



UNIVERSITAS INDONESIA

**EVALUASI ATAS PELAKSANAAN SISTEM MANAJEMEN
STRATEJIK: STUDI KASUS PADA DIVISI *PAPER BAG* PT X**

TESIS

**SUSAN FAUSTINE
(1006831774)**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**EVALUASI ATAS PELAKSANAAN SISTEM MANAJEMEN
STRATEJIK: STUDI KASUS PADA DIVISI *PAPER BAG* PT X**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh gelar sarjana S-2 Magister Akuntansi**

**SUSAN FAUSTINE
(1006831774)**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
JULI 2012**

i

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Susan Faustine

NPM : 1006831774

Tanda Tangan : 

Tanggal : 19 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

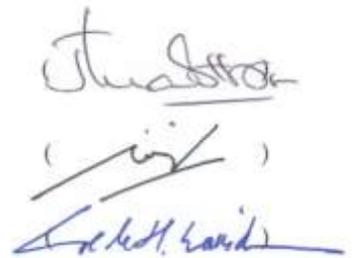
Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Susan Faustine
NPM : 1006831774
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul Tesis : Evaluasi atas Pelaksanaan Sistem Manajemen Stratejik: Studi Kasus pada Divisi *Paper Bag* PT X

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Thomas Honggo Secokusumo S.E., MBA, Msc
Penguji : Prof. Dr. Lindawati Gani, CMA
Penguji : Dr Gede Harja Wasistha CMA



Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 19 Juli 2012

Mengetahui,
Ketua Program



Prof. Dr. Lindawati Gani, CMA
NIP. 196205041987012001

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Lindawati Gani, CMA, selaku ketua program studi Magister Akuntansi – Pendidikan Profesi Akuntansi (MAKSI-PPAK) dan selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini;
2. Pak Thomas H. Secokusumo, SE. MBA, Msc, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing saya dalam penyusunan tesis;
3. Dr Gede Harja Wasistha CMA, selaku dosen penguji yang telah memberi banyak sekali masukan dan arahan kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini;
4. Mami, Papi dan Edrick yang selalu mendukung dan mendoakan saya.
5. Marcel yang selalu memberikan semangat pada saat pembuatan tesis ini.
6. Kuku Pieter yang telah bersedia memberikan saran-saran dan informasi sebagai dasar penyusunan tesis ini.
7. Oma, Ce Siska, Akim Yappy, Ii Tatiana, Tante Nini, Oo Ale, Wendy dan Dicky yang telah memberikan doa dan semangat dari awal perkuliahan sampai dengan tesis ini selesai dibuat.
8. Mba Sari, Lischa, Mita, Christa, Zikri, Mella, Rangga, Alex dan Omar yang selalu memberikan hiburan, masukan-masukan, semangat dari awal perkuliahan sampai dengan selesainya penulisan tesis ini. *Thank you so much guys (Gank abg & tetua). I love u all.*

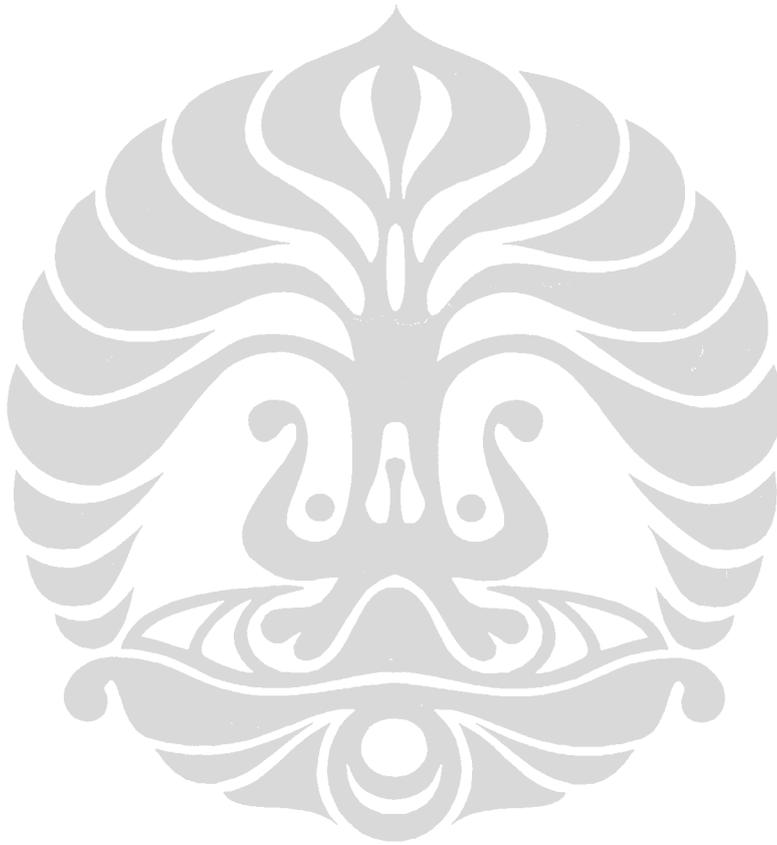
9. Caca, Rica, Arlene, Cory dan Ernita yang selalu ada pada saat dibutuhkan untuk mendengarkan semua keluhan. *I'm so lucky to have u girls.*

