

SCF 20007

# PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK PT X

TESIS

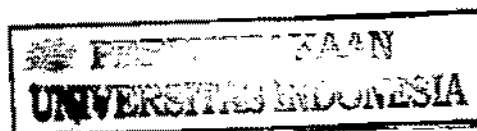
NADINE SOEDIBJO

0606160713



T  
25379

UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA  
DESEMBER 2008



**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK PT X**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen**

**NADINE SOEDIBJO**


**0606160713**



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA  
DESEMBER 2008**

## LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

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

**Nama** : **Nadine Soedibjo**  
**Nomor Mahasiswa** : **0606160713**  
**Tanda Tangan** :   
**Tanggal** : **11. Desember 2008**

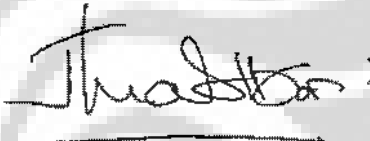
## HALAMAN PENGESAHAN

Karya Akhir ini diajukan oleh :  
Nama : **Nadine Soedibyo**  
NPM : 0606160713  
Program Studi : **MAGISTER MANAJEMEN**  
Judul Karya Akhir : Perancangan Balanced Scorecard Untuk PT. X

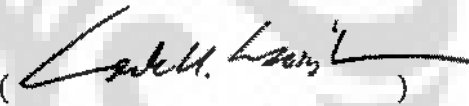
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

### DEWAN PENGUJI

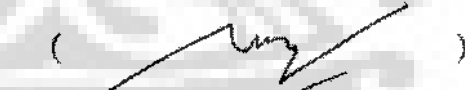
Pembimbing : **Thomas H. Secokusumo, MBA**

(  )

Penguji : **Dr. Gede Harja Wasistha**

(  )

Penguji : **Dr. Lindawati Gani**

(  )

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 11 Desember 2008

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-NYA selama ini dalam menyelesaikan tugas akhir yang merupakan salah satu syarat kelulusan.

Pada kesempatan kali ini saya ingin mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya atas dukungan, dorongan, dan bimbingan dari berbagai pihak yang telah membantu saya dalam menyelesaikan studi dan penulisan karya akhir ini. Saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Rhenald Kasali, Phd., selaku ketua program MM FE UI.
2. Bapak Thomas H. Secokusumo, MBA., selaku pembimbing karya akhir yang di tengah kesibukan beliau telah bersedia meluangkan waktu dan kesabaran untuk memberikan arahan.
3. Seluruh staf pengajar, administrasi dan perpustakaan MM FE UI atas ilmu, bimbingan dan bantuan selama penulis menempuh studi di MM FE UI.
4. PT X yang telah memberikan izin dan berbagi pengetahuan serta wawasan selama penulis melakukan penelitian di PT X Jakarta.
5. Papa, Mama, adik-adik saya Kai, Lutz, dan Marc atas dukungan dan doanya.
6. My best friend, Astri Maretsa Hardjani, yang selalu nemenin penulis baik di saat susah maupun senang dan tidak pernah capek ingetin penulis untuk menyelesaikan thesisnya.
7. Mba Ita, Emy dan Riri my crazy girls ;) sebagai tempat curhat, diskusi, motivasi dan penghiburan peneliti selama menempuh studi di MM FE UI; semoga kebersamaan ini untuk selamanya.
8. Fajar Ariwinadi dan Jusep Putra Kesuma yang menemani penulis menyelesaikan thesis di detik-detik terakhir.
9. Rekan-rekan 064 di MM FE UI yang tidak dapat disebutkan satu per satu, antara lain Begin Adi Nugroho, Romy Jhonson, Ratu Kania dan Parasian Silitonga; terima kasih atas kebersamaan dan dukungan selama ini dari orientasi hingga selesainya penulisan karya akhir.
10. Dan semua pihak yang membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhir kata, saya mohon maaf kepada semua pihak apabila terdapat kesalahan yang diperbuat tidak sengaja selama menjalani perkuliahan di Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Semoga karya akhir ini berguna bagi siapa saja yang membacanya.

Jakarta, 11. Desember 2008

Nadine Soedibjo

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

---

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

Nama : Nadine Soedibjo

NPM : 0606160713

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Jenis karya : Tesis

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

**Perancangan *Balanced Scorecard* untuk PT X**

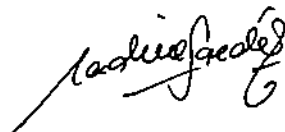
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 11. Desember 2008

Yang menyatakan



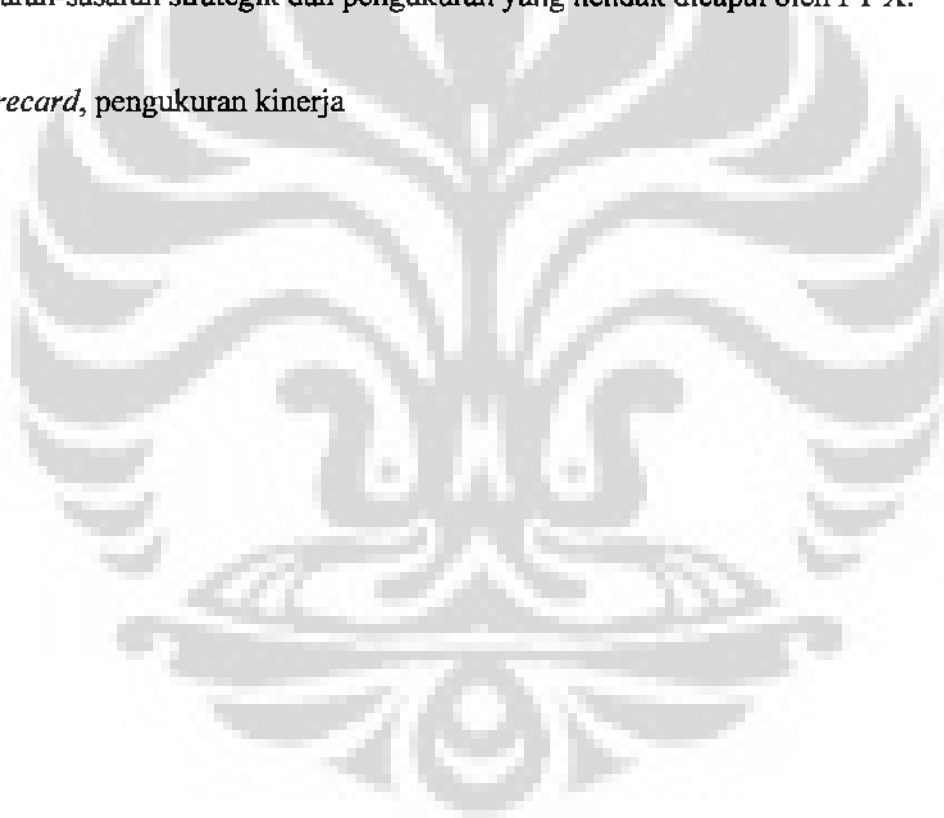
(Nadine Soedibjo)

## ABSTRAK

Nama : Nadine Soedibjo  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul : Perancangan *Balanced Scorecard* untuk PT X

PT X bergerak dalam bidang freight forwarding untuk pelayanan ekspor maupun impor. Dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, sangat penting bagi perusahaan untuk mengukur kinerja tidak hanya berdasarkan pendekatan keuangan namun juga menggunakan pendekatan-pendekatan lain agar dapat bersaing dengan kompetitor. Ada beberapa cara untuk mengukur kinerja perusahaan, yang berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Pada karya akhir ini diusulkan penggunaan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan. Dalam *Balanced Scorecard* ditentukan sasaran-sasaran strategik dan pengukuran yang hendak dicapai oleh PT X.

Kata kunci:  
*Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja



## ABSTRACT

Name : Nadine Soedibjo  
Study Program : Magister Management  
Title : Creation of the Balanced Scorecard for PT X

PT X is a freight forwarding company that handles exports and imports. In today's tightening business competition it is very important for a company to measure its performance not only using financial approaches but also various approaches in order to compete. There are several ways, which differ from one company to another, to measure a company's performance. This thesis suggests the implementation of the Balanced Scorecard to measure the company's performance. The Balanced Scorecard determines strategic objectives and measurements that the company intends to accomplish.

Key words:  
Balanced Scorecard, performance measurement



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Metodologi Penelitian .....	4
1.5 Sistematika Penulisan .....	6
<b>BAB II. LANDASAN TEORI</b> .....	8
2.1. Strength Weakness Opportunities Threats (SWOT).....	8
2.2. Strategy is a Step in a Continuum.....	9
2.2.1. Strategy Maps.....	10
2.3. Balanced Scorecard.....	12
2.3.1. Pengertian Balanced Scorecard .....	15
2.3.2. Kelebihan Balanced Scorecard.....	16
2.3.3. Empat Perspektif .....	17
2.3.3.1 Financial Perspective.....	18
2.3.3.2 Customer Perspective.....	19
2.3.3.3 Internal Business Perspective.....	20
2.3.3.4 Learning & Growth Perspective.....	20
2.3.4. Balanced Scorecard sebagai Strategic Management System.....	23
2.4. Menciptakan Pengukuran Kinerja.....	24
2.4.1. Pengukuran dari Financial Perspective .....	25
2.4.2. Pengukuran dari Customer Perspective.....	26
2.4.2.1 Pengukuran Operational Excellence .....	26
2.4.2.2 Pengukuran Product Leadership.....	27
2.4.2.3 Pengukuran terhadap Customer Intimacy .....	27
2.4.3. Pengukuran dari Internal Business Perspective .....	27
2.4.3.1 Pengukuran Operation Management .....	28
2.4.3.2 Pengukuran Customer Management .....	28
2.4.3.3 Pengukuran Inovasi .....	28
2.4.4. Pengukuran dari Learning & Growth Perspective .....	28
2.4.4.1 Core Competencies .....	28
2.4.4.2 Personal Development Training.....	29

2.4.4.3 Employee Training .....	29
2.4.4.4 Employee Productivity .....	29
2.4.4.5 Information Capital .....	29
2.4.4.6 Organization Capital .....	30
<b>BAB III. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....</b>	<b>31</b>
3.1 Profil Perusahaan .....	31
3.2 Sejarah Perusahaan .....	32
3.3 PT X di Indonesia .....	34
3.4 Visi dan Misi Perusahaan.....	35
3.5 Strategi Perusahaan.....	35
3.6 Jasa.....	36
3.7 Key Performance Indicator (KPI).....	37
<b>BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>42</b>
4.1 Analisis SWOT .....	43
4.1.1 Strength .....	43
4.1.2 Weakness.....	44
4.1.3 Opportunities .....	45
4.1.4 Threat .....	46
4.2. Strategy Maps .....	50
4.2.1 Financial Perspective.....	52
4.2.2 Customer Perspective.....	54
4.2.3 Internal Business Perspective.....	59
4.2.4 Learning & Growth Perspective.....	63
<b>V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>68</b>
5.1 Kesimpulan .....	68
5.2 Saran.....	70
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Penelitian .....	5
Gambar 2.1 <i>The Balanced Scorecard is a Step in a Continuum That Describes What Value and How It is Created</i> .....	10
Gambar 2.2 <i>Strategy Maps</i> .....	11
Gambar 2.3 <i>Strategic Control Framework</i> .....	22
Gambar 2.4 <i>Budget sebagai Management System</i> .....	24
Gambar 4.1 <i>Strategi Perusahaan dalam Balanced Scorecard</i> .....	51



## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Analisis SWOT .....	48
Tabel 4.2 TOWS .....	49
Tabel 4.3 Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	50
Tabel 4.4 <i>Strategic Objectives</i> dalam <i>Financial Perspective</i> .....	53
Tabel 4.5 <i>Strategic Objectives</i> dalam <i>Customer Perspective</i> .....	58
Tabel 4.6 <i>Strategic Objectives</i> dalam <i>Internal Business Perspective</i> .....	62
Tabel 4.7 <i>Strategic Objectives</i> dalam <i>Learning &amp; Growth Perspective</i> .....	67



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Struktur Organisasi.....	L1
Lampiran 2 Wilayah Operasional PT X.....	L2



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan zaman mengakibatkan perubahan lingkungan bisnis yang pada akhirnya menimbulkan persaingan dalam industri yang semakin ketat. Jika dulu produsen yang memegang kendali, sekarang dengan adanya revolusi informasi dan perekonomian yang semakin terbuka, batas antarnegara maupun regional semakin menghilang sehingga konsumen semakin menguasai pasar dan dapat dengan leluasa menentukan jenis, tempat perolehan serta harga dari produk dan jasa yang diinginkan. Hal ini menyebabkan industri-industri saling bersaing untuk menjadi yang utama dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Dalam hal kompetisi, globalisasi ekonomi tidak hanya menambah jumlah pesaing di pasar, namun juga menyebabkan bervariasinya persaingan di pasar, hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki kinerja baik yang dapat berhasil dalam menciptakan keuntungan jangka panjang.

Dengan melihat kondisi pasar Indonesia saat ini dan perlunya tindakan antisipasi dalam menghadapi perubahan yang ada, maka perusahaan perlu menuangkan sebuah strategi dalam menjalankan usahanya agar dapat terus bertahan di era persaingan yang semakin kompetitif. Walaupun di industri transportasi PT. X merupakan salah satu *market leader*, namun sebagai unit usaha yang memasuki era globalisasi perlu mengembangkan dan meningkatkan kapabilitas internal dengan merancang satu sistem pengukuran kinerja yang bersifat strategis guna meningkatkan daya saing perusahaan di masa depan.

Dalam rangka mengatasi persaingan yang semakin ketat perusahaan harus mengorientasikan misi perusahaan pada kepuasan pelanggan agar dapat menghadapi persaingan dalam jangka panjang. Khususnya bagi PT. X yang bergerak dalam bidang jasa dimana kepuasan pelanggan sangat menentukan keberadaan perusahaan. Selain itu perusahaan harus mampu melakukan penetrasi ke pasar-pasar baru dan menghasilkan jasa baru melalui inovasi, serta melakukan peningkatan efisiensi dalam hal mengelola

sumber daya. Dengan tercapainya hal-hal tersebut, maka nilai perusahaan bagi *stakeholder* akan meningkat dengan sendirinya.

Saat ini, manajemen perusahaan dituntut untuk tidak hanya mengetahui dan mengerti keadaan internal perusahaan dan tingkat persaingan domestik, tetapi juga persaingan di tingkat regional dan internasional. Semakin tinggi tingkat persaingan yang dihadapi perusahaan serta semakin meningkatnya tuntutan pelanggan membutuhkan suatu sistem yang mengintegrasikan seluruh elemen yang ada di perusahaan agar dapat mengadaptasi setiap perubahan yang terjadi untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan.

Dalam mempertahankan keunggulan, perusahaan perlu menetapkan kegiatan operasionalnya serta merumuskan seluruh rencana pelaksanaan kegiatan tersebut dalam rencana kerja. Pemilihan rencana dan pelaksanaan kegiatan ini dikenal dengan nama perencanaan strategik. Rencana kerja disusun setelah perusahaan menetapkan strategi, melakukan analisa internal dan eksternal perusahaan yang disesuaikan dengan visi dan misi perusahaan. Agar strategi dan rencana kerja yang telah ditetapkan dapat terlaksana dengan sempurna maka dalam pelaksanaannya perlu dilakukan pengendalian.

Guna mengetahui kinerja perusahaan secara keseluruhan, diperlukan sistem pengukuran kinerja yang terpadu di mana seluruh komponen yang ada dalam perusahaan dinilai agar dapat diketahui keadaan dan posisi perusahaan dalam persaingan usaha. Berdasarkan informasi yang dihasilkan maka dapat ditentukan dan ditempuh langkah serta kebijaksanaan yang tepat dalam mengantisipasi perkembangan pasar dan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Termasuk juga di dalamnya proses peningkatan kapabilitas internal dan proses penyesuaian serta langkah perbaikan yang harus ditempuh untuk mempertajam strategi yang telah ditetapkan. Langkah antisipasi ditempuh setelah dilaksanakan proses penilaian hasil kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.

Pengukuran kinerja perusahaan secara umum menggunakan tolok ukur keuangan seperti *ROE (Return On Equity)*, *ROI (Return On Investment)*, ataupun *EPS (Earnings Per Share)* yang dihitung berdasarkan data informasi yang diperoleh dari laporan keuangan

perusahaan. Tolok ukur keuangan dapat menceritakan kejadian masa lampau dan dapat digunakan untuk pengukuran kinerja jangka pendek, namun bagi perusahaan yang ingin melakukan investasi jangka panjang informasi yang diberikan tolok ukur keuangan tidak cukup. Agar perusahaan dapat tetap bertahan dalam persaingan dan memperbaiki diri secara internal, diperlukan sistem yang mampu mengukur *intangible asset* yang dimiliki perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja yang dapat menjembatani kekurangan tersebut adalah *Balanced Scorecard (BSC)* sebagaimana yang dirancang oleh Kaplan dan Norton (Kaplan, Robert and David Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Havard Business School, 1996). *BSC* merupakan sistem pengukuran yang selain menggunakan tolok ukur keuangan, yaitu *Financial Perspective*, juga menggunakan tolok ukur operasional antara lain *Customer Perspective*, *Internal Business Process Perspective*, dan *Learning and Growth Perspective*. Ketiga perspektif operasional menentukan *financial perspective* karena aktivitas inovasi serta perbaikan organisasi diperlukan untuk memperbaiki masalah internal sehingga dapat meningkatkan nilai kepuasan pelanggan yang pada akhirnya mendorong kinerja keuangan perusahaan di masa depan.

## 1.2 Perumusan Masalah

Dengan semakin ketatnya persaingan dalam dunia usaha saat ini, masalah-masalah yang dihadapi perusahaan menjadi semakin kompleks. Pengukuran kinerja konvensional dianggap tidak mampu mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh. Agar perusahaan bisa tetap bertahan dalam globalisasi ekonomi yang semakin kompetitif, maka diperlukan sistem pengukuran kinerja yang baru yakni sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan seimbang (*Balanced Scorecard*). Maka permasalahan yang timbul adalah:

Bagaimana merancang *Balanced Scorecard* yang tepat bagi PT X untuk mengukur kinerja perusahaan?



### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian karya akhir ini adalah:

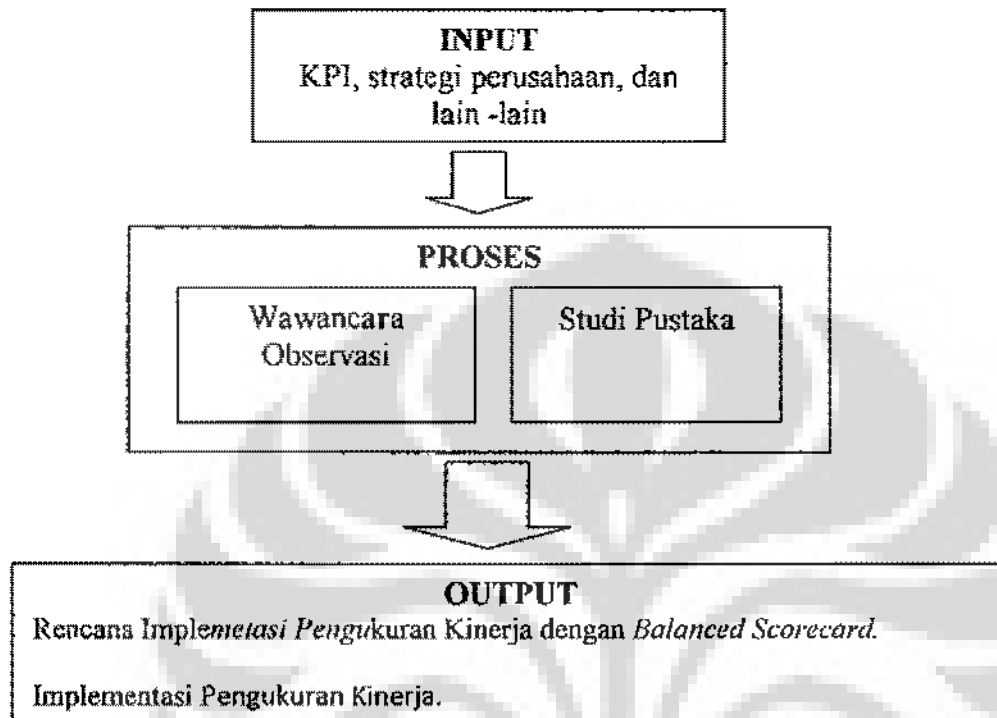
Merancang tolok ukur untuk PT X berdasarkan *Balanced Scorecard*.

### 1.4 Metodologi Penelitian

Metodologi yang dilakukan dalam penelitian karya akhir ini dibagi dalam 3 tahapan utama, yaitu tahap *input*, tahap proses, dan tahap *output*. Tahap *input* terdiri dari pencarian data untuk mengetahui pengukuran kinerja perusahaan di PT X. Tahap kedua merupakan pemrosesan data dengan cara melakukan observasi dan wawancara serta membandingkan dengan kepustakaan yang ada.

Tahap ketiga merupakan tahap terakhir yang menghasilkan rancangan pengukuran kinerja bagi PT X berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* serta saran berupa rencana penerapan pengukuran kinerja tersebut.

Kerangka penelitian karya akhir atas tahapan analisis digambarkan berikut ini:



**Gambar 1.1 Kerangka Penelitian**

Sumber: Hasil olahan

### Studi Lapangan

Studi lapangan bertujuan untuk mengumpulkan data dan fakta-fakta yang ada mengenai perusahaan dan lingkungannya. Data yang dikumpulkan dapat dibagi menjadi dua kelompok:

- a) Data Primer, yaitu KPI, strategi perusahaan, dan lain-lain.
- b) Data Sekunder, yaitu struktur organisasi, profil perusahaan, dan lain-lain.

## Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan analisis berdasarkan literatur maupun teori yang ada dari para ahli manajemen tentang bagaimana sebaiknya menyusun satu sistem penilaian kinerja perusahaan yang menyeluruh, fleksibel, mudah dipahami dan diimplementasikan.

## Analisa

Metode analisa yang akan dipergunakan dalam karya tulis ini adalah:

- Menerjemahkan Misi dan Strategi yang telah diterapkan perusahaan ke dalam kerangka *Balanced Scorecard* pada rangkaian kegiatan utama perusahaan
- Memilih ukuran strategik yang tepat untuk masing-masing perspektif

## 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dibagi menjadi 5 bab, yakni:

### Bab I PENDAHULUAN

Bab pendahuluan menceritakan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan serta sistematika penulisan.

### Bab II LANDASAN TEORI

Bab ini akan menjelaskan teori-teori yang berhubungan dengan penerapan *Balanced Scorecard* dan meliputi penjabaran konsep yang mendasari pengembangan sitem tolok ukur dalam penyusunan *Balanced Scorecard* baik dari segi keuangan maupun non-keuangan, yang diperoleh melalui studi kepustakaan.

### Bab III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Gambaran umum perusahaan akan menguraikan latar belakang, visi, misi, dan profil perusahaan serta sistem pengukuran kinerja yang sedang diterapkan oleh PT. X

### Bab IV PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dijelaskan lebih spesifik mengenai sistem pengukuran kinerja yang telah diterapkan perusahaan dan dilakukan perancangan *Balanced Scorecard* bagi PT. X sesuai dengan misi dan strateginya untuk mengukur kinerja perusahaan.

### Bab V KESIMPULAN & SARAN

Bab penutup ini akan merangkum hasil penelitian serta memberikan saran bagi PT. X mengenai sistem pengukuran yang sebaiknya digunakan.

## BAB 2 LANDASAN TEORI

### 2.1 *Strength Weakness Opportunities Threats (SWOT)*

Analisis SWOT merupakan sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut ([www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)).

*Strength*; faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor pendukung dapat berupa sumber daya, keahlian, atau kelebihan lain yang mungkin diperoleh berkat sumber keuangan, citra, keunggulan di pasar, serta hubungan baik antara *buyer* dengan *supplier*.

*Weakness*; faktor internal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor penghambat dapat berupa fasilitas yang tidak lengkap, kurangnya sumber keuangan, kemampuan mengelola, keahlian pemasaran dan citra perusahaan.

*Opportunity*; faktor eksternal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang mendukung dalam pencapaian tujuan dapat berupa perubahan kebijakan, perubahan persaingan, perubahan teknologi dan perkembangan hubungan *supplier* dan *buyer*.

*Threat*; faktor eksternal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang menghambat perusahaan dapat berupa masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya *bargaining power* daripada *supplier* dan *buyer* utama, perubahan teknologi serta kebijakan baru.

## 2.2 Strategy is a Step in a Continuum

Strategi merupakan proses manajemen yang tidak dapat berdiri sendiri. Strategi juga merupakan suatu langkah dalam kesatuan logis yang menggerakkan perusahaan, dimulai dari *high-level mission statement* sampai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh *frontline* ataupun *back-office employees*. Selain itu, strategi juga memiliki andil dalam memberikan spesifikasi atas *general directions* dan prioritas bagi perusahaan.



**Gambar 2.1** *The Balanced Scorecard is a Step in a Continuum That Describes What Value and How It Is Created*

Sumber: (Kaplan & Norton, Strategy Maps, 2004)

Misi adalah pernyataan yang fokus pada kebutuhan internal perusahaan dan mendefinisikan alasan untuk eksistensi perusahaan tersebut. Misi perusahaan memberikan titik awal/dasar dengan memperjelas mengapa suatu perusahaan didirikan dan bagaimana perusahaan tersebut menempatkan diri dalam industrinya. Misi dan *core value* biasanya tidak berubah dengan berlalunya waktu.

Visi adalah pernyataan yang mendefinisikan tujuan jangka pendek hingga jangka panjang perusahaan. Visi perusahaan memberikan sebuah gambaran mengenai masa

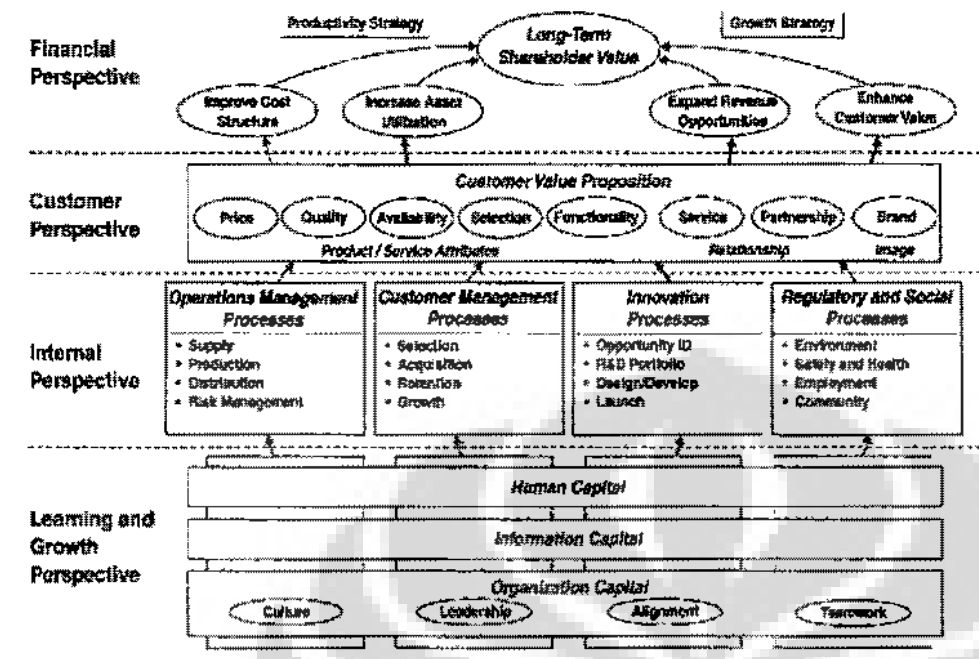
depan perusahaan yang memperjelas arah yang dituju. Selain itu visi memberikan pengertian kepada masing-masing individu mengenai cara bagaimana dan alasan mengapa individu tersebut layak membantu dan mendukung perusahaan dalam kegiatannya.

Strategi dikembangkan dan terus berubah dengan berlalunya waktu karena selalu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal serta kemampuan internal.

### 2.2.1 *Strategy Maps*

Berbicara mengenai strategi; maka dapat dikaitkan dengan bagaimana perusahaan dapat memposisikan dirinya supaya dapat bersaing dalam bisnis dengan memperoleh *competitive advantage* yang dapat terus dipertahankan sekaligus memperoleh *above average performance*. Guna membantu perusahaan melihat strategi mereka secara *cohesive*, terintegrasi, dan sistematis, maka dapat digunakan *strategy maps* sebagai alat bantu yang juga dapat menjelaskan proses perubahan *intangible asset* ke dalam *tangible customer* dan *financial outcomes* serta bagaimana *intangible asset* tersebut dapat menciptakan nilai tambah. *Strategy maps* memiliki karakteristik sebagai berikut:

- Semua informasi *strategy maps* berada dalam satu diagram, untuk mempermudah melihat hubungan antarperspektif.
- Strategi-strategi yang dibuat mengacu pada strategi objektif organisasi.
- Terdapat empat perspektif yang digunakan sesuai dengan *framework* BSC yaitu *financial, customer, internal business process, learning & growth*.
- Setiap perspektif memiliki strategi-strategi yang saling berhubungan baik dalam satu perspektif maupun dengan strategi yang ada di perspektif yang lain.
- Garis panah menunjukkan *cause and effect relationship*.



Gambar 2.2 Strategy Maps

Sumber: (Kaplan & Norton, Strategy Maps, 2004)

### 2.3 Balanced Scorecard

*Balanced Scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan (guru besar akuntansi di Harvard Business School) dan David P. Norton (Presiden dari Renaissance Solution, Inc) pada tahun 1992, dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*," yang berisi pemikiran baru mengenai pengukuran kinerja yang berbentuk *Balanced Scorecard*.

Pada awalnya, *balanced scorecard* (BSC) diciptakan untuk mengatasi kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan dengan kata lain aspek keuangan tidak cukup untuk mengukur kinerja perusahaan karena angka-angka dan rasio-rasio hanya memberikan hasil kinerja perusahaan di masa lalu tanpa memberikan informasi mengenai apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja di masa depan.



Sampai saat ini pengukuran tradisional yang masih sering digunakan oleh perusahaan-perusahaan adalah pengukuran secara finansial. Pada awal ke-20, inovasi pengukuran kinerja perusahaan secara finansial merupakan inovasi yang mampu membuat sukses perusahaan mobil raksasa seperti General Motor. Hal ini tidaklah mengherankan dikarenakan pengukuran finansial saat itu merupakan pengukuran paling tepat untuk perusahaan-perusahaan yang beroperasi seperti mesin dan filosofi manajemen saat itu masih berfokus pada produksi saja. Kompetisi saat itu hanya ditentukan oleh *economies of scale* dengan pengukuran finansial memberikan pengukuran kinerja yang paling tepat.

Namun ketika waktu bergeser ke abad ke-21, banyak pihak yang mempertanyakan mengenai relevansi dari pengukuran kinerja dengan menggunakan data-data keuangan saja. Pengukuran kinerja keuangan untuk saat ini lebih cocok digunakan sebagai bentuk laporan terhadap penggunaan dana dan aset yang dipercayakan kepada manajemen bukan digunakan sebagai pedoman dalam menetapkan arah dan strategi perusahaan. Sebagaimana kita ketahui bahwa laporan keuangan merupakan hal yang mutlak dalam menjaga kepercayaan dari para investor karena saat ini sudah banyak skandal-skandal keuangan yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar. Namun sebagaimana sudah disebutkan sebelumnya meskipun laporan keuangan itu sangat penting namun tidak bisa digunakan sebagai pedoman untuk menentukan arah dan strategi perusahaan.

Di bawah ini terdapat beberapa kekurangan-kekurangan dari laporan keuangan yang membuatnya agak sulit untuk dijadikan pedoman dalam menentukan arah dan strategi perusahaan (Niven, Paul, *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, 2006, hal 3).

#### 1. Tidak konsisten dengan keadaan bisnis masa kini.

Proses penciptaan nilai pada perusahaan masa kini tidak tercermin dalam *tangible* atau *fixed asset* perusahaan. Nilai terletak pada karyawan yang tersebar di seluruh perusahaan, hubungan dengan *customer & supplier*, database daripada *key information*, serta budaya inovasi dan kualitas. Pengukuran keuangan tradisional

dirancang untuk membandingkan kinerja pada periode sebelumnya sesuai dengan standar internal perusahaan. Pengukuran-pengukuran ini hanya memberikan sedikit informasi dalam memberikan informasi mengenai pelanggan, kualitas, kesempatan dan masalah karyawan.

## 2. Ditentukan oleh data historis.

Pengukuran keuangan memberikan tinjauan yang sangat baik mengenai kinerja masa lalu dan kejadian-kejadian yang sudah terjadi pada suatu perusahaan. Namun, laporan keuangan yang detail sekalipun tidak mempunyai kemampuan untuk memperkirakan hal yang akan terjadi di masa yang akan datang. Laporan keuangan yang biasa dibuat dalam periode bulanan, kuartalan dan bahkan tahunan tidak mungkin bisa dijadikan pedoman untuk menentukan arah perusahaan ke depan.

## 3. Cenderung memperkuat batasan fungsional.

Laporan keuangan biasanya dipersiapkan oleh area fungsional. Laporan masing-masing departemen dipersiapkan dan diintegrasikan dalam unit bisnis, yang akhirnya digabungkan sebagai bagian dari gambaran keseluruhan organisasi. Hal ini tidak konsisten dengan organisasi masa kini yang pada dasarnya berfungsi secara *cross-functional*. Saat ini banyak perusahaan yang membentuk tim kerja yang terdiri dari banyak divisi dan departemen yang berfungsi untuk menyelesaikan masalah-masalah antar divisi dan menambah nilai perusahaan dengan cara yang tidak terpikirkan sebelumnya. Tanpa memperdulikan jenis industri atau organisasi dari suatu perusahaan, kerjasama tim yang baik merupakan hal yang harus dimiliki oleh perusahaan-perusahaan yang ingin memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif saat ini.

#### 4. Mengorbankan pemikiran jangka panjang

Banyak kebijakan-kebijakan yang diambil oleh perusahaan dalam rangka untuk memotong biaya secara signifikan yang mempunyai dampak sangat positif pada laporan keuangan jangka pendek. Namun target dari pemotongan biaya jangka pendek ini biasanya adalah beban-beban yang awalnya ditujukan untuk aktivitas penciptaan dan penambahan nilai perusahaan dalam jangka panjang seperti biaya penelitian dan pengembangan, pengembangan karyawan dan manajemen hubungan dengan pelanggan. Fokus pada keuntungan jangka pendek ini dengan mengorbankan penciptaan nilai perusahaan jangka panjang akan memberikan dampak yang negatif terhadap sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan. Dan bahkan, baru-baru ini diketahui bahwa praktek-praktek pemotongan biaya yang signifikan seperti pengurangan karyawan seringkali gagal untuk memenuhi janji efisiensi keuangan yang awalnya direncanakan.

#### 5. Tolok ukur keuangan seringkali tidak relevan dengan tingkatan-tingkatan dalam organisasi.

Laporan keuangan secara alami bersifat abstrak dikarenakan bila seseorang membaca laporan keuangan, orang tersebut belum tentu mengetahui apa yang harus dilakukan mengenai hasil dari analisa laporan keuangan tersebut. Pengukuran kinerja yang baik harus bisa dimengerti oleh semua karyawan dari semua tingkatan sehingga mereka bisa melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan berdasarkan data-data yang ada. Karena itu informasi yang diberikan harus relevan dengan aktivitas mereka sehari-hari.

Dengan berbagai kelemahan dari pengukuran kinerja keuangan, *Balance Scorecard* merupakan salah satu alternatif yang dapat digunakan sebagai pengukuran kinerja perusahaan. Bahkan pada proses implementasinya, *Balanced Scorecard* berevolusi dari hanya berupa sistem pengukuran kinerja, menjadi sistem manajemen strategik. Sehingga BSC bukan hanya sistem pengukuran, melainkan juga merupakan *management system* yang membantu suatu organisasi untuk mengekspresikan dan menjelaskan misi dan

strateginya sehingga lebih mudah diterima oleh seluruh karyawan.

### 2.3.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Apabila ditinjau dari asal-usul kata-katanya, *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yakni *balance*, yang berarti keseimbangan; dan *scorecard* yang berarti kartu skor. *Score* sebagai kata benda menunjuk pada suatu penghargaan atau nilai yang dicapai atas usaha tertentu. BSC dapat dianggap sebagai sebuah kartu di mana di dalamnya terdapat berbagai penilaian atas pencapaian kinerja dari setiap strategi yang telah dibangun.

Menurut Kaplan dan Norton (Kaplan, Robert and David Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School, 2008, hal 71), *Balanced Scorecard* merupakan:

*"..... a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business..... includes financial measures that tell the result of action already taken..... complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal process, and the organization's innovation and improvement activities .. operational measures that are drivers of future financial performance."*

Menurut Suwardi Luis (Luis, Suwardi, *Balanced Scorecard To Functional Scorecard*, Gramedia, 2007, hal 16), *Balance Scorecard* didefinisikan sebagai "suatu alat manajemen kinerja (*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."

Menurut situs wikipedia, *Balanced Scorecard* adalah suatu konsep untuk mengukur apakah aktivitas-aktivitas operasional suatu perusahaan dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi.

*Balanced Scorecard* merupakan suatu model yang memiliki hubungan sebab akibat antara *leading indicator* dan *lagging indicator*, yang digunakan sebagai alat untuk mengukur dan mengkomunikasikan dampak dari setiap kegiatan dari suatu organisasi.

*Leading Indicator* merupakan petunjuk bagi suatu kondisi yang akan terjadi di masa yang akan datang. *Customer perspective*, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan *lead indicator*. *Lagging Indicator* merupakan petunjuk bagi suatu keadaan yang telah terjadi di masa lalu, yaitu *lag indicator*.

