategic objective* perspektif pembelajaran dan perkembangan, dimana peningkatan pengetahuan dan kemampuan dari para staff di bentuk dengan adanya kegiatan-kegiatan seperti pelatihan, sharing dan mentoring. Oleh karena itu indikator yang digunakan pada *strategic objectives* ini merupakan pengukuran atas tingkat kehadiran atau partisipasi dari program-program yang diadakan pada objek penelitian.

Hasil analisa-analisa ini didasarkan atas pertanyaan sebagai berikut :

T : Kenapa efisiensi truk dan container yang dipilih dan benarkah efisiensi tersebut dapat berpengaruh pada biaya?

J : Karena pada dua faktor itulah, objek penelitian dapat mengontrol dan memperoleh datanya. Efisiensi pada truk berpengaruh pada pemakaian bahan bakar dan efisiensi pada kontainer berpengaruh pada jumlah pemakaian kontainer itu sendiri.

T1 : Kenapa status penurunan anggaran yang dipilih dan benarkah akan berpengaruh pada perbaikan biaya anggaran manajemen?

J1 : Sudah jelas status penurunan anggaran merupakan indikator langsung yang dapat menggambarkan penurunan yang terjadi dari anggaran tahun sebelumnya dibandingkan dengan tahun berikutnya yang sedang dianggarkan.

T2: Kenapa *Problem Evaluation Achievement* yang dipilih dan benarkah dapat mempengaruhi tingkat perbaikan pelayanan?

J2 : *Problem evaluation achievement* merupakan kumpulan data berisi masalah-masalah yang terjadi yang dapat diakibatkan karena *human error*(kesalahan manusia) atau *system error*(kesalahan sistem) serta pengaruh yang dihasilkan oleh kesalahan tersebut.

T3 : Kenapa *Job Outline* yang dipilih dan akankah berpengaruh dan memperjelas arus kerja dari PCD?

J3 : *Job Outline* berisikan informasi mengenai masukan yang didapatkan, proses yang dikerjakan dan hasil yang dikeluarkan. Tujuan dari pembuatan *Job Outline* ini sendiri agar menghilangkan *muda* proses pada objek penelitian.

T4 : Kenapa dengan *punctuality on delivery*(ketepatan waktu dalam pengiriman) yang dipilih dalam hubungannya memperbaiki *lead time parts supply*?

J4 : Proses memperbaiki *lead time parts supply* dengan cara menurunkannya merupakan aktivitas yang cukup panjang dan melibatkan banyak pihak. Pada tahap awal perbaikan, ketepatan waktu pengiriman dijadikan tolak ukur dalam pengukuran kinerja.

T5 : Kenapa efisiensi kapasitas line produksi *packing* dipilih untuk digunakan sebagai pengukur perbaikan kapasitas produksi *packing*?

J5 : Dengan efisiensi yang tinggi didapatkan kapasitas yang optimal. Faktor yang mudah diukur dalam perbaikan kapasitas produksi *packing* adalah dengan melihat efisiensinya.

T6 : Kenapa tingkat insiden yang dipilih sebagai pengukur penurunan tingkat insiden?

J6 : Hal ini sudah jelas karena, faktor yang akan diukur adalah tingkat dari terjadinya insiden itu sendiri.

T7 : Kenapa dengan tingkat line stop yang dipilih dalam pengukuran keamanan proses produksi?

T7 : Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa keamanan dalam produksi disini lebih menitikberatkan pada kelancaran produksi dengan menghindarkan adanya line stop pada prosesnya.

T8 : Kenapa tingkat kehadiran yang dipilih dan akankah ada pengaruhnya dengan upaya-upaya peningkatan pengetahuan karyawan?

J8 : Logikanya jika karyawan tidak hadir, peluang untuk menguasai materi pelatihan sangat kecil. Jangankan yang tidak hadir, yang hadir saja belum tentu menguasai seluruhnya materi pelatihan yang diberikan.