10. Pihak-pihak lain yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu.

Akhir kata saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan tesis ini. Semoga tesis ini memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 19 Juli 2012

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA
ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Susan Faustine
NPM : 1006831774
Program Studi : Magister Akuntansi
Departemen : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

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

**Evaluasi atas Pelaksanaan Sistem Manajemen Strategik: Studi Kasus pada
Divisi Paper Bag PT X**

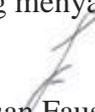
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 19 Juli 2012

Yang menyatakan


(Susan Faustine)

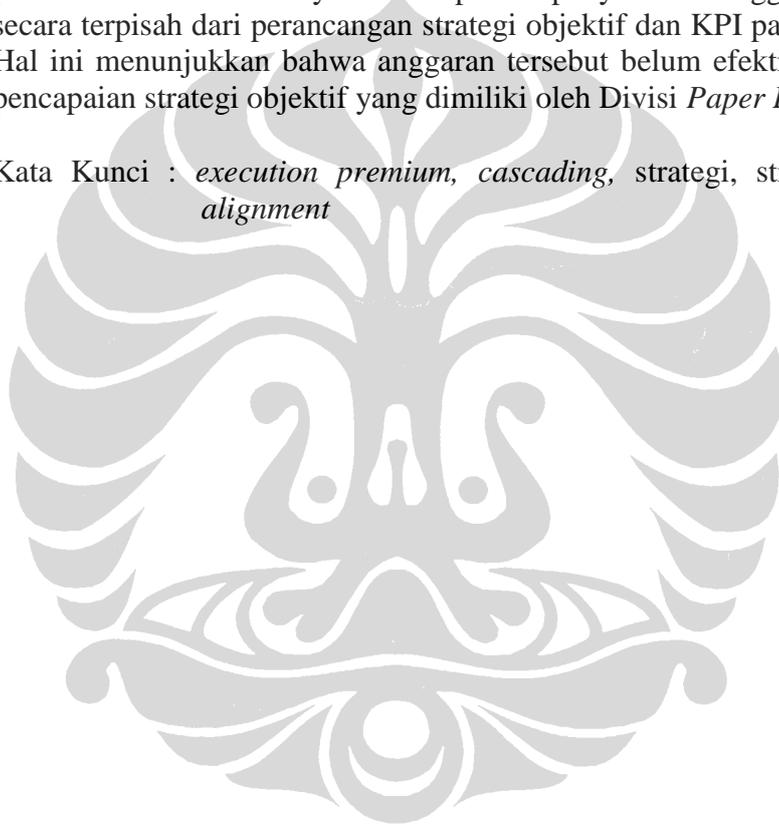
vi

ABSTRAK

Nama : Susan Faustine
Program Studi : Akuntansi
Judul : Evaluasi atas Pelaksanaan Sistem Manajemen Strategik: Studi Kasus pada Divisi *Paper Bag* PT X

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi pelaksanaan sistem manajemen strategik pada Divisi *Paper Bag* di PT X berdasarkan 6 langkah dalam konsep *execution premium* yaitu *develop the strategy, plan the strategy, align the organization, plan operations, monitor and learn, test and adapt*. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa langkah-langkah tersebut belum sepenuhnya dilakukan oleh perusahaan. Salah satunya adalah proses penyusunan anggaran yang dilakukan secara terpisah dari perancangan strategi objektif dan KPI pada Divisi *Paper Bag*. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran tersebut belum efektif dalam menentukan pencapaian strategi objektif yang dimiliki oleh Divisi *Paper Bag*.