### 2.3.2 Kelebihan *Balanced Scorecard*

Sebagai pengukuran kinerja BSC mempunyai keunggulan-keunggulan tertentu dibandingkan pengukuran kinerja lainnya, keunggulan itu antara lain adalah :

1. BSC dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi di antara para *stakeholders* dari sebuah organisasi, yaitu pihak manajemen, karyawan, para pemegang saham, pelanggan, dan komunitas lingkungan. Dengan menggunakan BSC, para *stakeholders* dapat melakukan review terhadap strategi dan pencapaiannya dengan menggunakan bahasa yang sama; maka hal ini dapat mengatasi hambatan pada visi.
2. BSC memungkinkan organisasi untuk memetakan semua faktor utama yang ada dalam organisasi tersebut, baik yang berbentuk benda fisik (*tangible asset*) maupun berupa benda non-fisik (*intangible asset*). Sementara konsep perencanaan strategi lain pada umumnya hanya terbatas pada hal-hal yang bersifat *tangible*. Hal ini dapat mengatasi hambatan manajemen.
3. BSC dapat mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi (*performance*). Konsep perencanaan strategi hanya terfokus pada membangun strategi dan berhenti setelah strategi itu selesai dibangun, sedangkan BSC memungkinkan organisasi untuk mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses pelaksanaannya. Proses pelaksanaan dapat dipantau tingkat pencapaiannya

menggunakan *Key Performance Indicators* yang biasanya disingkat menjadi KPI. Hal ini menunjukkan bahwa BSC tidak hanya membantu organisasi dalam menyusun strategi, tetapi juga memonitor pencapaian strategi tersebut. Hal ini dapat mengatasi hambatan pada pelaku dan manajemen.

4. BSC memiliki konsep sebab-akibat. Dengan demikian para pelaku strategi mendapat gambaran dan menjadi jelas bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai dengan sukses, hal itu akan membuahkan hasil tertentu dan akan terkait dengan strategi lainnya. Sebaliknya, bila tak tercapai, hal itu pada gilirannya akan mempengaruhi pencapaian strategi lainnya. Hubungan sebab-akibat ini secara tidak langsung dapat menguatkan kerja sama dalam organisasi dan mendorong mereka untuk berada dalam satu payung yang sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat mengatasi hambatan pada pelaku dan manajemen.
5. BSC dapat membantu proses penyusunan anggaran. Pada saat penyusunan anggaran tahunan, organisasi dapat menggunakan BSC sebagai titik tolak. Dari BSC kita dapat mengetahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi guna mencapai target-targetnya, yang meliputi aktivitas sehari-hari sampai dengan proyek-proyek khusus. Kemudian bagi kegiatan-kegiatan itu dapat dihitung keperluan dananya dan dimasukkan ke dalam anggaran. Hal ini dapat mengatasi hambatan pada sumber daya dan manajemen).

### 2.3.3 Empat Perspektif

*Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh dalam 4 perspektif yang berbeda tetapi saling berhubungan, yaitu *financial perspective (financial)*, pelanggan (*customers*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Keempat perspektif tersebut memberi kerangka kerja atau pondasi untuk membangun *Balanced Scorecard*.

Melalui mekanisme sebab akibat, *financial perspective* menjadi tolok ukur yang dijelaskan oleh tolok ukur pada tiga *nonfinancial perspective*. *Nonfinancial perspective* yang terdiri dari *customer perspective*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan menjadi pendorong kinerja finansial jangka panjang, dengan memberikan suatu kerangka kerja untuk pengukuran yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi. *Nonfinancial perspective* berperan sebagai *drivers* (pemacu) dan *lead indicators* (pendorong kinerja) *financial perspective*.

Kerangka kerja pada masing-masing perspektif diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. Untuk itu perusahaan menetapkan rasio-rasio kunci yang kritis dan strategis melalui *stretch target* dalam setiap tolok ukur, yang terkait dengan strategi perusahaan, mulai dari proses finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada akhirnya tolok ukur rasio kunci finansial dan nonfinansial bergabung membentuk jalinan strategi yang koheren, yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang. Widjaja (2004) mengungkapkan bahwa tidak ada perspektif yang lebih utama daripada yang lain, semua perspektif terkait satu dengan yang lain secara hubungan sebab akibat.

### 2.3.3.1 *Financial Perspective*

*Financial perspective* biasanya dikaitkan dengan pengukuran profitabilitas dengan menggunakan pengukuran seperti *Operating Income*, *Return On Investment (ROI)*, *Return On Equity (ROE)*, dan kemudian dilengkapi dengan *Economic Value Added (EVA)*.

Pada dasarnya strategi keuangan sangat sederhana. Perusahaan menghasilkan uang dengan (1) meningkatkan penjualan, dan (2) mengurangi pengeluaran. Maka, kinerja keuangan suatu perusahaan dapat ditingkatkan melalui dua pendekatan dasar, yakni *revenue growth* dan *productivity*.

Menghasilkan *profitable revenue growth* dapat dilakukan dengan mempererat hubungan perusahaan dengan pelanggan, sehingga memudahkan perusahaan untuk meningkatkan penjualan produk atau jasa yang tersedia. Selain itu *revenue growth* dapat dihasilkan melalui penjualan produk baru.

Sedangkan peningkatan produktifitas juga dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu (1) dengan mengurangi biaya dengan cara mengurangi *direct* dan *indirect expense*, dan (2) dengan menggunakan asset perusahaan lebih efisien, mengurangi *working* dan *fixed capital* yang diperlukan untuk mempertahankan suatu tingkatan bisnis tertentu. (Kaplan, Robert and David Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business School, 2004, hal 38). Dalam kegiatan sehari-hari, perusahaan lebih mementingkan pembuktian hasil kepada *shareholder* dan oleh sebab itu lebih fokus pada jangka pendek dibanding jangka panjang.

Tujuan keuangan secara umum adalah untuk mempertahankan *growth* pada nilai *shareholder*. Maka, komponen keuangan dalam strategi harus mencerminkan baik segi jangka panjang (*growth*) dan jangka pendek (produktifitas).

Jika dulu *financial perspective* sangat digemari untuk pengukuran kinerja, namun saat ini lebih berfungsi sebagai pelengkap saja, karena data keuangan tidak dapat memberikan informasi yang cukup lengkap untuk pengukuran kinerja yang tepat.

Data keuangan merupakan data historis, dimana data tersebut hanya memberikan informasi masa lampau dan tidak dapat memprediksi masa yang akan datang. Oleh sebab itu, *financial perspective* dilengkapi dengan ketiga perspektif berikut.

### 2.3.3.2 Customer Perspective

Dalam *customer perspective*, *revenue growth strategy* membutuhkan proposisi nilai khusus yang akan menjelaskan bagaimana perusahaan akan menciptakan nilai yang berbeda dan bertahan untuk segmen yang ditargetkan. Manager akan menentukan target segmen pelanggan di mana suatu *business unit* bersaing serta menentukan pengukuran kinerja *business unit* untuk pelanggan pada segmen yang telah ditargetkan.



Pengukuran-pengukuran yang menjadi *customer perspective* inti adalah ((Kaplan, Robert and David Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business School, 2004, hal 36):

- *Customer satisfaction*: Tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu.
- *Customer retention*: Suatu tingkat tertentu dimana perusahaan dapat ubungan dan mempertahankan konsumennya.
- *Customer acquisition*: Suatu tingkat tertentu dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru.
- *Customer profitability*: Suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target segmen tertentu.
- *Market share*: Porsi penjualan yang dikuasai dalam suatu segmen tertentu.

### 2.3.3.3 Internal Business Perspective

Setelah suatu organisasi mendapat gambaran mengenai tujuan keuangan dan pelanggan, barulah menentukan tujuan untuk *internal perspective* dan *learning and growth*. Proses bertahap dari atas ke bawah tersebut akan dapat mengungkapkan proses bisnis baru dan kritis yang harus dikuasai oleh perusahaan, yang akan menghasilkan tujuan bagi pelanggan dan pemegang saham, sehingga membawa kepada kompetensi perusahaan yang unggul. Organisasi mengelola proses internal serta pengembangan sumber daya manusia, informasi, dan modal organisasi untuk menyampaikan *value proposition* yang membedakan strategi.

### 2.3.3.4 Learning and Growth Perspective

Perspektif terakhir dalam *Balanced Scorecard* merupakan dasar dari pencapaian tujuan dari ketiga perspektif lainnya. Perusahaan harus mengembangkan infrastruktur dalam rangka pencapaian tujuan finansial jangka panjang yaitu sumber daya manusia, sistem dan prosedur.

Dalam rangka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki nilai bagi pelanggan, organisasi membutuhkan karyawan yang produktif dan berkomitmen untuk mengoperasikan proses bisnis intern. Produktifitas karyawan ditentukan oleh kompetensi karyawan dan ketersediaan prasarana yang diperlukan untuk menjalankan proses bisnis intern.

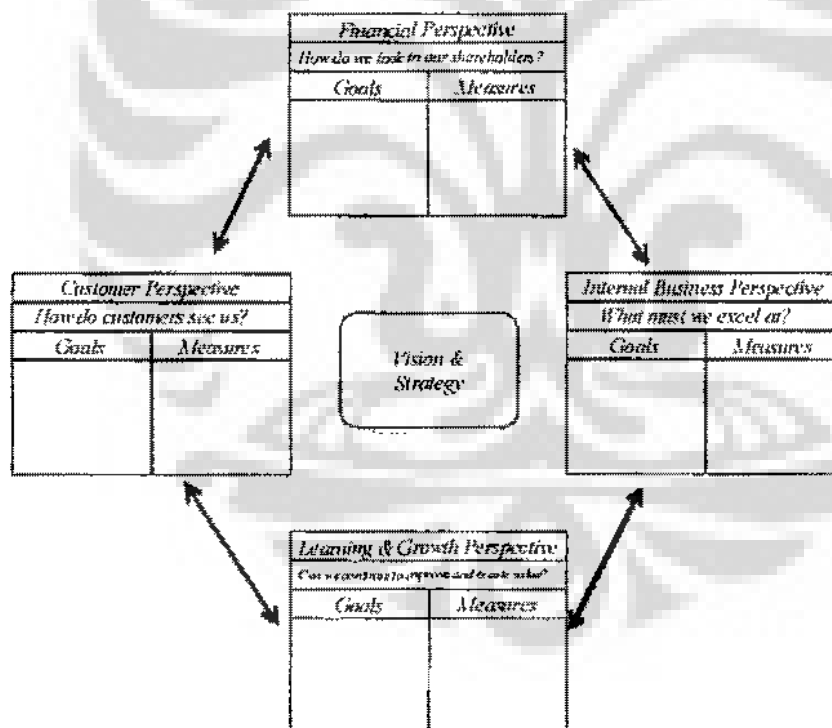
Pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari tiga prinsip yaitu *people*, *system* dan *organizational procedure*. Berkaitan dengan ketiga prinsip tersebut Kaplan (1996) menjelaskan perspektif ini sebagai berikut:

1. Kemampuan Pekerja. Dewasa ini pekerjaan rutin dalam proses produksi sudah digantikan oleh mesin-mesin yang serba otomatis. Dengan demikian tenaga kerja buruh kasar yang diperlukan relatif sedikit, sehingga tenaga kerja yang tinggal hanyalah tenaga kerja yang spesialis saja. Semakin sedikitnya tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan menyebabkan perusahaan lebih dapat memberikan akses informasi yang lebih layak kepada pekerjanya untuk lebih meningkatkan efisiensi untuk mencapai tujuan perusahaan. Tolok ukur yang dapat digunakan untuk ini adalah (a) tingkat kepuasan karyawan, (b) tingkat perputaran tenaga kerja, dan (c) besarnya pendapatan perusahaan per karyawan dan (d) nilai tambah dari tiap karyawan.
2. Kemampuan sistem informasi. Dalam kondisi yang sangat kompetitif, sistem informasi yang handal sangat diperlukan dalam pengambilan keputusan. Kemampuan sistem informasi ini sangat ditentukan oleh tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi dan jangka waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi tersebut. Hal ini disebabkan betapapun akuratnya suatu informasi yang diterima oleh perusahaan tapi apabila jangka waktunya telah berlalu maka informasi tersebut tidak berguna lagi.
3. Motivasi, Pemberdayaan dan Pensejajaran. Untuk dapat menciptakan motivasi pegawai diperlukan iklim organisasi yang mampu menciptakan motivasi itu sendiri dan mendorong inisiatif karyawan. Keberhasilan aspek ini bisa dilihat dari jumlah saran yang diajukan karyawan, jumlah saran yang

diimplementasikan dan tingkat kemampuan karyawan untuk mengetahui visi dan misi yang ditanggung oleh perusahaan.

Keempat perspektif ini memiliki hubungan sebab akibat dan menjadikannya suatu metode untuk menginterpretasikan strategi ke dalam tindakan, yang dengan kata lain *Balanced Scorecard* merupakan turunan/tools dari strategi perusahaan. *Organizational learning and growth* akan dapat memperlancar proses bisnis dan produksi serta meningkatkan kepuasan konsumen, yang pada akhirnya akan tercermin pada *financial performance*. Hubungan sebab akibat dalam BSC sangat dimungkinkan untuk diukur sehingga dapat menjadi suatu alat perencanaan keuangan.

Keseimbangan hubungan perspektif-perspektif pengukuran sebagai berikut:



**Gambar 2.3 Strategic Control Framework**

Sumber: [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)

### 2.3.4 *Balanced Scorecard* sebagai *Strategic Management System*

Menurut Wheelen & Hunger (Wheelen, Thomas L. and David L. Hunger; *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 2006 hal 3), manajemen strategik adalah rangkaian langkah keputusan dan tindakan perusahaan yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan. Di dalamnya dilakukan formulasi strategi dan implementasinya agar perusahaan dapat bertahan di tengah persaingan.

Salah satu *tool* yang digunakan untuk formulasi strategi adalah analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Selain itu perusahaan menyusun strateginya berdasarkan pernyataan misinya. Misi tersebut juga digunakan sebagai dasar untuk menentukan tujuan perusahaan.

Setelah menyusun strategi, perusahaan mengalokasikan sumber daya-nya dalam bentuk *budget*, dan kemudian membentuk *Standard Operating Procedure* (SOP) yang disusun secara detail dan berfungsi sebagai landasan akan apa yang harus dilakukan dalam operasional. *Budget* disusun berdasarkan strategi perusahaan dan bertujuan mengalokasikan sumber daya perusahaan dalam bentuk uang agar lebih berfokus pada strategi yang diformulasikan perusahaan.

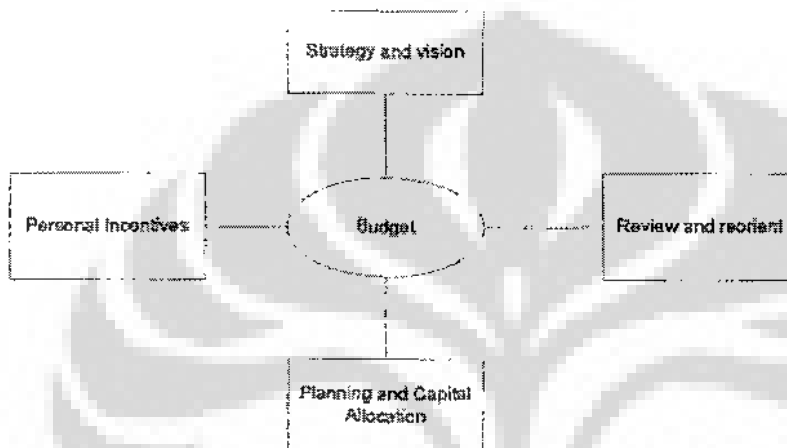
Karena penggunaan *budget* berkaitan dengan ukuran keuangan yang merupakan indikator masa lalu (*lag indicator*), pengaturannya cenderung pada jangka pendek saja.

*Balanced Scorecard* dapat mengatasi hambatan-hambatan tersebut dengan cara sebagai berikut:

1. *Vision Barrier*
2. *People Barrier*
3. *Management Barrier*
4. *Resource Barrier*

BSC berfungsi sebagai jembatan antara strategi dan implementasi dengan mengatasi hambatan-hambatan di atas.

Secara tradisional perusahaan menggunakan *budget* sebagai pusat dari pengukuran kinerja perusahaan, seperti yang dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



**Gambar 2.4 Budget sebagai Management System**

Sumber: (Kaplan & Norton, *The Strategy Focused Organization*, 2001)

#### 2.4. Menciptakan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja digunakan untuk menentukan apakah target-target yang ditentukan bisa dipenuhi dan perusahaan sudah bergerak menuju kesuksesan implementasi dari strategi-strategi yang dibuat. Biasanya pengukuran— pengukuran yang dilakukan bersifat kuantitatif, sehingga pengukuran lebih mudah diukur dan dibandingkan dengan target yang sudah dibuat sebelumnya. Penciptaan kinerja untuk balance scorecard dibuat berdasarkan masing-masing perspektif yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal perspective* dan *learning and growth perspective*.

#### 2.4.1 Pengukuran dari *financial perspective*

Banyak perusahaan berfokus pada pertumbuhan *revenue* dan produktifitas, dan kedua hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan nilai dari para *shareholder*. Peningkatan *revenue* biasanya dilakukan perusahaan dengan menambah *market share* dari produk penjualannya ataupun menambah variasi produk. Kedua hal ini bisa menjadi tolok ukur dari kinerja keuangan perusahaan.

Peningkatan produktifitas merupakan mekanisme vital dalam pengukuran keuangan; hal ini biasanya diukur dengan melihat usaha perusahaan untuk mengurangi biaya dan meningkatkan utilisasi aset yang dimiliki perusahaan. Pengukuran-pengukuran lain yang biasa digunakan antara lain adalah biaya *versus budget*, biaya yang merupakan persentase dari penjualan dan utilisasi aset.

Namun masih terdapat perusahaan yang lebih menyukai menggunakan pertumbuhan pendapatan dari perusahaan sebagai pengukuran dari sisi finansial dan tidak melihat dari sisi pertumbuhan *revenue* ataupun utilisasi aset. Dengan melihat dari sisi pertumbuhan pendapatan, perusahaan bisa memastikan pertumbuhan *revenue* dan utilisasi aset yang dilakukan manajemen sudah dalam jalur yang benar, dimungkinkan meskipun pertumbuhan *revenue* meningkat dengan pesat namun belum tentu pendapatan perusahaan juga meningkat.

Bahkan terdapat juga perusahaan yang tidak menggunakan pertumbuhan *revenue*, produktifitas dan nilai sebagai pengukuran dari *financial perspective*. Misalnya perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan dan asuransi umumnya menggunakan indikator manajemen risiko untuk mengukur kinerja finansialnya. Selain itu juga ada beberapa perusahaan yang memakai nilai saham dan valuasi pasar sebagai pedoman dalam mengukur kinerja finansialnya.

## 2.4.2 Pengukuran dari *customer perspective*

Ketika mengembangkan pengukuran kinerja dari *customer perspective*, Niven menyarankan dipakainya *operational excellence*, *product leadership* dan *customer intimacy* sebagai hal – hal yang dipakai sebagai pedoman pengukuran kinerja (Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, 2006, hal 115).