T9 : Kenapa tingkat partisipasi yang dipilih dan akankah ada pengaruhnya dengan upaya-upaya menggiatkan aktivitas QCC/GKM?

J9 : Karena dengan karyawan ikut berpartisipasi aktivitas QCC dapat berjalan. Pada penjurian saat konvensi(kejuaraan) QCC, tingkat partisipasi anggota pun dinilai.

T10 : Kenapa AOTS/ICT Program dan Rotasi yang dipilih dalam pengukuran mempersiapkan potensi kaderisasi?

J10 : Karena program-program tersebut memang dirancang untuk proses kaderisasi yang nantinya setiap karyawan yang telah melewati program tersebut, siap untuk dipindahkan ke area kerja yang lain agar karirnya dapat meningkat.

T11 : Kenapa dengan Jumlah SAR yang dibuat menjadi ukuran dalam strategi pengembangan kemampuan dalam menghadapi Perubahan(Perubahan)?

J11 : Pengembangan kemampuan dalam menghadapi perubahan ditekankan pada kemampuan dalam melakukan pemecahan masalah(*problem solving*). SAR(Staff Activity Report) sendiri adalah laporan yang dibuat oleh karyawan atas pemecahan masalah yang sudah dia lakukan. Semakin banyak jumlah SAR yang dibuat bukan berarti karyawan tersebut sering melakukan kesalahan, akan tetapi pihak management objek penelitian memandang bahwa masalah adalah bagian pekerjaan. Pekerjaan yang tidak ada masalah merupakan masalah besar.

Tabel 4.15 Tabel korelasi *Strategic Objectives* dengan KPI

Perspektif	Strategic Objectives	No.	KPI
Finansial	Logistic cost reduction	F.1	truck efficiency achievement
		F.2	container efficiency achievement
	Cost kaizen on Budget management	F.3	Budget reduction status
Customers	Improve service rate by achieving "0" Delay-Shortage - Mistake	C.1	Problem evaluation achievement
	Improve service rate by clarify PCD Job Flow	C.2	Job Outline
Internal Business Process	Improve Lead time Parts(order to supply) by Endorse Flexibility on part supply arrangement	I.1	Punctuality on delivery
	Improve Packing capacity	I.2	Efisiensi kapasitas produksi per line
	Menurunkan tingkat insiden	I.3	Insiden level
	Meningkatkan keamanan proses produksi	I.4	Tingkat line stop per line
Learning and Growth	Meningkatkan pengetahuan dan kompetensi karyawan	L.1	Tingkat Kehadiran dalam pelatihan
	Menggiatkan aktivitas QCC/GKM	L.2	Tingkat Partisipasi group
		L.3	ICT/AOTS Programs
	Menyediakan dan menyiapkan potensi kaderisasi	L.4	rotation
	Mengembangkan kemampuan menghadapi perubahan	L.5	Jumlah SAR yang dibuat

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pengolahan data dan hasil analisa data tersebut, maka penulis menyimpulkan :

1. Dalam pengembangan indikator kinerja berbasis *balance scorecard* pada objek penelitian dihasilkan 12 *strategic objectives* dengan 14 KPI.
2. Menurut hasil analisa korelasi, ke-12 *strategic objectives* tersebut memiliki korelasi terhadap visi dan misi objek penelitian dan hasil analisa SWOT, yang menandakan strategi-strategi tersebut dapat digunakan dan mendukung strategi perusahaan pada objek penelitian.
3. Hasil analisa yang serupa terjadi pada ke-14 KPI, karena memang KPI tersebut merupakan hasil diskusi dengan pihak *management* dari objek penelitian, penerapannya pada objek penelitian sangat mungkin dilakukan.