Kata Kunci : *execution premium, cascading, strategi, strategi objektif, KPI, alignment*

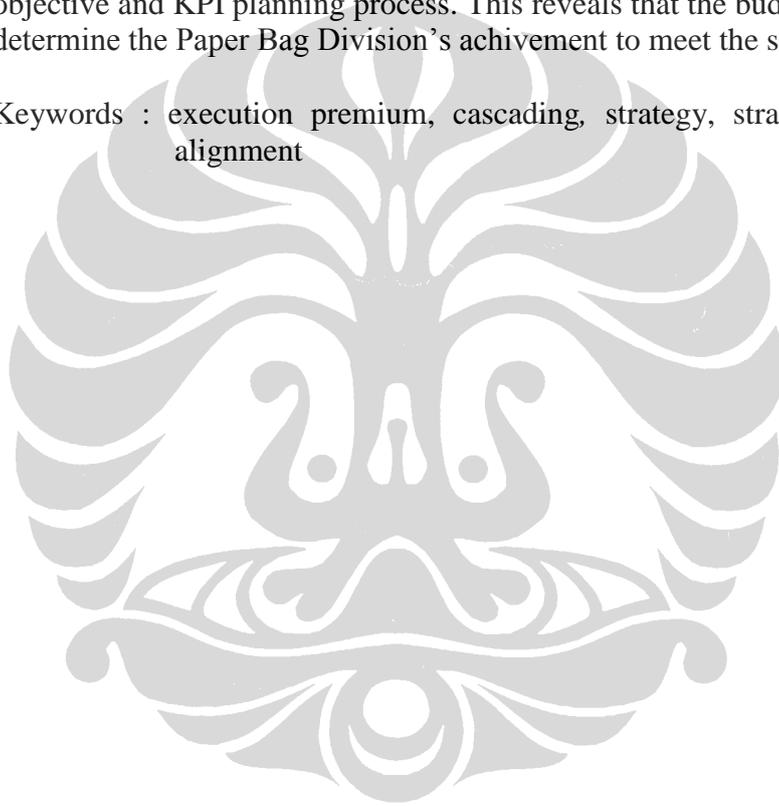


ABSTRACT

Name : Susan Faustine
Study Program : Accounting
Judul : Evaluation on Management Strategy System: Study Case at
Paper Bag Division in X Corporation

The research's objective is to evaluate the implementation of management strategy system at Paper Bag division in X Corporation based on the concept of execution premium which has six stages i.e., develop the strategy, plan the strategy, align the organization, plan operations, monitor and learn, test and adapt. Result shows that those six major stages are not fully executed by the Company. For example, the budgeting process is done separately from division's strategic objective and KPI planning process. This reveals that the budget is not effective to determine the Paper Bag Division's achievement to meet the strategy objective.

Keywords : execution premium, cascading, strategy, strategy objective, KPI, alignment