### 2.4.2.1 Pengukuran *Operational Excellence*

Organisasi yang beroperasi secara baik sangat mahir dalam menghilangkan semua ketidakefisienan dan sangat fokus terhadap hal-hal yang diukur yang antara lain adalah :

- **Harga**; kemampuan sebuah perusahaan untuk menekan harga jual menunjukkan perusahaan yang beroperasi dengan sangat baik. Karena itu dapat diperkirakan untuk perusahaan seperti ini hal-hal seperti harga rata-rata dibandingkan dengan pesaing dan total biaya produksi muncul dalam *Balance Scorecard*.
- **Pemilihan**; perusahaan yang beroperasi secara baik akan berusaha untuk membuat *turnover* dari barang-barang menjadi sangat cepat. Hal-hal yang biasa dijadikan pedoman pengukuran antara lain adalah *inventory turnover*, jumlah barang yang habis stoknya dan *cash flow*.
- **Kenyamanan**; hal-hal yang sangat dipentingkan antara lain adalah kenyamanan dan kemudahan diakses yang umumnya menggunakan waktu tunggu rata-rata, jumlah keluhan dari pelanggan dan jumlah penyelesaian pada telpon pertama (*call center*).
- **Zero defects**; perusahaan manufaktur biasanya menggunakan pedoman *zero defect* ini dalam operasional mereka dan metode yang mereka gunakan antara lain adalah *manufacturing yield* dan *defects level*.
- **Pertumbuhan**; pedoman yang biasanya digunakan antara lain adalah pertumbuhan *revenue* dari target yang sudah ditentukan dan jumlah pelanggan yang baru

#### 2.4.2.2 Pengukuran *product leadership*

Perusahaan pemimpin pasar umumnya sukses dengan menyediakan produk yang baru dan inovatif kepada para pelanggan mereka. Dengan mengeluarkan produk yang baru dan inovatif tersebut mereka akan tetap bisa menjadikan produk mereka pemimpin dalam pasar yang ada. Pedoman yang biasanya dipakai dalam hal ini antara lain adalah *brand image*, *brand awareness*, kualitas dan fungsi produk.

#### 2.4.2.3 Pengukuran terhadap *customer intimacy*

Hal-hal yang penting dalam kedekatan pelanggan dengan perusahaan diantaranya lain adalah :

- Pengetahuan perusahaan terhadap pelanggan-pelanggannya yang dapat dilihat dari data yang dimiliki perusahaan terhadap pelanggan-pelanggannya.
- Penyelesaian yang ditawarkan, hal ini biasanya diindikasikan dengan jumlah total penyelesaian masalah pelanggan yang bisa ditangani.
- Penetrasi Pasar, hal ini biasanya dilihat dari *market share* produk yang dimiliki oleh perusahaan.
- Budaya yang menentukan kesuksesan pelanggan, hal yang biasanya digunakan antara lain adalah indeks reputasi, jumlah penghargaan pelanggan yang diterima dan jumlah referensi yang diterima dari para pelanggan.
- Hubungan jangka panjang, hal yang biasanya digunakan antara lain adalah *turnover* dari pelanggan dan retensi pelanggan

#### 2.4.3 Pengukuran dari *internal business perspective*

Terdapat empat hal kunci yang menjadi kerangka dalam hal membuat pengukuran dari proses *internal perspective*, yaitu pengukuran *operation management*, *customer management*, *innovation*, *regulatory* dan *social*.



#### **2.4.3.1 Pengukuran *operation management***

Manajemen operasi mengacu pada hal-hal dasar, rutin dan proses yang dilakukan dari hari ke hari yang diperlukan untuk menjalankan perusahaan. Pengukuran yang dipilih biasanya disesuaikan dengan tipe perusahaan karena harus disesuaikan dengan model operasional perusahaan. Perusahaan manufaktur akan mempunyai operasional yang berbeda dengan perusahaan keuangan dan perusahaan lainnya. Hal-hal yang biasanya digunakan sebagai pengukuran kinerja antara lain adalah waktu siklus dari proses aplikasi sampai pada pendanaan, jumlah kredit yang dikucurkan per jumlah karyawan.

#### **2.4.3.2 Pengukuran *customer management***

*Customer management* terdiri dari lima sub proses yang menentukan bagi pengukuran yakni: (1) memilih pelanggan yang dituju, (2) mendekati pelanggan dengan mengkomunikasikan *value proposition* perusahaan secara aktif, (3) memahami kebutuhan pelanggan, (4) mempertahankan pelanggan, serta (5) memperdalam hubungan dengan pelanggan.

#### **2.4.3.3 Pengukuran inovasi**

Pengukuran inovasi memberatkan pada hal-hal bagaimana membedakan barang dan jasa perusahaan dari para pesaing.

#### **2.4.4 Pengukuran dari *learning and growth perspective***

Pengukuran *learning and growth* ini berfokus pada pengukuran *human capital*, *information capital*, dan *organizational capital*.

##### **2.4.4.1 *Core competencies***

*Core competencies* dapat digunakan untuk mengukur perkembangan keahlian agar dapat berhasil dalam sebuah perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan pertama-tama mengidentifikasi *competencies* yang diperlukan untuk mencapai strategi. Kemudian menentukan *competencies* yang telah dimiliki oleh para karyawan. Setelah dua hal tersebut dilakukan, barulah mulai mencari perbedaan antara keduanya dan mencari solusi untuk mencapai *competencies* yang diperlukan dengan memanfaatkan *competencies* yang sudah ada.

#### 2.4.4.2 *Personal development planning*

Beberapa organisasi telah memperkenalkan *personal development planning* untuk membantu karyawan dalam merealisasikan tujuannya. Namun cara ini membutuhkan usaha yang cukup besar sehingga perlu mempertimbangkan apakah *personal development planning* tersebut bermanfaat bagi karyawan dan perusahaan atau tidak.

#### 2.4.4.3 *Employee training*

Hampir semua perusahaan menyediakan pelatihan bagi karyawan guna meningkatkan pengetahuan serta keterampilan karyawan. Pengetahuan dan pembelajaran akan hal-hal baru diharapkan memberikan pandangan yang baru terhadap pekerjaan para karyawan serta gambaran bagaimana training tersebut dapat mempengaruhi keberhasilan secara umum. Banyak perusahaan hanya mengukur jumlah pelatihan yang diadakan seperti jumlah jam pelatihan per karyawan. Namun, dalam pengukuran pelatihan perlu diperhatikan hubungan pelatihan-pelatihan tersebut dengan tujuan dan objektif perusahaan.

#### 2.4.4.4 *Employee productivity*

Menginvestasi dalam perkembangan kompetensi dan *personal development planning* diharapkan membawa hasil dalam bentuk produktivitas yang lebih besar. Kekurangan pengukuran ini, dalam bentuk tradisionalnya, adalah bahwa pengukuran ini membagi *revenue* perusahaan dengan jumlah karyawan, sehingga sangat mudah untuk memanipulasi rasio ini dengan mengurangi jumlah karyawan atau menambah *revenue* di bagian yang tidak menguntungkan. Sedangkan dengan *Economic Value Added*, menentukan nilai tambahan per karyawan dengan mengurangi pembelian bahan eksternal dari numerator.

#### 2.4.4.5 *Information Capital*

Untuk mencapai tujuan, karyawan membutuhkan akses terhadap *tools* fisik maupun intangible tertentu untuk menyelesaikan pekerjaannya. *Tools* seperti itu adalah teknologi-teknologi tertentu yang diperlukan dalam pekerjaan, serta akses terhadap informasi-informasi penting.

#### 2.4.4.6 *Organization Capital*

Agar para karyawan sejalan dengan tujuan dan objektif perusahaan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Hal-hal tersebut antara lain adalah kepuasan karyawan, *alignment*, dan motivasi untuk gaya hidup sehat.



## BAB 3 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

### 3.1 Profil Perusahaan

PT X merupakan salah satu perusahaan logistik terkemuka di dunia yang menyediakan jasa transportasi. Dengan memiliki 1,500 kantor tersebar di seluruh dunia, dan mempekerjakan 55,000 karyawan, PT X memperoleh *turnover* sebesar EUR 13.2 billion per tahun. Perusahaan logistik ini menawarkan jasa *airfreight*, *seafreight*, SCM (*Supply Chain Management*) dan *land transport*.

Sebagai perusahaan yang menitikberatkan transportasi darat lewat jalan maupun rel di dalam lingkungan Eropa, PT X mempunyai jaringan perhubungan antara *principal economic region* yang terjadwal. Jaringan tersebut menghubungkan lebih dari 30 negara Eropa. Di samping transportasi darat, PT X juga menyediakan transportasi melalui laut dan udara untuk kepentingan internasional. Pusat-pusat logistik yang terintegrasi diletakkan pada pusat pengaliran global sehingga merancang hubungan/koneksi antara semua *carrier* yang memudahkan PT X untuk menawarkan pelayanan yang lebih luas dan menambah nilai.

Para pakar menyediakan solusi yang dirancang sesuai dengan kebutuhan pelanggan baik dalam ekonomi lama maupun ekonomi baru. Semua jasa yang ditawarkan berasal dari satu sumber yang telah membuktikan kelayakannya semenjak perusahaan didirikan 130 tahun yang lalu. PT X adalah bagian dari divisi transport dan logistik dari Deutsche Bahn.

### 3.2 Sejarah Perusahaan

Pada tahun 1872 G. S. mendirikan PT X & Co. di Vienna, Austria. Satu tahun kemudian untuk pertama kalinya G. S. mengkonsolidasikan pengiriman dari Paris, Perancis, ke Vienna, Austria dan pada tahun 1874 beliau membuka cabang di Budapest (Hungaria), Bucharest (Romania), Prague (Czech Republik) dan London (Inggris). Tahun 1880 pendiri PT X membeli saham di perusahaan navigasi A. D.-Gesellschaft kemudian tahun 1895 mendirikan A-A Shipping Company. G.S. meninggal pada tahun 1901 dan digantikan oleh anak adopsinya Dr. A. S.-A.

Setelah perang dunia pertama, PT X fokus pada jasa pengantaran kilat (*express delivery*), *regional freight-forwarding*, pindahan dan jasa perdagangan pameran. Tahun 1922 PT X pertama kali melakukan pengiriman lewat udara di Jerman dan pada tahun 1924 mengorganisasikan pameran internasional untuk perusahaan export Jerman. Setelah akuisisi BEHALA pada tahun 1828, kantor pusat PT X dipindahkan ke Berlin. Tiga tahun kemudian PT X dibeli oleh German Railways dan untuk pertama kalinya melakukan pengiriman container lewat laut.

Pada tahun 1945 sampai dengan tahun 1947 PT X sibuk dengan proses pemulihan dari perang dunia kedua dan ekspansi dengan mendirikan *subsidiary* di Amerika Serikat dan mendorong transportasi udara besar-besaran. Tahun 1966 PT X mendirikan perusahaan di HongKong untuk melayani pasar di Asia dan pada tahun 1972, ditunjuk sebagai *official freight-forwarder* untuk Olympic Munich tempat ditahirkannya JETcargo, SEAcargo dan Eurocargo sebagai merek untuk transportasi besar melalui udara, laut dan darat.

1989; perusahaan memutuskan untuk memperkenalkan SWORD (PT X's Worldwide Online Realtime Data Network) dan standard EDIFACT. 1991 S. AG membeli mayoritas saham PT X dari perusahaan rel kereta Jerman, Deutsche Bundesbahn dan membagi usahanya ke dalam PT X International (melayani pengiriman melalui udara dan laut) dan PT X Eurocargo (melayani pengiriman melalui jalan darat). Pada tahun 1996 S. AG udara dan laut, transportasi darat, penanganan/logistik dan aktivitas

pelabuhan digabungkan dibawah payung PT X-R. AG.

Mulai 1997 dan tahun-tahun seterusnya, PT X mengalami banyak perubahan. Melihat balik pada 125 tahun sejarah, PT X AG mereposisi diri dengan cara menggantikan usaha "bulk cargo" dengan tiga area bisnis baru yakni PT X Logistik, PT X International dan PT X Eurocargo. Kepemilikan sahamnya pada perusahaan Swedia, BTL-AB, Gothenburg melahirkan pemimpin transportasi dan logistik seluruh Eropa. Koordinasi transportasi darat untuk PT X dan BTL dilakukan di bawah nama PT X-BTL. Pada tahun 1999 BTL diambil ahli oleh PT X dan pada tahun yang sama PT X Australia ditunjuk sebagai *freight forwarder* resmi untuk Sydney 2000 Olympic Games, yang menghasilkan hubungan strategik antara PT X dan Seino.

Tahun 2000 diawali dengan membuka *Integrated Logistics Center* di Rotterdam dan PT X Inc. ditunjuk untuk menangani Salt Lake City 2002 Olympic Winter Games. PT X dan Deutsche Bahn mendirikan Railog *joint venture* untuk jasa logistik yang berhubungan dengan kereta. Kemudian dilanjutkan dengan bergabungnya PT X-BTL (Jerman) AG dengan PT X International GmbH pada tahun 2001 untuk membentuk PT X Deutschland AG. Pada ulang tahunnya yang ke-130 ada beberapa peristiwa: PT X dan Seino menggabungkan aktivitas internasional dan logistik mereka di Jepang dan berubah menjadi PT X-Seino Ltd.; PT X-Seino membuka Logistic Center Narita di Tokyo; dan Deutsche Bahn mengambil ahli mayoritas saham S. AG.

PT X menjadi pemasok resmi bagi IOC untuk *freight forwarding* dan *custom clearance services* pada Olympic Games (Athens 2004, Turin 2006, Beijing 2008) pada tahun 2003. Selain itu PT X bergabung dengan Joyau di Perancis. Pada tahun 2004 PT X berintegrasi dengan Spedpol sehingga PT X diposisikan sebagai penyedia logistik di Polandia. PT X juga mendapatkan "A-Class" license untuk *subsidiary* baru di pertumbuhan pasar China. Pada tahun berikutnya PT X memperluas posisi pasarnya dengan Linjegods di Norwegia dan mengoperasikan pusat logistik PT X di Willebroek, Belgia untuk barang konsumsi. Bulan Oktober 2005, PT X menggunakan logo "DB Logistics".

Pada tahun 2006 PT X memperkuat keberadaannya di pasar-pasar utama di seluruh dunia dengan berintegrasi dengan salah satu perusahaan internasional, PT B.G., dan mulai menggunakan teknologi *Radio-frequency Identification (RFID)* pada armada lautnya untuk mempermudah pelacakan lokasi logistiknya. Kemudian untuk memperkuat posisinya di Asia, PT X Korea Logistics Center memulai operasinya pada Free Trade Zone di bandara internasional Incheon sebagai penghubung logistic di Asia Utara. Tahun 2007 PT X membuka pusat logistik multimodal pertama di Finland dan mengakuisisi perusahaan logistik Spanyol Spain-Tir.

### 3.3 PT X di Indonesia

PT PT X didirikan di Indonesia pada tahun 1973. Setelah puluhan tahun bekerja sama dengan salah satu Group lokal di Indonesia, akhirnya berhasil membentuk PMA pada Maret 2000 setelah adanya perubahan kebijakan pemerintah. PT PT X mempekerjakan lebih dari 250 karyawan dan memiliki sembilan kantor di Indonesia, yakni: Jakarta, Cengkareng Airport (hanya melayani kiriman lewat udara) , Bandung, Semarang, Surabaya, Bali, Medan, Balikpapan, dan German Center di BSD (Bumi Serpong Damai, Tangerang). Di daerah-daerah lainnya PT X bekerjasama dengan partner yang sudah terpercaya. PT. PT X memiliki *truck* sendiri dan melalui perusahaan-perusahaan di dalam grup lokal mendapatkan akses ke berbagai macam peralatan dan fasilitas khusus yang dimiliki oleh grup (*truck, standard trailers, lowbed trailers, prime-movers, cranes, foreklifts, barges, gudang, dan lain-lain*).

### 3.4 Visi dan Misi

#### Visi PT X adalah

*“Be the leading global provider of integrated logistics services.”*

#### Misi PT X adalah

*“Create a ‘one stop shopping’ concept with a ‘one face to the customer attitude.’*

#### Core Values dari PT X adalah

- *Customer orientation*
- *Recognition of people / team working*
- *Networking*
- *Quality*
- *Environmental awareness*
- *Profitability*
- *Development / Growth*

### 3.5 Strategi Perusahaan

Memanfaatkan keunggulan pengalaman dan kompetensi semaksimal mungkin untuk kegiatan pengembangan dan pemasaran jasa yang dimilikinya.

1. Meningkatkan fokus pada logistik dan solusi *supply chain* serta melanjutkan perkembangan jaringan, standardisasi dan globalisasi.
2. Membentuk koordinasi kelompok/jaringan dan kooperasi dan menggunakan *key account management* untuk *me-maintain* para *customer*.
3. Melakukan pengembangan IT.
4. Melakukan akuisisi untuk memperoleh teknologi baru yang akan meningkatkan daya saing serta mempercepat pengembangan usaha.



5. Merestrukturisasi unit-unit bisnis dan sumber daya manusia untuk memperbaiki akuntabilitas dan efisiensi guna meningkatkan "value" perusahaan.
6. Meningkatkan kualitas jasa dengan memperhatikan kebutuhan pelanggan dan berusaha memuaskan pelanggan dengan pengiriman tepat waktu.
7. Mengembangkan kemampuan dan kompetensi guna meningkatkan kualitas dan produktifitas karyawan.

### 3.6 Jasa

Jasa yang disediakan oleh PT. X, seperti telah disebutkan dalam sejarahnya, adalah jasa untuk pengiriman barang baik untuk *export* maupun *import*, melalui darat, laut, dan udara. Lebih spesifik, jasa PT X adalah dalam hal:

1. *Air Freight*
2. *Ocean Freight*
3. *Trucking*
4. *Removal*
5. *Exhibition*
6. *Logistic* (pabrik-ke-pabrik)
7. *Project*

Departemen pelayanannya dapat dibagi sebagai berikut:

1. *Air Freight Department*, membawahi *Export*, *Import*, serta *Customer Service*.
2. *Operation*, membawahi *Sea Freight* (*Export & Import*), *Project*, dan *Special Traffic* (*Removal & Fairs and Exhibition*)
3. *Logistic*, membawahi *Warehouse* dan *Logistics*
4. *Marketing dan Sales*
5. *Key Account Manager*
6. *Human Resources Department*
7. *General Affairs*
8. *Information and Technology*
9. *Finance*, membawahi *Accounting*, *Finance*, dan *Pricing*

### 3.7 Key Performance Indicator (KPI)

Pengukuran kinerjanya PT X menggunakan sistem KPI (*Key Performance Indicator*). Sistem penilaian yang digunakan pada awalnya merupakan sistem dimana penilaian terhadap karyawan dilakukan oleh atasan langsung. Sistem tersebut dinilai kurang tepat pada tahun 2007 dan dilakukan perubahan atas sistem penilaian tersebut. Sistem penilaian PT X yang baru menggunakan penilaian 360° yaitu pengukuran kinerja dilakukan dengan cara penilaian oleh atasan maupun sesama kollega terhadap satu sama lain. Sistem yang baru ini sedikit mengurangi subjektivitas yang terjadi pada sistem penilaian yang sebelumnya.