#### 5.2 Saran

1. Pada penelitian selanjutnya, bisa diarahkan pada pembobotan pada tiap-tiap *strategic objective* untuk menentukan strategi yang mana yang lebih dominan mempengaruhi kinerja dari objek penelitian.
2. Dari banyak contoh baik itu jurnal, skripsi dan tesis yang mengangkat tema penggunaan *balance scorecard*, penulis belum menemukan pembahasan yang lebih dalam dan detail dalam pembentukan *Strategy Map*, padahal menurut penulis, evolusi *balance scorecard* tahap 2, menitik beratkan pada pembentukan *strategy map* sebagai alat untuk menganalisa strategi perusahaan kedepan daripada pembentukan kartu nilai (*scorecard*) saja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, Shamsuddin,(1995). *Performance Measurement and Evaluation in an Innovative Modern Manufacturing System*, Journal of Applied Sciences 5.
- Anthony A. Atkinson,RajivD. Banker, Robert S.Kaplan, & S.Mark Young, (1997). *Management Accounting*. Edisi kedua,New Jersey, Prentice Hall,Inc.
- Hilmy, M.D., (2007). Perancangan system pengukuran kinerja Departemen Maintenance dengan metode Balance Scorecard. Skripsi Teknik Industri.
- JNC, 2008, Ringkasan Kasus Industri Otomotif Indonesia, STIE YKPN
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P., (1996). *The Balanced Scorecard, Translating strategy into action*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P., (1996). *Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P., (2004). *Strategy Maps*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Luis, Suwardi, B. & Biromo, Prima, A., (2007). *Step by Step in cascading balance scorecard to functional scorecards*, PT Gramedia Pustaka Utama
- Olve, Roy & Weter, (1999). Performance Drivers: “*A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*”, Chicester,John Wiley & Son.
- Ponniyamoorthy, M and Murali, R, (2008). *Balance score for the Balance Scorecard : a benchmarking tool*, An international journal Vol. 15 No. 4.
- Utomo, W.E.P., (2009). Balance scorecard dan hoshin kanri mampu menyelaraskan dinamika manajemen strategi, Tesis Teknik Industri.



# LAMPIRAN



# KUISIONER REKOMENDASI PENENTUAN *STRATEGIC OBJECTIVES*

## DATA RESPONDEN

Nama : ..... Jakarta,.....2009  
 Jabatan : ..... Tanda Tangan  
 Pendidikan Formal Akhir : .....  
 Pengalaman Kerja(Tahun) : .....  
 (.....)

\*Berikan tanda V pada kolom "Dapat diimplementasikan" dan pilih salah satu

Perspektif	No.	Rekomendasi Strategic Objectives(AP 2009-2014)	Dapat diimplementasikan	
			Ya	Tidak
<b>Finansial</b>	F.1	Logistic cost reduction		
	F.2	Cost Kaizen on Project (Production Preparation)		
	F.3	Cost kaizen on Budget management		
<b>Customers</b>	C.1	Improve service rate by achieving "0" Delay-Shortage -Mistake		
	C.2	Improve service rate by clarify PCD Job Flow		
<b>Internal Business Process</b>	I.1	Improve lead time vehicle(order to delivery) by keep delivery Accuracy & Flexible Production		
	I.2	Improve lead time vehicle(order to delivery) by establish 5 years plan of flexible Demand Supply		
	I.3	Improve Lead time Parts(order to supply) by Endorse Flexibility on part supply arragment		
	I.4	Improve Packing capacity		
	I.5	1 shift operation study		
	I.6	Zero fatal accident		
	I.7	Incident reduction		
	I.8	CO2 reduction		
	I.9	Ensure on time and smooth LOCALIZATION		
	I.10	On time & Smooth 942L Project		
	I.11	PIO (Port Instalation Option)		
	I.12	Secure DYNA MOVING		
	I.13	744r TR E/G E 100		
	I.14	Secure production process		
<b>Learning and Growth</b>	L.1	Shop Floor Development dual layer & talent pull		
	L.2	Enhance PCD organization		