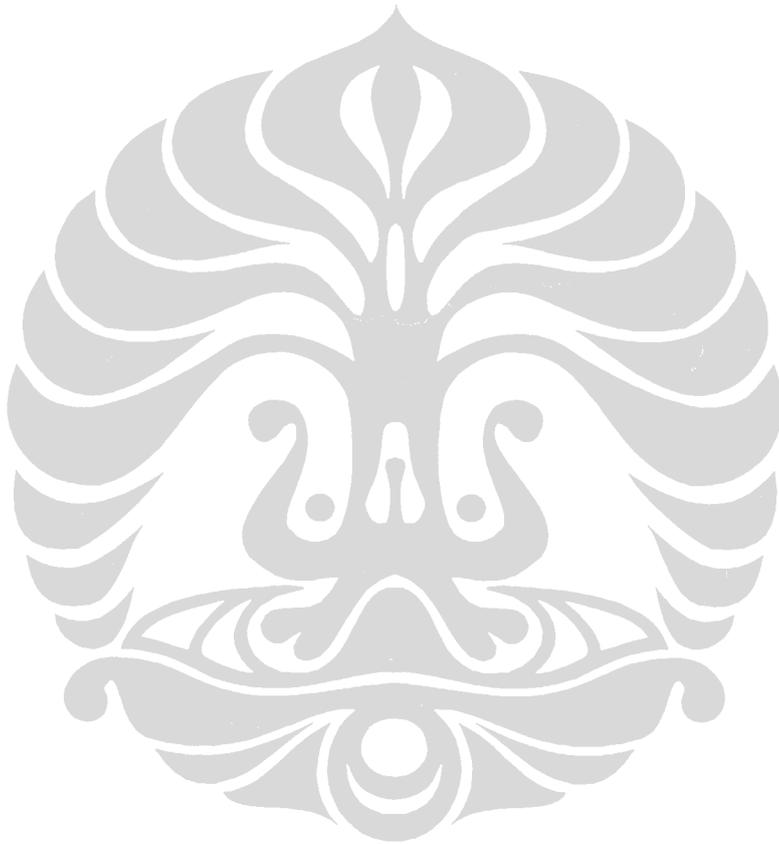
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR RUMUS.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	2
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Ruang Lingkup Penelitian.....	4
1.5 Manfaat Penelitian.....	4
1.6 Metode Penelitian.....	4
1.7 Sistematika Penulisan.....	5
2. TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1 Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	6
2.1.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja.....	6
2.1.2 Pengukuran Kinerja Finansial dan Nonfinansial.....	7
2.2 Visi, Misi, Nilai dan Strategi	8
2.2.1 Visi	8
2.2.2 Misi	9
2.2.3 Nilai	9
2.2.4 Strategi	10
2.3 Sistem Manajemen Untuk Perencanaan Strategi Yang Terintegrasi dan Pelaksanaan Operasional.....	10
2.3.1 Pengembangan Strategi.....	12
2.3.2 Perencanaan Strategi	15
2.3.3 Keselarasan antara Organisasi dan Strategi.....	17
2.3.4 Perencanaan Operasional.....	18
2.3.5 Pengawasan dan Pembelajaran,,.....	19
2.3.6 Pengujian dan Adaptasi Strategi.....	20
3. TINJAUAN UMUM PT X.....	23
3.1 Misi, Visi, dan Moto PT X.....	23
3.2 Bisnis Usaha	24
3.3 Kinerja Keuangan.....	25
3.4 Struktur Organisasi.....	25
3.5 Segmen Operasi.....	26
3.6 Strategi Jangka Panjang PT X.....	26

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	31
4.1 <i>Develop The Strategy</i>	31
4.2 <i>Plan The Strategy</i>	33
4.2.1 <i>Financial Perspective</i>	36
4.2.1.1 <i>Financial Strength</i>	36
4.2.2 <i>Customer Perspective</i>	39
4.2.2.1 <i>Customer Satisfaction</i>	39
4.2.3 <i>Internal Business Perspective</i>	41
4.2.3.1 <i>Production Efficiency</i>	42
4.2.3.2 <i>Innovation</i>	43
4.2.3.3 <i>Public Responsibility</i>	44
4.2.4 <i>Learning & Growth Perspective</i>	45
4.2.4.1 <i>Quality Personnel & Team Work</i>	45
4.2.5 <i>Usulan Strategy Map pada Divisi Paper Bag</i>	47
4.3 <i>Aligning Organizational Units and Employees</i>	49
4.3.1 <i>Keselaran Strategi Divisi dan Karyawan</i>	49
4.3.2 <i>Reward System</i>	53
4.4 <i>Linking Strategy Plan to Budgeting</i>	56
4.4.1 <i>Strategy Budget & Operating Budget</i>	56
4.4.2 <i>Linking KPI to Budgets</i>	59
4.5 <i>Monitor & Learn</i>	61
4.5.1 <i>Operational & Strategy Review Meeting</i>	61
4.6 <i>Test & Adapt</i>	64
4.6.1 <i>Strategic Uncertainties</i>	64
4.6.2 <i>Interactive Control System</i>	65
5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	68
DAFTAR REFERENSI	71
LAMPIRAN.....	72