KPI mengukur kerja sama dan tingkah laku (*cooperativeness and manners*) dan kemampuan seseorang (*capability*). Format KPI dapat dilihat pada Lampiran 3 dan dijelaskan sebagai berikut:

Penilaian dilakukan dengan memberikan tanda centang atau silang pada kolom yang mewakili prestasi karyawan yang dinilai. Pemberian penilaian berdasarkan *rating* mulai dari 1 (penilaian paling rendah) sampai dengan 5 (penilaian paling tinggi).

#### A. Kerja Sama dan Tingkah Laku

1. Kerja Sama: yang dinilai adalah bentuk kerja sama antara karyawan dengan atasan, sesama rekan kerja, dan yang lain (*office boy, messenger, driver*). Tolok ukurnya dibagi ke dalam kategori:
  - a. *Uncooperative/careless and indifferent Irritates*: menandakan tidak adanya kerja sama dan tidak layak bekerja di dalam team.
  - b. *Indifferent to Importance of Cooperation*: menandakan bahwa seseorang tidak layak dalam bekerjasama. Lebih cenderung bekerja dengan menggunakan cara tersendiri, ketimbang memperhitungkan cara kerja sesuai kesepakatan team.
  - c. *Meets others halfway*: orang yang bekerjasama, namun lebih cenderung mengikuti cara kerja yang ditentukan team tanpa memberikan masukan atau pendapatnya.
  - d. *Consistently helpful and cooperative*: menandakan orang yang suka menolong

dan bekerjasama secara konsisten.

- e. *Optimum desired cooperativeness*: orang yang bekerjasama secara maksimal dan konsisten sesuai dengan harapan dan target yang diinginkan.

2. *Tingkah Laku yang dinilai adalah*:

- a. Perilaku: Baik perilaku terhadap atasan, sesama rekan kerja, serta karyawan kantor lainnya.
- b. Tata cara menelpon: Tingkah laku atau tata cara dalam menerima telpon maupun melakukan panggilan ke luar. (Penilaian ini tidak berlaku untuk supir, messenger, dan office boy).
- c. Kehadiran/Absensi: menilai absensi dan ketepatan kedatangan karyawan. Semakin tepat waktu seorang karyawan datang ke kantor dan semakin jarang ia absen, maka semakin bagus pula penilaian terhadapnya.
- d. Penampilan: melakukan penilaian terhadap rapi tidaknya penampilan karyawan.
- e. *Respect & Self Confidence*: menilai apakah seorang karyawan menghargai atasan atau sesama rekan kerjanya, serta menilai rasa percaya diri karyawan tersebut.

Tolok ukur yang digunakan dalam menilai kriteria-kriteria di atas dibagi dalam:

- *Unsatisfactory*: apabila penilaian terhadap karyawan tersebut sangat tidak memuaskan.
- *Fair*: apabila tingkah laku karyawan dinilai hanya cukup namun belum dapat dikatakan baik.
- *Satisfactory*: jika tingkah laku karyawan dapat dikatakan baik.
- *Very Good*: apabila karyawan bertingkah laku sangat baik terhadap atasan maupun sesama rekan kerjanya.
- *Excellent*: apabila tingkah laku karyawan sangat istimewa dan selalu memancarkan aura yang positif.

## B. Capability

Penilaian kemampuan karyawan didasarkan pada kriteria-kriteria sebagai berikut dengan tolok ukur masing-masing:

1. *Knowledge and phases of work*: menilai pengetahuan seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Apa saja tugas dan kewajibannya dan bagaimana cara menerapkannya. Tolok ukurnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Has an unsatisfactory Knowledge of job / Memiliki Pengetahuan bekerja yang tidak memuaskan(1)	Has Fair knowledge But needs more training / Memiliki Pengetahuan yang cukup tetapi perlu perbaikan (2)	Has a satisfactory Working knowledge Of job / Memiliki Pengetahuan kerja yang memenuhi standar (3)	Well informed Most phases of Job / Memiliki Pengetahuan yang Memuaskan dari mayoritas pekerjaan(4)	Has an extensive Knowledge of Job / Memiliki Pengetahuan yang sangat Memuaskan dan sangat luas. (5)
---	---	--	--	---

2. *Quality of work*: menilai ketepatan seorang karyawan dalam memahami standar pekerjaan yang dapat diterima.

Not acceptable needs Continuous checking. / Tidak dapat diterima dan memerlukan pemeriksaan terus menerus (1)	Sometimes Acceptable but must be checked. / Kadang-kadang dapat diterima namun tetap harus diperiksa (2)	Satisfactory. Meets acceptable standard, needs very little checking. / Memenuhi standar namun memerlukan sedikit pemeriksaan (3)	Consistently Accurate and thought and is above standards. / Ketepatan yang mendalam secara konsisten dan diatas standar (4)	Maintaining Exceptionally high standards. / Selalu menjaga dan menjalankan dengan sangat baik dan standar yang sangat tinggi (5)
---	--	--	---	--

3. *Quantity of work*: menilai kesesuaian volume pekerjaan yang dapat dihasilkan dengan standar volume pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Always below Minimum job requirement / Selalu di bawah standar bekerja yang diminta (1)	Fare Amount barely Meets minimum requirements / Hanya sedikit yang memenuhi permintaan (2)	Steady producer. Satisfactory meets requirements / Stabil dan dapat memenuhi sesuai permintaan (3)	Consistently Turns out good volume ahead of deadline / Ketepatan untuk memenuhi lebih cepat dari batas waktu yang diberikan. (4)	Unusually high Output / Hasil yang sangat istimewa dengan standar yang tinggi (5)
---	--	--	--	---

4. *Dependability*: kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dan tanpa kesalahan.

Is unreliable, requires Close supervision / Tidak dapat dipercaya, dan sulit untuk diawasi. (1)	Requires promptly And assistance / Memerlukan pengarahan & bantuan (2)	Satisfactorily Completes necessary tasks / Memenuhi dengan lengkap (3)	Consistently Reliable, requires little Supervision / Ketepatan yang dapat dipercaya, dan butuh sedikit pengawasan. (4)	Optimum Performer, requires minimum supervision / Sangat Baik memenuhi permintaan dan hanya sedikit pengawasan (5)
---	--	--	--	--

5. *Organizing and planning*: menilai kemampuan karyawan dalam merencanakan pekerjaannya secara sistematis.

Work poorly Organized planning is frequently ineffective or too late / Bekerja dengan tidak terencana, tidak effective dan sangat lambat. (1)	Planning And organizing sometimes incomplete, ineffective or too late / Terencana namun tidak memenuhi, tidak efektif atau terlambat (2)	Required planning And organizing is thorough and prompt / Rencana yang lrpenuhi dengan details dan tepat. (3)	Planning and Organizing is thorough, prompt and effective over and above norma requirement / Terencana dengan details, tepat dan efektif di atas normal. (4)	Very successful Planner and organizer, even under adverse circumstances / Berhasil dalam perencanaan walaupun dalam kondisi yang tertekan. (5)
--	--	---	--	---

6. *Initiative*: menilai kemampuan seseorang dalam mengembangkan metoda yang sudah ada serta memberikan masukan-masukan dan metoda yang baru.

Is not a self starter Needs continuous prompting / Tidak ada inisiatif dari diri sendiri, memerlukan pengarahan terus-menerus (1)	Shows reluctance to Begin difficult tasks, Needs frequent prompting / Enggan untuk melakukan pekerjaan yang sulit, dan memerlukan pengarahan yang sering (2)	Generally Initiates Preliminary work on his own without prompting / Memiliki inisiatif dari diri sendiri tanpa adanya pengarahan (3)	Consistently Grasps situations and pursues in depth without prompting / Proaktif dengan konsisten tanpa perlu adanya pengarahan. (4)	Extremely alert To what needs to be done, initiates frequent innovative / Memiliki ketanggapan yang sangat tinggi dalam melakukan pekerjaan dengan memiliki inisiatif dan hal-hal baru yang cemerlang. (5)
--	--	--	--	---

7. *Judgement*: kemampuan seseorang dalam mengambil keputusan dengan menggunakan pengetahuan serta nilai logikanya.

Actions and decisions Indicate lack of logic and practicality to unsatisfactory degree / Adanya kecenderungan terhadap aspek logika dan hal-hal yang praktis secara tidak memuaskan (1)	Does not carefully Weigh alternatives, needs someone's sense guidance in order to be effective / Tidak hati-hati dalam mengukur beberapa alternatif, memerlukan petunjuk yang sangat umum agar menjadi efektif. (2)	Satisfactory Demonstrates objectivity and level-headedness and a careful weighing of alternative / Menunjukkan tujuan yang cukup memuaskan dengan mengukur alternatif yang baik. (3)	Actions and Decisions consistently based on sound reasoning / Tindakan dan keputusan secara konsisten berdasarkan alasan-alasan yang tepat dan benar. (4)	Outstanding judgment / Penilaian dan analisa yang sangat istimewa (5)
---	---	--	---	---

8. *Supervisory Relationship*: menilai kemampuan seorang atasan dalam mendelegasikan pekerjaannya, serta berhasil tidaknya bawahannya menjalankan tugas yang dipertanggungjawabkan kepadanya.

Ineffective in handling Subordinates / Menangani anak buah dengan cara yang tidak efektif. (1)	Not enough Attention devoted to supervisory aspect / Perhatian yang tidak memadai dalam aspek supervisi. (2)	Is a conscientious Supervisor who achieve satisfactory result through subordinates / Memahami supervisi dengan mencapai hasil yang memuaskan melalui anak buah. (3)	A good leader Motivates subordinates to a high level of performance / Pemimpin yang baik yang dapat memotivasi anak buah pada kinerja yang tinggi. (4)	Excellent leader And outstanding motivator / Pemimpin yang sangat istimewa dan pembuat motivasi yang sangat membanggakan. (5)
--	--	---	--	---

Setelah melakukan penilaian, angka-angka *rating* dijumlahkan kemudian dibagi dengan jumlah kriteria/aspek evaluasi (ada 14 aspek). Hasil yang didapat dimasukkan ke dalam range yang telah ditentukan untuk mendapatkan nilai rating terakhir, yang menentukan kinerja karyawan.

*Range*-nya adalah:

5 = 4.70 and above

3 = 3.00 - 3.99

1 = 1.99 and below

**RATING 5** *One of the best employees (Excellent)*/Salah satu Karyawan Terbaik (Sangat Istimewa)

**RATING 4** *A very best good employee (Very Good)*/Karyawan yang Sangat Baik

**RATING 3** *A Satisfactory employee (Good / Satisfied)*/Karyawan yang Memenuhi Target

**RATING 2** *Fair performer – Remedial Action & Training Indicated (Fair)*/Karyawan yang Belum Memenuhi Target yang Diharapkan

**RATING 1** *Unsatisfactory Performer (Unsatisfactory)*/Karyawan yang Tidak Memenuhi Target yang Diharapkan (Hasil yang Tidak Memuaskan)

4 = 4.00 - 4.69

2 = 2.00 - 2.99

Sistem penilaian yang dijelaskan di atas, dianggap tidak tepat karena penilaiannya bersifat sangat subjektif dan tidak dapat menunjukkan persentase. Sehingga tidak terlihat dengan jelas berapa persen yang telah dicapai dari target yang ditentukan.

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Agar dapat tumbuh dan berkembang perusahaan harus memiliki strategi jitu yang dilaksanakan secara sistematis dan konsisten dalam operasi perusahaan. Namun dalam proses pelaksanaannya perusahaan juga harus menyesuaikan dan mengevaluasi strategi yang dimiliki agar dapat mengantisipasi dan mengakomodasi perubahan zaman. Lingkungan organisasi beserta seluruh elemennya harus senantiasa diperbaiki agar memiliki kemampuan untuk merancang ulang dan melaksanakan strategi perusahaan.

Dalam menyongsong pasar bebas dan tingkat persaingan yang semakin ketat maka perusahaan harus menetapkan perhatian utama/fokus operasi perusahaan pada pemenuhan kepuasan pelanggan dan menerapkan usaha untuk senantiasa memperbaikinya secara sistematis dan konsisten. Agar dapat merencanakan dan melakukan seluruh kegiatan ini perusahaan harus memperhatikan banyak aspek dalam proses pelaksanaannya.

Perbaikan terhadap hal kritical bagi perusahaan seperti tingkat kepuasan pelanggan, kualitas barang yang dihasilkan, kegiatan operasi yang efisien, energi dan biaya yang dikeluarkan harus disusun dalam struktur yang sistematis. Dengan sistem kerja yang demikian, maka perusahaan dapat mengembangkan kerangka kerja yang menjabarkan tujuan strategik perusahaan dalam beberapa kelompok tolok ukur yang saling berhubungan. Kerangka analisis yang lebih menyeluruh yang mampu menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam kelompok tolok ukur tersebut.

Setelah penggunaan sistem KPI yang lama dianggap kurang memadai dan tidak memberikan hasil yang optimal, PT. X pun merencanakan untuk menerapkan sistem *Balanced Scorecard* untuk dapat menerjemahkan visi, misi, dan strateginya.

Visi PT X sebagai pernyataan keinginan akan apa yang diwujudkan di masa depan adalah :

*“Be the leading global provider of integrated logistics services.”*

Sedangkan misi PT X adalah:

*“Create a ‘one stop shopping’ concept with a ‘one face to the customer attitude’.”*

Untuk merencanakan sebuah *Balanced Scorecard*, tentu diperlukan strategi yang mendukung kegiatan perusahaan. Guna merancang *Balanced Scorecard* yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, telah dipertimbangkan strategi yang disebutkan dalam Bab 3. Namun untuk menyempurnakan strategi yang telah disusun oleh PT X, digunakanlah bantuan analisis SWOT untuk menghasilkan strategi-strategi yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang kemudian akan dituangkan ke dalam *strategy maps*.

#### **4.1 Analisis SWOT**

Analisis SWOT dapat dilihat pada Tabel 4.1, kemudian selanjutnya dijelaskan lebih rinci.

##### **4.1.1 Strength**

Keunggulan suatu perusahaan dapat berupa sumber daya yang dimiliki seperti keahlian sedangkan kelebihan lain mungkin diperoleh melalui sumber keuangan, citra, keunggulan di pasar, serta hubungan baik dengan *buyer* atau *supplier*. Keunggulan atau kelebihan seperti itu juga dimiliki oleh PT X.

PT X yang bergerak dalam bidang *freight-forwarding* namanya sudah dikenal dengan baik di lingkungan domestik maupun internasional. Di Indonesia, PT X melebur dengan salah satu perusahaan lokal menjadi PMA sehingga memudahkannya dalam menjalankan kegiatan operasinya yang berhubungan dengan segala macam izin export maupun import serta kepentingan pengurusan *custom clearance*. Dalam hal pengurusan



*custom clearance*, PT X memiliki *license* tersendiri untuk *custom clearance*, sehingga memudahkannya dalam hal tersebut. Dari tahun 1973, PT X terus berkembang dan hingga kini memiliki kantor di delapan lokasi strategis serta jumlah karyawan kedua terbanyak setelah salah satu pesaingnya. PT X memiliki karyawan yang terlatih dan ahli di dalam bidang mereka dan para karyawan mengkontribusikan keterampilan serta pengetahuannya kepada perusahaan. Langkah terakhir yang memberikan keunggulan tambahan bagi PT X adalah merger-nya dengan salah satu perusahaan internasional, PT B.G. pada tahun 2006.

Sebelum proses merger antara PT X dan PT B.G.; PT X memiliki jaringan yang kuat di Eropa dan Asia Pasifik. Sedangkan PT. B.G. mempunyai kedudukan yang kuat di Amerika dan juga sebagian di Asia Pasifik. Setelah PT X merger dengan PT B.G., jaringan PT X bertambah. Selain itu kedudukan di China pun semakin kuat, didukung oleh “akses” yang dimiliki PT B.G..

Persatuan dengan PT B.G. memberikan kesempatan kepada PT X untuk memperluas *network*-nya dan untuk memasuki segmen-segmen yang sebelumnya sulit dijangkau. Tambah lagi satu kelebihan yang dimiliki PT X, yakni departemen *entertainment* yang meng-*handle show business* di Indonesia. PT X merupakan satu-satunya perusahaan dalam bidangnya yang memiliki departemen *entertainment*. Yang dimaksud dengan *show business* adalah event-event seperti *Disney on Ice* serta konser-konser yang diselenggarakan di Jakarta. Kegiatan dalam *show business* terdiri atas pengurusan perlengkapan yang dibawa oleh *customer*, baik keperluan untuk *show* maupun keperluan pribadinya si artis.

#### 4.1.2 Weakness

Seperti halnya perusahaan-perusahaan lain, PT X juga memiliki kekurangan. Secara eksternal citra PT X dipandang baik oleh masyarakat, namun perusahaan ini memiliki kekurangan secara internal. Budaya organisasi yang dimilikinya tergolong kaku, sehingga sulit menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan. Untuk hal komunikasi internal juga masih kurang lancar. Seringkali informasi yang dimiliki oleh *top*

*management* tidak sampai ke level bawah sehingga karyawan tidak mengetahui rencana manajemen. Tidak tersalurnya informasi ke jenjang yang lebih rendah, dan ketidaktahuan karyawan akhirnya menyebabkan fokus karyawan berbeda dengan yang diinginkan perusahaan sehingga *outcome* yang dihasilkan juga tidak optimal.

Selain itu PT X mengalami kendala dalam hal fasilitas. Tidak semua fasilitas yang diperlukan untuk kegiatan operasi dimiliki langsung oleh PT X.

Oleh sebab itu, untuk beberapa kegiatan operasionalnya PT X menggunakan *subcontractor* yang memiliki fasilitas yang dibutuhkan oleh PT X. Penggunaan *subcontractor* juga dimanfaatkan untuk menekan biaya operasional. Namun hal tersebut juga menjadi dilema bagi perusahaan, seperti dalam hal menentukan harga. Pesaing yang memiliki fasilitas tersendiri dapat memberikan harga yang lebih rendah dibandingkan PT X. Sedangkan penetapan harga PT X tergantung pada harga yang ditetapkan oleh *subcontractor*-nya.

#### 4.1.3 Opportunities

Kesempatan dapat timbul atau diperoleh saat terjadinya perubahan pada keadaan persaingan atau regulasi, perubahan teknologi dan perbaikan dalam hubungan *buyer* atau *supplier*.

Kesempatan yang dapat diambil oleh PT X adalah penggabungan PT X dengan PT. B.G.. Penggabungan tersebut membuka banyak peluang baru bagi perusahaan untuk memperluas *network* dengan *buyer* maupun *supplier* serta memperkuat eksistensinya di industri *freight forwarding*, terutama secara internasional.

Di samping itu PT X dapat mengadopsi teknologi baru yang akan memajukannya dalam kegiatan operasionalnya sehingga menarik perhatian *customer*. *Tracking system* yang dapat diakses oleh *customer* melalui website PT X sangat menarik perhatian karena memudahkan *customer* untuk memantau pengiriman barangnya kapan saja dan di mana saja, tanpa harus bergantung pada informasi langsung dari *representative* PT X.

Akan diberlakukannya AFTA dapat menjadi *opportunity* bagi perusahaan untuk mengembangkan bisnisnya. Apabila bea masuk dihapus, perdagangan ekonomi dari dan ke dalam negeri pasti meningkat sehingga kebutuhan akan pelayanan logistik juga bertumbuh. Ini akan menjadi kesempatan bagi perusahaan untuk menjadi provider pelayanan jasa logistik bagi kegiatan ekspor dan impor. Guna menyediakan jasa logistik, PT X membutuhkan jasa perusahaan pelayaran karena tidak memiliki kapal sendiri. Karena perusahaan pelayaran juga melihat adanya peluang untuk menawarkan jasa pengangkutan secara langsung kepada konsumen, sering kali perusahaan pelayaran berusaha untuk merebut pelanggan perusahaan logistik. Demi menghindari terjadinya hal seperti ini, PT X dapat mengambil inisiatif dengan mencoba untuk menjalin kerja sama dengan perusahaan pelayaran.

#### **4.1.4 Threats**

Ancaman yang dihadapi dapat berupa pesaing baru, pertumbuhan pasar yang rendah, makin kuatnya kemampuan menawar oleh pembeli dan penjual utama, perubahan teknologi dan regulasi baru.

Pesaing-pesaing lokal yang semakin berkembang dan memperoleh posisi yang makin kuat dalam industri menjadi ancaman bagi perusahaan, karena perusahaan lokal dapat memberikan harga yang lebih rendah dengan penawaran pelayanan yang sama. Oleh karena itu PT X harus terus mempertahankan kualitas pelayanannya serta selalu membedakan diri melalui hal-hal yang tidak dapat diikuti oleh perusahaan lokal. Salah satu hal yang dapat dilakukan PT X adalah mempertahankan nama baik atau citra yang selama ini sudah dibangunnya supaya tidak tergeser oleh pesaing baru dan lokal yang dapat menawarkan harga lebih murah.

Selain itu, perkembangan teknologi juga dapat menjadi ancaman bagi perusahaan, apabila teknologi yang lebih canggih dianut oleh pesaingnya namun tidak diterapkan oleh perusahaan itu sendiri, sehingga perusahaan kalah bersaing. Namun bagi PT X teknologi tidak menjadi kendala, karena PT X cukup pesat dalam mengikuti berbagai perkembangan yang dibutuhkan untuk tetap menghadapi para pesaing.

Kondisi ekonomi dan politik yang tidak stabil juga dapat menjadi ancaman bagi perusahaan. Keadaan ekonomi dan politik yang tidak aman, akan menjauhkan investor dan mengurangi kegiatan ekspor maupun impor, sehingga akan berpengaruh terhadap kegiatan operasional PT X. Selain keadaan ekonomi, perubahan regulasi dan naiknya biaya telekomunikasi juga dapat dilihat sebagai ancaman. Apabila ada perubahan regulasi yang menyangkut kegiatan *freight forwarding*, maka bisa menjadi kendala bagi perusahaan logistik dalam menjalankan kegiatannya. Sedangkan biaya telekomunikasi dapat menjadi ancaman dalam hal meningkatnya beban biaya bagi perusahaan.

PT X memiliki peluang untuk mengembangkan usahanya, dan hal tersebut dapat dicapai melalui akuisisi-akuisisi yang dilakukan baik dengan PT S.T. maupun PT. B.G.. Dengan adanya akuisisi, PT X memperoleh perluasan jaringan serta karyawan baru. Selain itu, dengan adanya akuisisi, secara tidak langsung PT X juga mengurangi pesaing di dalam industri.

Tabel 4.1 Analisis SWOT

FAKTOR INTERNAL	STRENGTH	WEAKNESS
	(S1) Jaringan distribusi yang luas	(W1) Budaya organisasi yang kurang fleksibel sehingga sulit untuk menerima perubahan
	(S2) Jumlah karyawan terbanyak nomor 2 setelah salah satu pesaingnya	(W2) Komunikasi antardivisi kurang lancar
	(S3) Memiliki kantor cabang di 8 lokasi strategis	(W3) Perkembangan pola pikir karyawan tidak sebanding dengan perkembangan perusahaan
	(S4) Brand name	(W4) Belum optimalnya kinerja Human Resources departemen, terutama dalam hal pengukuran kinerja untuk setiap unit bisnis
	(S5) Air freight leader of international FF market	(W5) Kurangnya pelatihan karyawan untuk mengembangkan kompetensi dan kapabilitas
	(S6) Show biz	(W6) Tidak punya wewenang untuk menegosiasikan ocean rate
	(S7) Own license for Custom Clearance	(W7) Prosedur invoice
		(W8) Tidak punya customer service departemen yang tersentralisasi
		(W9) Tanggung jawab yang tidak jelas antara operation, sales & sales support untuk ocean freight
FAKTOR EKSTERNAL	OPPORTUNITY	THREAT
	(O1) Mengadakan partnership dengan perusahaan pelayaran	(T1) Kondisi makro ekonomi yang stagnan
	(O2) Perkembangan kebutuhan logistik pada pertumbuhan ekonomi asia	(T2) Tekanan inflasi yang tinggi yang dipicu oleh kenaikan harga bahan bakar dunia
	(O3) Diberlakukannya AFTA	(T3) Pesaing lokal baru
	(O4) Free zone in Soewarna	(T4) Perubahan regulasi yang dapat mempersulit proses operasi
	(O5) Acroparts Vertical Marketing developing	(T5) Biaya telekomunikasi
	(O6) Domestic trucking	(T6) Perusahaan pelayaran mengambil bisnis Freight Forwarder

Sumber: Data PT X yang telah diolah

Setelah melakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), maka strategi yang dapat memanfaatkan kekuatan dan kesempatan serta mengantisipasi kekurangan dan ancaman, digabungkan di dalam TOWS pada Tabel 4.2.

**Tabel 4.2 TOWS**

	STRENGTH	WEAKNESS
Faktor Internal	(S1) Jaringan distribusi yang luas (S2) Jumlah karyawan terbanyak nomor 2 setelah safah satu pesaingnya (S3) Memiliki kantor cabang di 8 lokasi strategis (S4) Brand name (S5) Air freight leader of international FF market (S6) Show biz (S7) Owa license for Custom Clearance	(W1) Budaya organisasi yang kurang fleksibel sehingga sulit untuk menerima perubahan (W2) Komunikasi antardivisi kurang lancar (W3) Perkembangan pola pikir karyawan tidak sebanding dengan perkembangan perusahaan (W4) Belum optimalnya kinerja Human Resources departemen, terutama dalam hal pengukuran kinerja untuk setiap unit bisnis (W5) Kurangnya pelatihan karyawan untuk mengembangkan kompetensi dan kapabilitas (W6) Tidak punya wewenang untuk menegosiasikan ocean rate (W7) Prosedur invoice (W8) Tidak punya customer service departemen yang tersentralisasi (W9) Tanggung jawab yang tidak jelas antara operation, sales & sales support untuk ocean freight
Faktor Eksternal		
OPPORTUNITY	SO STRATEGIES	WO STRATEGIES
(O1) Perkembangan kebutuhan logistik pada ekonomi asia (O2) Diberlakukannya AFTA (O3) Free zone in Soerabaya (O4) <i>Airports Vertical Marketing developing</i> (O5) <i>Domestic trucking</i>	(SO1) Mengadakan partnership dengan perusahaan pelayaran (SO2) <i>On-time delivery</i> (SO3) <i>Variety of Service</i>	(WO1) <i>Minimize error</i> (WO2) <i>After sales service</i> (WO3) Memperbanyak training untuk karyawan (WO4) <i>Maintain Quality</i> (WO5) <i>Technology that facilitates process improvement</i>
THREAT	ST STRATEGIES	WT STRATEGIES
(T1) Kondisi makro ekonomi yang stagnan (T2) Tekanan inflasi yang tinggi yang dipicu oleh kenaikan harga bahan bakar dunia (T3) Peninggalan lokal baru (T4) Perubahan regulasi yang dapat mempersulit proses operasi (T5) Biaya telekomunikasi (T6) Perusahaan pelayaran mengambil bisnis <i>Freight Forwarder</i>	(ST1) <i>Maintain and increase good network relations</i> (ST2) <i>Brand name</i>	(WT1) <i>Minimize distribution channel</i> (WT2) <i>Tracking system</i> (WT3) <i>Culture for continuous improvement</i>

Sumber: Data PT X yang telah diolah

Setelah menentukan sasaran strategi dalam TOWS, strategi-strategi tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam keempat perspektif, yakni *financial perspective, customer perspective, internal business perspective, learning & growth perspective* seperti terlihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

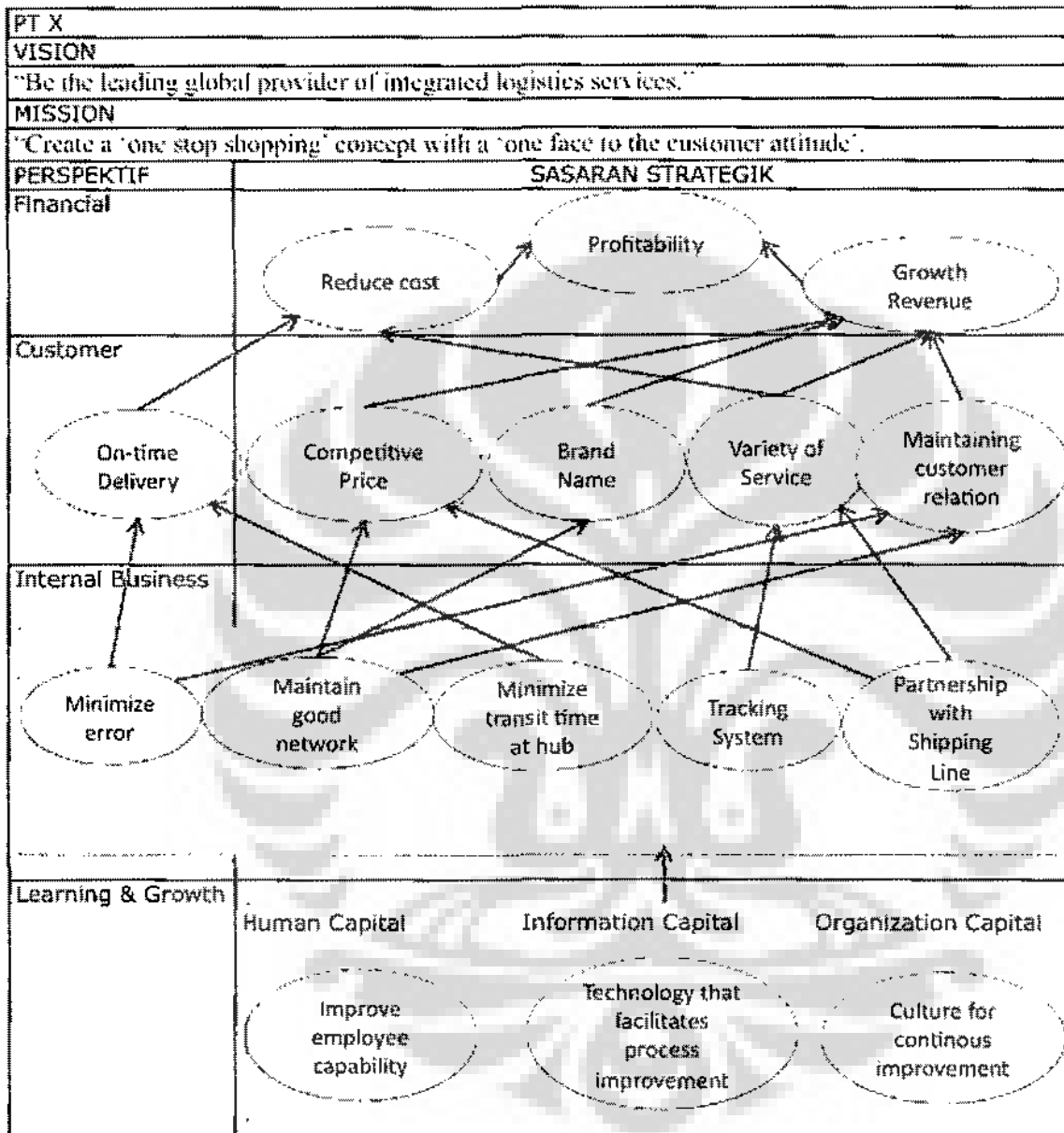
Perspektif	Sasaran Strategik
<i>Financial</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Reduce Cost</i></li> <li>2. <i>Growth Revenue</i></li> </ol>
<i>Customer</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>On-time delivery</i></li> <li>2. <i>Maintaining Customer Relationship</i></li> <li>3. <i>Competitive price</i></li> <li>4. <i>Brand name</i></li> <li>5. <i>Variety of Service</i></li> </ol>
<i>Internal Business</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Partnership with shipping line</i></li> <li>2. <i>Maintain and increase good network relations</i></li> <li>3. <i>Tracking System</i></li> <li>4. <i>Minimize distribution channel</i></li> </ol>
<i>Learning &amp; Growth</i>	<i>Improving employee capability</i>

Sumber: Data PT X yang telah diolah

#### 4.2 *Strategy Maps*

Sasaran-sasaran yang telah ditentukan dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*, kemudian dituangkan dalam penyusunan *strategy maps*. *Strategy maps* adalah *framework* atau arsitektur untuk mendiskripsikan dan mengatur strategi. Hal yang dijelaskan dalam *strategy maps* adalah proses perubahan *intangible assets* menjadi *tangible assets*, dalam hal ini *financial outcomes*. *Strategy maps* yang menjabarkan visi, misi, dan strategi perusahaan dapat dilihat pada gambar 4.1; yang menggambarkan rangkaian hubungan sebab akibat di antara keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Gambar 4.1 akan dijelaskan dengan lebih rinci; dimulai dengan *financial perspective*, yang merupakan fokus perusahaan guna mencapai kemakmuran perusahaan serta kepuasan pelanggan.

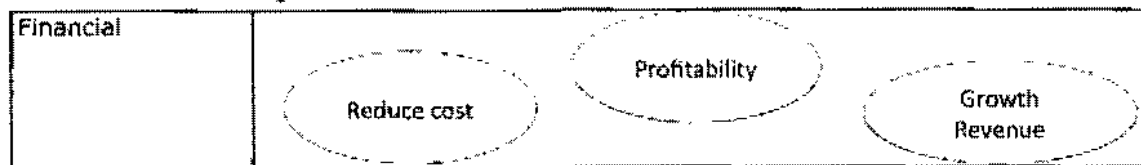


Gambar 4.1 Strategi perusahaan dalam *Balanced Scorecard*

Sumber: Data PT X yang telah diolah



#### 4.2.1 Financial Perspective



Sasaran strategik yang akan dicapai pada *financial perspective* adalah untuk mendapatkan profitabilitas. Profitabilitas ini dapat dibagi dua, yakni dengan mengurangi biaya dan pertumbuhan pendapatan.

1. *Reduce Cost*; sasaran strategik yang disebutkan dalam *Internal Business Perspective*, yaitu mengurangi jaringan distribusi merupakan salah satu cara untuk mengurangi biaya. Dengan mempersingkat waktu transit di hub, secara otomatis biaya yang dikeluarkan juga akan berkurang. Pengukuran yang dilakukan terkait dengan *reduce cost* sebagai berikut;
  - Persentase pengurangan biaya; yang dimaksud dengan persentase pengurangan biaya adalah melakukan pengeluaran biaya untuk kegiatan operasional atau non operasional seefektif dan seefisien mungkin, dilakukan dengan menggunakan persentase agar lebih objektif sehingga dapat diketahui komposisi atas biaya tersebut dibandingkan dengan pendapatan atau biaya pada periode sebelumnya.
2. *Growth Revenue*; peningkatan pendapatan dapat dicapai dengan mempertahankan pelanggan yang sudah ada serta dengan mencari pelanggan baru. Mempertahankan pelanggan yang sudah lama dapat dilakukan melalui *customer visit* guna menjaga hubungan baik seperti disebutkan pada *internal business perspective*. Pelanggan yang setia akan terus kembali menggunakan pelayanan jasa perusahaan serta merekomendasikan jasa perusahaan kepada *valued* pelanggan yang lain sehingga *revenue* perusahaan akan meningkat. Pengukuran yang dilakukan dalam rangka mencapai *growth revenue* adalah sebagai berikut:

- Persentase *revenue* dari pelanggan baru; pengukuran ini digunakan untuk melihat berapa besar tingkat pertumbuhan dari penambahan *revenue* pelanggan baru.
- Persentase *revenue* dari pelanggan lama; pengukuran ini dilakukan guna melihat tingkat penambahan *revenue* dari pelanggan lama yang masih tetap menjadi pelanggan
- Persentase *revenue growth*; pengukuran ini dilakukan guna melihat tingkat pertumbuhan *revenue* dari pelanggan lama ditambah pelanggan baru dibandingkan dengan *revenue* periode sebelumnya.

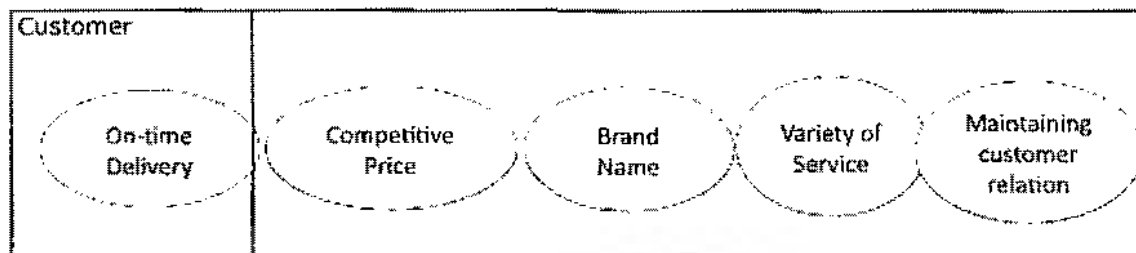
Pengukuran yang digunakan untuk sasaran strategik ini dirangkum pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.4 *Strategic Objectives* dalam *Financial Perspective***

<i>Strategic Objectives</i>	<i>Measurement</i>
<i>Cost reduction</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ persentase pengurangan biaya operasional</li> </ul>
<i>Growth Revenue</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ persentase <i>revenue</i> dari pelanggan baru</li> <li>▪ persentase <i>revenue</i> dari pelanggan lama</li> <li>▪ persentase <i>revenue growth</i></li> </ul>

Sumber: Data PT X yang telah diolah

#### 4.2.2 Customer Perspective



Guna mendukung pencapaian sasaran strategik dalam *financial perspective* maka perlu dilakukan hal-hal berikut dalam *customer perspective*:

1. *On-time Delivery*; waktu merupakan faktor yang sangat penting maka dalam hal pengiriman barang guna mencapai tepat waktu harus dilakukan berdasarkan jadwal pengiriman yang telah diperhitungkan sesuai dengan lama perjalanan serta waktu transit, agar memenuhi barang tiba di tujuan sesuai dengan permintaan pelanggan.

Pelanggan yang menggunakan jasa perusahaan *freight forwarding* merupakan pelanggan yang sangat tergantung pada pengiriman yang tepat waktu. Jika terjadi keterlambatan dalam pengiriman barang, dapat mengakibatkan kerugian. Demi memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan dan guna menjaga kepuasan pelanggan, karyawan harus bekerja cepat dan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Sesuai dengan istilah "*Time is Money*", pengiriman suatu barang selalu berpacu dengan waktu.