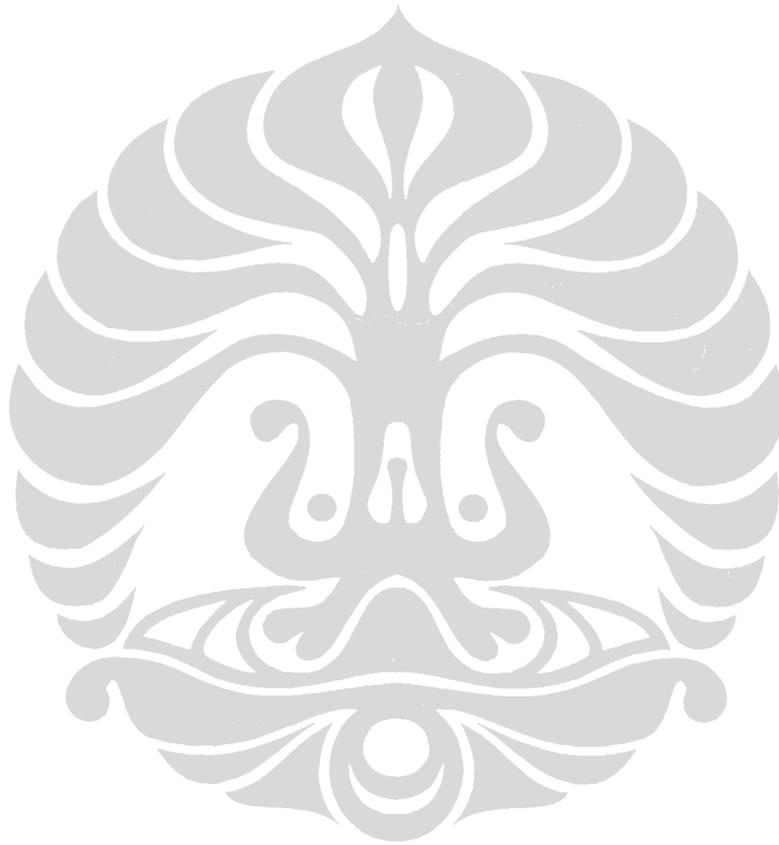
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 <i>SWOT</i>	14
Tabel 3.1 Kapasitas Pabrik.....	24
Tabel 4.1 <i>Key Performance Indicator – Paper Bag Division</i>	35
Tabel 4.2 KPI – <i>Financial Perspective</i> pada Divisi <i>Paper Bag</i>	36
Tabel 4.3 KPI – <i>Customer Perspective</i> pada Divisi <i>Paper Bag</i>	39
Tabel 4.4 KPI – <i>Internal Business Perspective</i> pada Divisi <i>Paper Bag</i>	42
Tabel 4.5 KPI – <i>Learning & Growth Perspective</i> pada Divisi <i>Paper Bag</i>	45
Tabel 4.6 KPI – <i>Cascading the KPIs – Revisi</i>	52
Tabel 4.7 KPI – Usulan Bobot Penilaian Per Level Karyawan pada Divisi <i>Paper Bag</i>	55



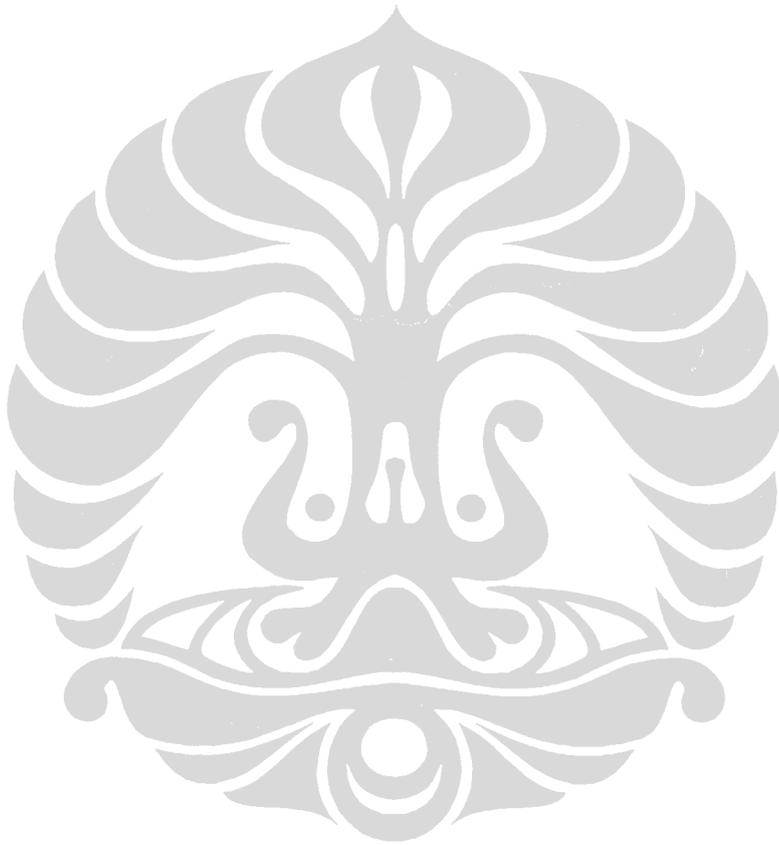
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>The management system : Linking strategy to operations</i>	11
Gambar 2.2 <i>Building the Strategic Plan</i>	12
Gambar 2.3 <i>Many different methodologies are available to support the strategy formulation process</i>	14
Gambar 2.4 <i>Using the Interactive Control Process for Learning</i>	21
Gambar 3.1 Struktur Organisasi.....	26
Gambar 4.1 <i>Cascading the Strategy</i>	32
Gambar 4.2 <i>Strategy Map Divisi Paper Bag</i>	48
Gambar 4.3 <i>Cascading the KPIs</i>	51



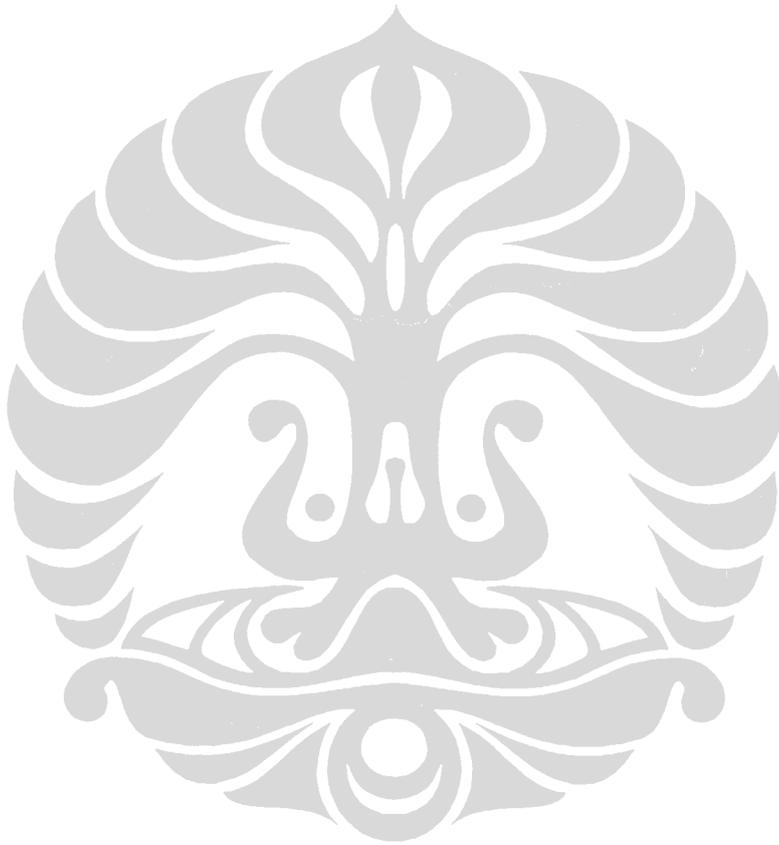
DAFTAR RUMUS

Rumus 4.1 Anggaran Biaya Lain-Lain..... 58



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Formula.....	72
--------------------------------	----



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dampak krisis ekonomi Eropa sepanjang tahun 2011 yang semakin meluas telah menyebabkan negara-negara di Asia khususnya Indonesia harus mewaspadai ancaman krisis ekonomi di dalam negeri. Berdasarkan laporan *outlook* ekonomi dunia Januari 2012 yang dikeluarkan oleh IMF disebutkan bahwa prospek pertumbuhan ekonomi dunia cukup mengkhawatirkan dan risiko penurunan telah meningkat seiring krisis Eropa sedang berada pada zona baru yang berbahaya. IMF telah menurunkan perkiraan pertumbuhan global tahun 2012 sebanyak 0,7 persen menjadi 3,3 persen yang sebagian besar disebabkan karena adanya perkiraan resesi ringan yang akan dialami Zona Eropa pada tahun 2012. Selain itu, aktivitas global akan mengalami perlambatan yakni negara-negara maju akan kembali mengalami resesi dan negara-negara berkembang akan mengalami pertumbuhan yang melambat (www.kompas.com).