*On-time delivery* ini didukung oleh strength PT X yang memiliki jaringan distribusi yang luas dan *license custom clearance*, serta oleh keunggulannya untuk perkembangan kebutuhan logistik pada ekonomi asia dan *domestic trucking*.

Inisiatif strategik yang dilakukan adalah mengidentifikasi, mengurangi dan menghilangkan *non value activities*. Pengukuran inisiatif strategik ini dapat dilakukan dengan membandingkan ETA (*Estimated Time of Arrival*) dengan tanggal tibanya barang yang sebenarnya.

Pengukuran yang digunakan dalam strategi *on time delivery* sebagai berikut:

- Perbandingan estimasi tanggal suatu pengiriman tiba di destinasi dengan tanggal barang itu tiba; hal ini dilakukan untuk melihat berapa lama *leadtime* yang dibutuhkan dalam pengiriman barang dibandingkan antara estimasi dengan kenyataan.
  - Jumlah *complain* yang diterima akibat terlambatnya penerimaan barang, dibandingkan jumlah pengiriman; pengukuran ini guna melihat seberapa banyak *complain* yang terjadi atas pengiriman barang khususnya yang diakibatkan oleh keterlambatan pengiriman.
2. *Competitive Price*; keadaan ekonomi yang tidak stabil sangat mempengaruhi bisnis perusahaan. Inflasi merupakan faktor yang mempengaruhi penentuan harga jual kepada konsumen. Namun, dalam persaingan yang sangat ketat, penentuan harga harus *competitive* dengan harga yang ditetapkan oleh para pesaing. Perbandingan harga tentunya dilakukan terhadap pesaing-pesaing yang berada di level yang sama, dalam hal ini pesaing yang mempunyai standar internasional.

Pengukuran *competitive price* dapat dilakukan dengan membandingkan harga yang ditetapkan PT X dengan harga yang ditetapkan oleh pesaing yang seimbang, untuk pelayanan yang sama.

- Perbandingan harga perusahaan dengan harga pesaing untuk jasa yang sama; pengukuran ini dilakukan guna melihat seberapa kompetitif harga yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pelanggan dibandingkan dengan harga yang ditawarkan oleh kompetitor.
3. *Brand Name*; nama atau citra suatu perusahaan seringkali menjadi faktor penentu bagi pelanggan dalam memilih jasa atau barang suatu perusahaan. Oleh sebagian besar masyarakat *brand name* menjadi jaminan akan kualitas barang

atau jasa yang dijualnya, sehingga konsumen bersedia untuk membayar harga yang lebih mahal.

Nama PT X yang terkenal secara internasional selama 136 tahun dan secara nasional selama 34 tahun cukup diakui baik oleh pelanggan maupun pesaingnya. Nama PT X terbukti bagus melalui prestasi yang telah dicapainya selama bertahun-tahun.

*Brand name* yang telah dibangun selama ini, memegang peranan yang sangat penting dalam eksistensi perusahaan. Nama dan prestasi yang dijunjung tinggi oleh konsumennya, menjadi keunggulan bagi perusahaan. Pada umumnya orang lebih suka menggunakan produk atau jasa yang telah mereka kenal atau yang familiar., daripada mencoba produk baru. Walaupun ada barang atau jasa yang sama dengan harga lebih murah, konsumen cenderung membayar harga yang lebih mahal untuk barang atau jasa yang telah mereka kenal.

- Jumlah pelanggan yang memilih perusahaan karena *brand*-nya; seperti telah dijelaskan diatas mengenai pentingnya sebuah *brand name* maka dalam pengukuran ini dilihat seberapa besar penambahan jumlah pelanggan yang memilih jasa yang ditawarkan oleh PT X karena *brand* yang dimiliki oleh PT X.
4. *Variety of Service*; dengan terus berkembangnya zaman, kebutuhan dan keinginan konsumen pun semakin berkembang. Konsumen terus mengharapkan pelayanan yang lebih baik dari sebelumnya. Guna memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan, perusahaan harus secara terus menerus mengembangkan barang dan jasa yang ditawarkannya.
- Jumlah perbaikan pelayanan tiap tahun; pengukuran ini dilakukan guna mengetahui jumlah perbaikan atas pelayanan yang ada setiap tahunnya sesuai dengan complain dari pelanggan dan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan guna meningkatkan kepuasan pelanggan.

- Jumlah jasa baru yang ditawarkan tiap tahun; merupakan pengukuran yang dilakukan terkait dengan inovasi atas jumlah jasa yang bertambah setiap periode-nya.

5. *Maintaining customer relation*; Melihat kelemahan PT X pada W7 dan W8 yang masing-masing adalah prosedur invoice yang belum sempurna serta tidak adanya customer service departemen yang tersentralisasi, kemudian mempertimbangkan opportunity yang dimilikinya untuk perkembangan kebutuhan logistik pada ekonomi asia; dikonklusikan bahwa *maintain customer relation* sangat dibutuhkan di sini.

Dalam memberikan pelayanan jasa salah satu faktor yang sangat penting adalah *maintain customer relation*. Masih banyak perusahaan yang masih belum dapat mewujudkan hal tersebut dengan baik, salah satu contohnya adalah tidak adanya penggantian kerugian jika dalam pengiriman terjadi kerusakan atau kehilangan barang.

Oleh sebab itu, *maintain customer relation* dalam sebuah perusahaan, khususnya perusahaan jasa, sangatlah penting. *Maintain customer relation* yang baik akan menciptakan kepuasan dan kepercayaan pelanggan terhadap suatu perusahaan.

- Jumlah kunjungan ke pelanggan yang dilakukan setelah transaksi; pengukuran ini dilakukan untuk melihat jumlah *visite* yang dilakukan oleh PT X terkait dengan peningkatan kepuasan pelanggan dan pelayanan *after sales*.
- Lamanya proses penyelesaian apabila ada *complain*; penanganan atas *complain* dilakukan untuk melihat berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menangani *complain* dari pelanggan guna melihat seberapa tanggap perusahaan dalam mencapai kepuasan pelanggan.

Hasil yang diperoleh dalam *customer perspective* adalah kepuasan pelanggan, pertumbuhan pelanggan, kesetiaan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Kepuasan pelanggan mencerminkan kemampuan perusahaan memuaskan kebutuhan pelanggan.

Kepuasan pelanggan merupakan pemicu terhadap hasil lainnya dalam *customer perspective* pertumbuhan pelanggan memperlihatkan kemampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan, sehingga pelanggan akan kembali menggunakan jasa yang telah diterimanya serta merekomendasikan kepada calon pelanggan lainnya. Kesetiaan pelanggan mencerminkan kemampuan perusahaan memelihara hubungan dengan pelanggan yang telah ada. Profitabilitas pelanggan mencerminkan kemampuan layanan kepada segmen pasar tertentu dalam menghasilkan laba.

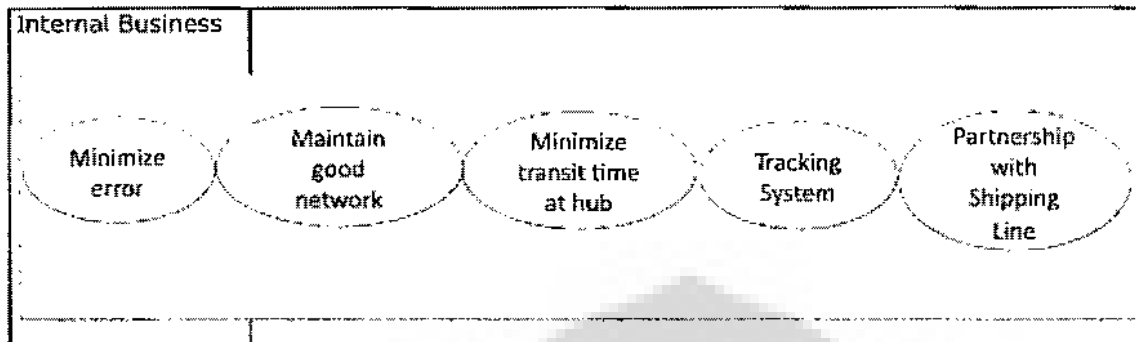
Pengukuran yang digunakan dalam pengukuran *customer perspective* terangkum pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.5 Strategic Objectives dalam Customer Perspective**

<i>Strategic Objectives</i>	<i>Measurement</i>
<i>On-time delivery</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perbandingan estimasi tanggal suatu pengiriman tiba di destinasi dengan tanggal barang itu tiba.</li> <li>- Jumlah <i>complain</i> yang diterima akibat terlambatnya penerimaan barang, dibandingkan jumlah pengiriman.</li> </ul>
<i>Competitive Price</i>	Perbandingan harga perusahaan dengan harga pesaing untuk jasa yang sama.
<i>Brand Name</i>	Jumlah pelanggan yang memilih perusahaan karena <i>brand-nya</i>
<i>Variety of Service</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah perbaikan pelayanan tiap tahun</li> <li>- Jumlah jasa baru yang ditawarkan tiap tahun</li> </ul>
<i>Maintaining Customer Relationship</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah kunjungan ke pelanggan yang dilakukan setelah transaksi.</li> <li>▪ Lamanya proses penyelesaian apabila ada <i>complain</i>.</li> </ul>

Sumber: Data PT X yang telah diolah

### 4.2.3 Internal Business Perspective



Guna mendukung pencapaian sasaran strategik dalam *customer perspective* maka perlu dilakukan hal-hal berikut dalam *internal perspective*:

1. *Meminimalkan error*; Setiap perusahaan pasti pernah mengalami terjadinya kesalahan dan penerimaan keluhan dari konsumen. Kesalahan atau *error* merupakan hal yang wajar, dan perusahaan justru belajar dari kesalahan tersebut. Dengan adanya *error*, akan menyadarkan perusahaan akan kekurangannya. Namun, apabila kesalahan atau komplain melampaui batas kewajaran, akan menjadi ancaman bagi perusahaan. Jika kesalahan yang sama terus berulang, maka hal ini dapat menjatuhkan nama baik perusahaan dan mempengaruhi rasa percaya konsumennya. Konsumen yang tadinya yakin akan barang atau jasa yang disediakan, malah menjadi ragu dan akhirnya beralih kepada kompetitor. Untuk menghindari terjadinya hal-hal seperti itu, sangat penting untuk memonitor dan meminimalkan kesalahan yang terjadi.

Kesalahan yang sering terjadi pada perusahaan *freight forwarding* adalah mengenai ketepatan waktu dalam pengiriman barang dan *invoicing*. Hal-hal tersebut perlu diperhatikan agar tidak berbalik menjadi bumerang bagi perusahaan itu sendiri. Pengiriman invoice yang salah akan mempersulit perusahaan karena pada akhirnya akan memperlambat proses pembayaran.

Pengukuran yang dilakukan dalam sasaran strategik *minimize error* adalah sebagai berikut:



- *claim ratio*; pengukuran ini melihat berapa banyak tingkat klaim yang terjadi terhadap pelayanan yang telah diberikan oleh PT X guna mengetahui seberapa tanggap perusahaan atas kesalahan yang telah terjadi selama proses pelayanan dan apakah masih dalam batas kewajaran atau tidak.
- ketepatan waktu pengiriman *invoice*; hal ini juga guna melihat berapa lama *leadtime* yang dibutuhkan terkait dengan proses administrasi PT X guna mendukung kegiatan operasional PT X. Pengiriman *invoice* yang tepat dan cepat akan mempercepat proses berikutnya dalam hal pembayaran yang pada akhirnya akan mendorong proses operasional.

2. *Maintaining good network*; PT X tidak memiliki kapal sendiri, maka sangat bergantung pada penggunaan jasa pelayaran dalam hal pengiriman melalui laut. Baik pemberian harga maupun pelayanan tergantung dari hubungan baik kedua perusahaan tersebut. Maka, agar memperoleh pelayanan yang baik, hendaknya PT X menjalin hubungan yang baik dengan jasa pelayaran. Pelayanan yang diperoleh PT X dari perusahaan pelayaran sangat penting karena akan berpengaruh kepada pelayanan yang akan diterima oleh *customer* PT X.

Selain perusahaan pelayaran, PT X juga bekerja sama dengan *subcontractor* yang menyediakan fasilitas, seperti alat-alat berat, yang tidak dimiliki oleh PT X. Supaya kegiatan operasional dapat berjalan dengan lancar, sangat penting untuk menjalin hubungan yang baik dengan *partner* perusahaan.

Di samping kedua hubungan di atas, hubungan baik yang sangat penting untuk dipertahankan dan diperhatikan tentunya adalah hubungan baik dengan para pelanggan. Hubungan baik itu tidak hanya dijaga pada saat transaksi saja tetapi perlu juga dipertahankan untuk masa depan, dengan harapan bahwa pelanggan puas dengan pelayanan yang diterimanya sehingga bersedia menggunakan kembali jasa perusahaan pada kesempatan berikutnya. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian *maintain customer relation* yang bagus, serta dengan mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan.

- *customer satisfaction*, kepuasan pelanggan diukur guna mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan yang diperoleh oleh pelanggan atas pelayanan yang telah diberikan oleh PT X.
3. *Minimize transit time at hub*; Dalam pengiriman barang dari atau ke Indonesia, setiap kapal pasti harus transit di hub yang berada di Singapura. Transit tersebut terkadang memperlambat jadwal pengiriman serta menambah biaya yang perlu dikeluarkan oleh perusahaan. Biasanya transit sekitar tiga hari, namun kadang-kadang bisa memakan waktu lebih dari itu. Apabila melampaui tiga hari *container* yang transit di *hub* dikenakan biaya penghinaan sehingga menambah beban perusahaan.
- *transit time*, pengukuran atas *transit time* terkait dengan menghitung berapa lama *leadtime* yang dibutuhkan dalam waktu transit dimana hal ini akan mempengaruhi waktu pengiriman dan waktu dari barang diterima oleh karyawan. Semakin cepat proses yang dilakukan ketika transit maka akan memperpendek *leadtime* selanjutnya akan semakin baik proses yang berjalan.
4. *Tracking system*; Inisiatif strategi *tracking system* bermanfaat untuk memberikan kemudahan bagi pelanggan dalam mengawasi pergerakan barang-barangnya. Dengan adanya *tracking system* pelanggan dapat memonitor keberadaan barang mereka secara *online* di *website* PT X dengan memasukkan *tracking number*.
- penggunaan fasilitas oleh pelanggan; pengukuran ini dilakukan guna melihat seberapa besar animo pelanggan dalam memanfaatkan fasilitas yang disediakan perusahaan terkait dengan memonitor keberadaan barang yang sedang dalam proses pengiriman.
  - kepuasan pelanggan terhadap fasilitas yang disediakan; hal ini dilakukan guna melihat seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan atas fasilitas yang disediakan oleh perusahaan terkait dengan sistem yang memudahkan pelanggan dalam memonitor barang yang sedang dalam

pengiriman. Tingkat kepuasan pelanggan dapat diukur melalui kemudahan sistem yang digunakan, kemudahan dalam mengakses, dan sebagainya.

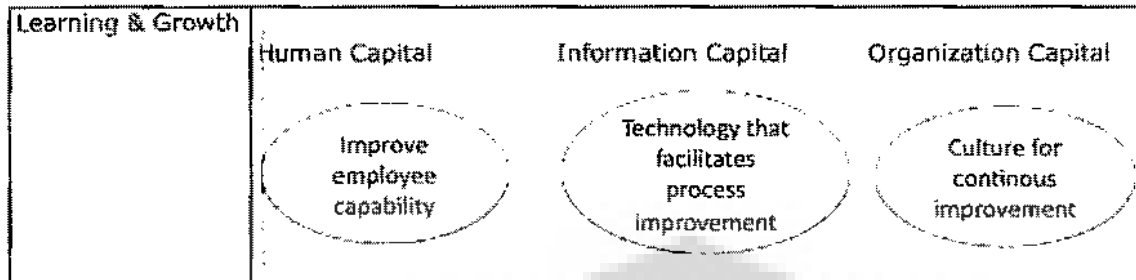
Pengukuran yang digunakan untuk mengukur *Internal Business Perspective* dirangkum dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4.6 *Strategic Objectives* dalam *Internal Business Perspective***

<i>Strategic Objectives</i>	<i>Measurement</i>
<i>Minimize error</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>claim ratio</i></li> <li>▪ ketepatan waktu pengiriman invoice</li> </ul>
<i>Maintain Good Network</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Number of Reorder.</i></li> <li>▪ <i>Survey</i> kepuasan <i>supplier</i> atas kerjasama perusahaan.</li> </ul>
<i>Minimize transit time at hub</i>	<i>transit time</i>
<i>Tracking system</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ persentase pelanggan yang menggunakan <i>tracking system</i>.</li> <li>▪ <i>survey</i> atas kepuasan pelanggan terhadap fasilitas yang disediakan oleh <i>tracking system</i>.</li> <li>▪ kepuasan pelanggan terhadap fasilitas yang disediakan</li> </ul>

Sumber: Data PT X yang diolah

#### 4.2.4 Learning and Growth Perspective



*Learning & Growth Perspective* merupakan titik awal pembangunan perspektif lainnya. Tujuan dari *financial, customer, dan internal business perspective* adalah mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja istimewa. Sedangkan tujuan dari *learning & growth perspective* adalah sebagai faktor pendorong dihasilkannya kinerja istimewa dengan menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tercapainya tujuan ketiga perspektif lainnya.

Perspektif *learning and growth* ini dapat memberikan gambaran kompetensi, teknologi, serta keadaan organisasi yang mendukung kegiatan operasional perusahaan. Sasaran strategi yang dilakukan dalam perspektif ini dijelaskan sebagai berikut:

1. *Human Capital*; Jika pentingnya peranan karyawan bagi kinerja perusahaan sudah disadari cukup lama oleh perusahaan di negara maju, perusahaan di Indonesia saat ini juga mulai sadar bahwa manusia adalah asset utama perusahaan. Dalam persaingan yang sangat ketat, perusahaan memerlukan *intangible asset*, yakni sumber daya manusia yang kompeten, untuk menempatkan perusahaan pada posisi daya saing kuat dalam jangka panjang. Melalui kemampuannya, sumber daya manusia akan menerapkan pengetahuan dan keterampilannya dalam pekerjaannya untuk memproduksi jasa yang menghasilkan *value* bagi *customer*. Sumber daya manusia yang kompeten merupakan faktor kunci bagi keberhasilan perusahaan.

Dengan prinsip bahwa pembelajaran merupakan *performance driver* untuk pertumbuhan, maka sasaran strategik dalam pembangunan sumber daya manusia di perusahaan adalah membangun pengetahuan karyawan sebagai *human*

*capital*, yang mengakibatkan pertumbuhan perusahaan, yaitu dengan peningkatan kemampuan karyawan melalui *training* dan penyelenggaraan rapat secara teratur. Sasaran strategik lain untuk mendukung pertumbuhan perusahaan adalah melalui penyeleksian karyawan yang lebih ketat. Pemilihan karyawan yang tepat sesuai dengan kriteria perusahaan akan memudahkan perusahaan dalam hal meningkatkan kinerjanya.

Sebagai inisiatif awal sasaran strategik mengadakan *training* untuk peningkatan kemampuan karyawan dilakukan dengan menganalisa pengetahuan teknis serta pengetahuan sosial yang sekiranya dibutuhkan karyawan di masa depan. Yang dimaksud dengan pengetahuan teknis adalah pengetahuan atau keterampilan yang diperlukan karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya. Sedangkan pengetahuan sosial adalah pengetahuan akan perilaku dan kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan rekan karyawan lainnya.

Inisiatif strategik berikutnya adalah menyusun dan melaksanakan program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan dan manajer, yang disusun berdasarkan perbedaan antara hasil *individual assessment*.

Inisiatif strategik untuk sasaran strategik mengadakan *sharing & consulting* adalah dengan membuat sebuah program penyampaian saran supaya dapat mengakomodir ide dan gagasan yang baik dari karyawan. Untuk memudahkan hal tersebut perusahaan dapat menyediakan fasilitas informasi seperti keadaan perusahaan yang selalu *up-to-date*, keluhan *customer*, atau masalah lain yang perlu diperhatikan, sehingga karyawan berkesempatan untuk memberikan masukan dan menyampaikan gagasannya. Dengan adanya *sharing and consulting*, karyawan dapat saling bertukar pikiran dan menimbulkan gagasan-gagasan yang cemerlang. Pencapaian hasil dalam melakukan inisiatif strategik *sharing and consulting* ini dikukur dengan proporsi karyawan yang mengusulkan ide baru dan yang diimplementasikan serta jumlah *sharing*.

Dalam hal pelaksanaan dari strategi *human capital* maka perlu dilakukan pengukuran-pengukuran sebagai berikut:

- Program pendidikan dan pelatihan; program ini dilakukan guna meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan dan mendorong kemajuan perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.
- Jumlah karyawan berkualitas yang direkrut; perusahaan menentukan kualifikasi atau standard atas karyawan sesuai dengan level dan jabatan. Hal ini akan mendorong dan meningkatkan kinerja perusahaan dimana perusahaan akan memiliki SDM yang berkualitas dan siap bersaing dengan kompetitor.
- Jumlah karyawan yang rotasi jabatan baru; hal ini terkait dengan *career path* yang jelas di dalam perusahaan. Sehingga meningkatkan motivasi karyawan guna memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan dan memberikan ide-ide segar dan brilliant pada jabatan-jabatan yang diduduki.

2. *Information Capital*; teknologi merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja operasional perusahaan. Penyediaan fasilitas bagi pelanggan untuk memonitor status barang mereka, dapat meningkatkan kualitas pengalaman pelanggan dengan perusahaan. Pelanggan dapat mengikuti perjalanan barang mereka di *website* perusahaan. Selain itu, adanya teknologi juga dapat menekan biaya perusahaan. Ilustrasinya dapat dijabarkan sebagai berikut:

Adanya *tracking system* yang memungkinkan pelanggan untuk mengikuti status pengiriman barangnya secara online, menghemat waktu dan biaya baik bagi pelanggan maupun perusahaan. Jika dulu informasi seperti itu harus selalu diberitahukan melalui telepon, sekarang dapat diikuti secara *online*.

- *percent of customers who can track order status electronically*; pengukuran ini terkait erat dengan *internal business perspective* dengan

pengukuran *tracking system* dimana hal ini dilakukan guna mengetahui berapa besar animo pelanggan terhadap sistem yang dimiliki perusahaan serta seberapa besar hal itu mempengaruhi pelanggan dalam hal pemanfaatan dan peningkatan kepuasan dalam pelayanan.

3. *Organizational Capital*; untuk melengkapi *human capital* dan *information capital*, perlu adanya pengembangan dalam *organization capital*. *Organization capital* adalah kemampuan perusahaan untuk memperlancar dan mempertahankan proses perubahan yang diperlukan untuk menjalankan strategi perusahaan. *Organization capital* menyediakan kemampuan untuk mengintegrasikan *intangible* dengan *tangible asset* sebagai suatu kesatuan yang bekerja sama demi mencapai sasaran objektif perusahaan.

Perusahaan dengan *organization capital* yang tinggi merupakan perusahaan yang berhasil mendistribusikan pengertian daripada visi, misi, nilai, dan strategi, serta menciptakan kinerja kebudayaan yang melingkupi strategi. Selain itu membagi pengetahuan ke jenjang atas, bawah, dan secara menyeluruh di dalam organisasi sehingga semua karyawan bekerja sama menuju satu tujuan yang sama.

Inisiatif sasaran strategik *organization capital* adalah untuk membangun kebudayaan baru dalam perusahaan. Melihat pentingnya perubahan kebudayaan sesuai dengan perkembangan zaman, sasaran strategik ini menjadi salah satu dasar bagi perusahaan untuk memperbaiki dirinya. Mempertimbangkan kebudayaan Schenker yang saat ini dapat dikatakan kaku dan rentan terhadap perubahan, diperlukan *organization capital* ini untuk mengembangkan perusahaan dan menghindari ketidakhadiran perusahaan yang dikarenakan karyawannya sendiri.

- *number of new process ideas generated*; pengukuran ini dilakukan untuk melihat sejauhmana kreatifitas dan inovasi atau ide-ide baru yang timbul

dari dalam perusahaan atas kegiatan operasional atau non operasional perusahaan.

- *number of employee process ideas implemented*; terkait erat dengan pengukuran sebelumnya, pengukuran ini melihat sejauhmana ide-ide baru tersebut dapat diimplementasikan di perusahaan.
- *performance improvement from employee suggestions and actions*; langkah berikut dari kedua pengukuran sebelumnya adalah melihat bagaimana pengembangan dan perubahan yang terjadi atas saran dan tindakan karyawan terhadap ide-ide baru yang telah/sedang diimplementasikan.

Pengukuran yang digunakan dalam sasaran strategi *learning and growth* dirangkum dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4.7 Strategic Objectives dalam Learning & Growth Perspective**

<i>Strategic Objectives</i>	<i>Measurement</i>
<i>Improve employee capability</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>human capital readiness ratio.</i></li> <li>▪ <i>number of trainings.</i></li> </ul>
<i>Technology that facilitates process improvement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>tracking system that are linked to minimize error.</i></li> </ul>
<i>Culture for continuous improvement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>number of new process ideas generated</i></li> <li>▪ <i>number of employee process ideas implemented</i></li> <li>▪ <i>allignment between employees suggestions and actions</i></li> </ul>

Sumber: Data PT X yang telah diolah



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Sistem pengukuran kinerja perusahaan lazimnya menggunakan pendekatan keuangan. Namun pendekatan ini dirasa kurang tepat karena menggunakan data historical dan lebih mencerminkan kondisi di masa lalu serta tidak mengukur hal-hal yang *intangible* di dalam perusahaan.

Atas dasar kelemahan dari pendekatan keuangan tersebut maka dalam penelitian ini dilakukan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan, dimana dalam pendekatan BSC terdapat pengukuran-pengukuran hal-hal yang *intangible* menjadi *tangible*. Hal ini diharapkan akan semakin meningkatkan kinerja perusahaan.

Di samping itu, penetapan strategi yang dilakukan oleh perusahaan selama ini hanya berdasarkan kebijakan dan keputusan manajemen sehingga tidak dapat *align* dengan para karyawan. Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan dan dicerminkan dengan *Strategy Maps* dan *Balanced Scorecard* maka ditemukan strategi yang diharapkan *align* dengan seluruh komponen perusahaan. Pada akhirnya strategi yang lahir dari dalam perusahaan ini diharapkan akan lebih dijiwai bagi seluruh komponen perusahaan sehingga akan meningkatkan performa perusahaan. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. *Financial Perspective*; dalam perspektif ini sasaran strategis yang hendak dicapai oleh PT X adalah *cost reduction* dan *growth revenue*. Dalam *cost reduction*; pengukuran yang dilakukan adalah persentase pengurangan biaya operasional, sedangkan *growth revenue* menggunakan persentase *revenue* dari pelanggan baru, persentase *revenue* dari pelanggan lama dan persentase *revenue growth*.

2. *Customer Perspective*; perspektif ini menghasilkan sasaran strategik *on time delivery, competitive price, brand name, variety of service, maintain customer relation*. Masing-masing sasaran strategik tersebut menggunakan pengukuran sebagai berikut: *on time delivery* menggunakan perbandingan estimasi tanggal suatu pengiriman tiba di destinasi dengan tanggal barang itu tiba dan jumlah *complain* yang diterima akibat terlambatnya penerimaan barang dibandingkan jumlah pengiriman, *competitive price* menggunakan perbandingan harga perusahaan dengan harga pesaing untuk jasa yang sama, *brand name* menggunakan jumlah pelanggan yang memilih perusahaan karena *brand*-nya, *variety of service* menggunakan jumlah perbaikan pelayanan tiap tahun dan jumlah jasa baru yang ditawarkan tiap tahun, *maintain customer relation* menggunakan jumlah kunjungan ke pelanggan yang dilakukan setelah transaksi dan lamanya proses penyelesaian apabila ada *complain*. Perspektif ini mendorong peningkatan kepuasan pelanggan yang pada akhirnya akan meningkatkan *customer retention* selanjutnya akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan dalam *financial perspective*.
3. *Internal Business Perspective*; sasaran strategik yang dilakukan dalam perspektif ini adalah *minimize error, maintain good network, minimize distribution channel, dan tracking system*. Dalam sasaran strategik ini; pengukuran yang dilakukan adalah *claim ratio* dan ketepatan waktu pengiriman invoice untuk *minimize error, customer satisfaction* untuk *maintain good network, transit time* untuk *minimize transit time at hub*. Hal-hal yang terkait dengan *internal business perspective* akan mendorong pencapaian sasaran-sasaran strategik dalam *customer perspective*.
4. *Learning & Growth Perspective*; sasaran-sasaran strategik yang hendak dicapai dalam perspektif ini adalah *improve employee capability, technology that facilitates process improvement, dan culture for continuous improvement*. Masing-masing sasaran strategi tersebut memiliki pengukuran-pengukuran sebagai berikut: program pendidikan dan pelatihan, jumlah karyawan berkualitas yang direkrut dan jumlah karyawan yang rotasi jabatan baru untuk *improve employee capability, percent of customers who can track order status electronically* untuk

*technology that facilitates process improvement, dan number of new process ideas generated, number of employee process ideas implemented, performance improvement from employee suggestions and actions untuk culture for continuous improvement.*

Dengan menerapkan *Balanced Scorecard* diharapkan dapat membantu manajemen dalam menganalisa hubungan timbal balik dan keterkaitan dari keempat perspektif yang ada. Dalam sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, harus diperhatikan bahwa kunci sukses dari penerapan keseluruhan strategi adalah transparansi manajemen yang memungkinkan seluruh komponen dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan masing-masing sehingga dapat segera melakukan perbaikan yang dibutuhkan.

Penerapan BSC akan mendorong perusahaan dalam melakukan integrasi seluruh rangkaian strategi perusahaan dan memberi gambaran strategis serta analisa sebab akibat atas keseluruhan kegiatan dan kinerja perusahaan.

## 5.2 Saran

Penulis menyarankan sebagai berikut;

1. PT X tidak hanya menggunakan pendekatan keuangan dalam mengukur kinerja perusahaan, tetapi juga mempertimbangkan hal-hal yang *intangible* di dalam perusahaan, yaitu dengan menggunakan konsep BSC, dimana terdapat 3 pendekatan lain yang dilakukan selain keuangan (*customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective*).
2. PT X harus menetapkan strategi-strategi yang *reliable, visible, achievable* lengkap dengan pengukuran-pengukuran serta terintegrasi ke seluruh komponen perusahaan, yaitu:
  - *Financial Perspective: cost reduction, growth revenue.*
  - *Customer Perspective: on time delivery, competitive price, brand name, variety of service, maintain customer relation.*
  - *Internal Business Process Perspective: minimize error, maintain good*

*network, minimize transit time at hub, tracking system.*

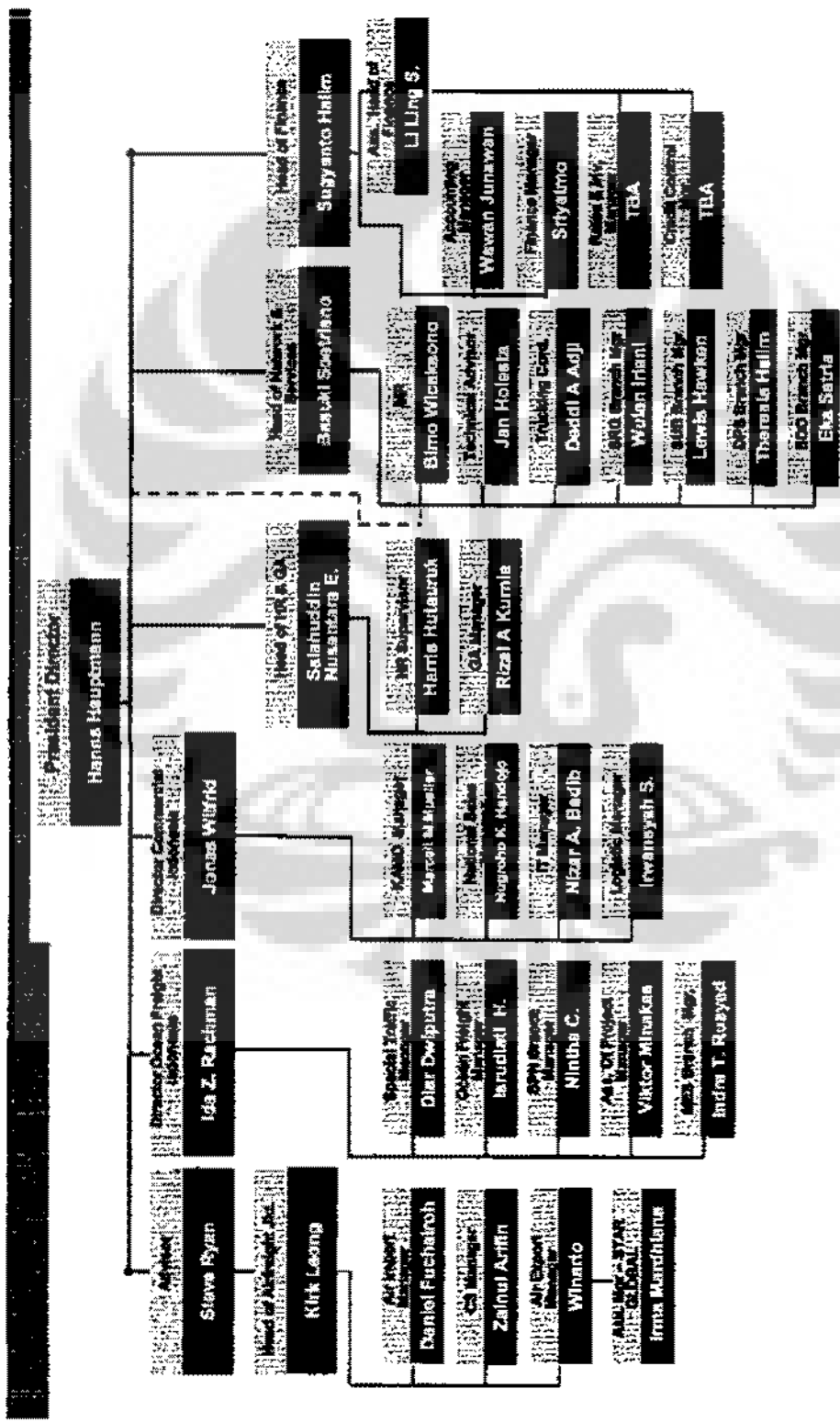
- *Learning & Growth Perspective: improve employee capability, technology that facilitates process improvement, culture for continuous improvement.*

3. Strategi-strategi dan pengukuran-pengukuran yang telah ditetapkan harus berasal dari dalam perusahaan sendiri dan ditemukan dengan melakukan analisis SWOT terlebih dahulu.
4. PT X dapat mengimplementasikan sasaran-sasaran strategik dan pengukurannya berdasarkan BSC dan *strategy maps* yang telah disusun oleh penulis dalam penelitian ini.
5. Secara berkala; PT X diharapkan melakukan evaluasi atas penerapan sasaran strategi dan pengukuran yang telah ditetapkan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan. *Management Control Systems*. Boston: 2007
- Dess, Gregory G., and G. T. Lumpkin, and Alan B. Eisner. *Strategic Management: Text and Cases*. New York: McGraw-Hill, 2008
- Kaplan, Robert and David Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston. MA: Havard Business School, 1996
- Kaplan, Robert and David Norton. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Havard Business School, 2004
- Kaplan, Robert, and David Norton. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the New Business Environment*. Boston: Havard Business School, 2001
- Luis, Suwardi, dan Prima A. Biromo. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: Gramedia, 2007
- Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, 2006
- Olive, Nils-Goran, and Jan Roy, and Magnus Wetter. *Performance Drivers: A Practical Guide to using the Balanced Scorecard*. Chichester: John Wiley & Sons, 1999
- Simons, Robert, and Antonio Davila, and Robert S. Kaplan. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall, 2000
- Wheelen, Thomas L. and J. David Hunger. *Strategic Management and Business Policy*. Upper Saddle River-New Jersey: Prentice Hall, 2006

# Organization Chart



## Americas

- Canada
- USA
- Antigua
- Argentina
- Bahamas
- Barbados
- Belize
- Bermuda
- Bolivia
- Brazil
- Cayman Islands
- Chile
- Colombia
- Costa Rica
- Cuba
- Dominica
- Dominican Republic
- Ecuador
- El Salvador
- French Guiana
- Guam
- Guatemala
- Guyana
- Haiti
- Honduras
- Martinique
- Mexico
- Netherlands Antilles
- Nicaragua
- No. Mariana Islands (incl. Saipan)
- Panama
- Paraguay
- Peru
- Puerto Rico
- St. Kitts
- St. Vincent
- St. Lucia
- Surinam
- Trinidad & Tobago
- U.S. Virgin Islands
- Uruguay
- Venezuela
- Virgin Islands (St. Croix, St. Thomas)

## Europe

- Austria
- Belgium
- Czech Republic
- Denmark
- Estonia
- Faroe Islands
- Finland
- France
- Germany
- Greece
- Hungary
- Iceland
- Ireland
- Italy
- Luxembourg
- Malta
- Macedonia
- Netherlands
- Norway
- Poland
- Portugal
- Slovakia
- Switzerland
- Tunisia
- Turkey
- Ukraine
- United Kingdom

## Africa

- Algeria
- Libya
- Mauritania
- Mauritius
- Morocco
- Zimbabwe

## Middle East

- Iraq
- Israel
- Jordan
- Lebanon
- Oman
- Pakistan
- Qatar
- Saudi Arabia
- Syria
- Yemen
- UAE

## Asia/Pacific

- Australia
- Brunei
- Cambodia
- China
- Hong Kong
- India
- Indonesia
- Japan
- Korea
- Malaysia
- Nepal
- New Zealand
- Papua New Guinea
- Philippines
- Singapore
- Sri Lanka
- Tahiti
- Taiwan
- Thailand
- Vietnam