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, produk domestik bruto (PDB) Indonesia telah tumbuh sebesar 6,5 persen sepanjang tahun 2011. Hal tersebut menunjukkan bahwa perekonomian dalam negeri memiliki daya tahan yang baik dalam menghadapi krisis ekonomi global. Perekonomian Indonesia masih mengalami pertumbuhan walaupun kondisi perekonomian global mengalami guncangan seiring adanya krisis utang yang terjadi di Amerika Serikat dan Eropa. Adanya dukungan pasar domestik yang kuat merupakan faktor utama yang mendorong pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Namun, Indonesia tetap harus mewaspadai kondisi di pasar global, terutama di pasar modal, pasar keuangan, pasar obligasi dan sektor riil (www.kompas.com).

Pertumbuhan perekonomian nasional telah mendorong pertumbuhan yang signifikan pada sektor infrastruktur dan properti pada tahun 2011. Hal tersebut membawa dampak positif bagi industri semen nasional. Saat ini terdapat sembilan pabrik semen yang beroperasi di Indonesia antara lain PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk, PT Holcim Tbk, PT Semen Gresik (Persero) Tbk, PT Semen

Padang, PT Semen Bosowa dan PT Semen Baturaja. Dalam hal ini, PT X merupakan salah satu perusahaan semen swasta terbesar di Indonesia.

Persaingan yang semakin ketat di dalam industri semen dalam negeri mengharuskan PT X memilih strategi yang tepat untuk tetap bersaing guna mempertahankan pangsa pasar yang sudah ada sekaligus meningkatkan kapasitas. Dalam hal ini tentu saja PT X memerlukan pelaksanaan sistem manajemen stratejik yang tepat untuk memastikan keselarasan strategi yang telah dirancang oleh perusahaan dengan pelaksanaan operasionalnya.

1.2 Perumusan Masalah

Faktor utama pendorong pertumbuhan ekonomi di Indonesia disebabkan oleh tingginya tingkat konsumsi domestik. Selain itu, kenaikan peringkat utang Indonesia ke level layak investasi (*investment grade*) tentunya akan menarik aliran dana investasi ke Indonesia. Hal tersebut telah mendorong pertumbuhan industri properti dan pembangunan infrastruktur yang menyebabkan kenaikan permintaan atas semen domestik. Peluang tersebut tentunya dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh perusahaan-perusahaan semen lokal untuk memenuhi kenaikan permintaan domestik, salah satunya adalah PT X sebagai produsen semen (www.kompas.com).

Dalam hal ini, PT X perlu mengimplementasikan strategi-strategi bisnis yang tepat dengan memanfaatkan peluang yang ada guna meningkatkan kinerja perusahaan. Selanjutnya, untuk memastikan kesesuaian implementasi strategi bisnis tersebut dengan pelaksanaan operasional perusahaan, maka diperlukan suatu sistem manajemen stratejik yang tepat. Dalam penulisan karya akhir ini akan dilakukan evaluasi mengenai pelaksanaan sistem manajemen stratejik pada PT X khususnya Divisi *Paper Bag* berdasarkan 6 langkah yang terdapat pada *the management system: linking strategy to operations* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (*Execution Premium*, 2008). Tujuan penelitian adalah untuk menjawab pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah proses pengembangan strategi yang dilakukan pada Divisi *Paper Bag* telah melalui proses *cascading down* dari strategi-strategi yang ada pada level korporat?
2. Bagaimana proses perencanaan strategi pada Divisi *Paper Bag* yaitu kesesuaian antara masing-masing strategi objektif dan *Key Performance Indicator* (KPI)?
3. Apakah terdapat keselarasan antara organisasi dengan strategi pada Divisi *Paper Bag* yaitu keselarasan antara KPI level divisi dengan KPI karyawan?
4. Bagaimana proses perencanaan operasional berupa pembuatan anggaran dilakukan pada Divisi *Paper Bag*?
5. Bagaimana proses pengawasan dan pembelajaran dilakukan pada Divisi *Paper Bag*?
6. Bagaimana proses pengujian dan adaptasi strategi dilakukan pada Divisi *Paper Bag* guna menghadapi adanya *strategic uncertainties*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari studi kasus ini adalah untuk mengevaluasi hal-hal sebagai berikut:

1. Mengetahui apakah proses pengembangan strategi yang dilakukan pada Divisi *Paper Bag* telah melalui proses *cascading down* dari strategi-strategi yang ada pada level korporat.
2. Mengetahui bagaimana proses perencanaan strategi pada Divisi *Paper Bag* yakni kesesuaian antara masing-masing strategi objektif dan *Key Performance Indicator* (KPI).
3. Mengetahui apakah terdapat keselarasan antara organisasi dengan strategi pada Divisi *Paper Bag* yaitu keselarasan antara KPI level divisi dengan KPI karyawan.
4. Mengetahui bagaimana proses perencanaan operasional berupa pembuatan anggaran dilakukan pada Divisi *Paper Bag*?
5. Mengetahui bagaimana proses pengawasan dan pembelajaran dilakukan pada Divisi *Paper Bag*.

6. Mengetahui bagaimana proses pengujian dan adaptasi strategi dilakukan pada Divisi *Paper Bag* guna menghadapi adanya *strategic uncertainties*.

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada Divisi *Paper Bag* atau divisi pembuatan kantong semen yang berlokasi di dua pabrik yaitu pabrik Cietereup, Bogor, Jawa Barat dan pabrik Palimanan, Cirebon, Jawa Barat.

1.5 Manfaat Penelitian

Diharapkan dari penelitian ini dapat menghasilkan beberapa manfaat antara lain:

1. Bagi PT X, hasil yang diperoleh diharapkan dapat menjadi masukan perusahaan agar dapat melakukan pelaksanaan sistem manajemen stratejik yang lebih optimal.
2. Bagi dunia pendidikan, hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai evaluasi terhadap pelaksanaan sistem manajemen stratejik pada industri semen.

1.6 Metode Penelitian

Penulisan karya akhir ini dilakukan dengan menggunakan dua metode penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian Kepustakaan

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai teori dan konsep yang relevan dengan topik penulisan karya akhir. Dalam hal ini penelitian kepustakaan yang dilakukan meliputi buku-buku, materi perkuliahan, jurnal serta berbagai sumber lainnya.

2. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan dimaksudkan untuk mendapatkan informasi secara lengkap mengenai perusahaan meliputi visi dan misi organisasi, strategi serta permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan.

1.7 Sistematika Pembahasan

Penulisan karya akhir ini akan disusun dalam lima bab dengan sistematika sebagai berikut:

a. Bab 1 Pendahuluan

Bab ini menjelaskan latar belakang penulisan karya akhir, permasalahan yang diangkat, manfaat dan tujuan dari penelitian yang dilakukan, ruang lingkup penelitian, metodologi penelitian dan sistematika pembahasan.

b. Bab 2 Landasan Teori

Bab ini merupakan pembahasan landasan teori yang digunakan dalam penelitian berupa teori mengenai alat ukur kinerja dan teori pendukung lainnya.

c. Bab 3 Gambaran Umum PT X

Bab ini memberikan gambaran umum perusahaan yang meliputi struktur organisasi perusahaan secara umum, visi dan misi perusahaan, kinerja keuangan perusahaan secara umum dan hal-hal lain yang berhubungan dengan penelitian.

d. Bab 4 Analisis dan Pembahasan

Bab ini memuat hasil analisis dan pembahasan permasalahan yang dilakukan dengan menggunakan teori-teori yang telah diuraikan dalam Bab 2.

e. Bab 5 Kesimpulan

Bab ini merupakan kesimpulan dari hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan, dan juga memberikan saran bagi objek penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan

2.1.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan alat yang digunakan manajer untuk menilai pencapaian perusahaan baik secara finansial maupun non finansial. Ukuran-ukuran kinerja yang tepat sasaran akan memotivasi para manajer dan karyawan perusahaan untuk mencapai target-target yang telah ditetapkan sehingga tujuan perusahaan dapat terwujud. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja yang baik akan menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mengimplementasikan strategi perusahaan.

Menurut Horngren, Datar dan Foster (2006), pengukuran kinerja merupakan sebuah bagian dari rangkaian sistem pengendalian manajemen. Pembuatan suatu keputusan perencanaan strategis dan pengendalian membutuhkan informasi mengenai kinerja dari masing-masing sub unit dari sebuah organisasi.

Selanjutnya, Hilton (2011), menyatakan bahwa suatu alat yang digunakan untuk memotivasi orang dalam mencapai tujuan organisasi adalah dengan melakukan pengukuran kinerja mereka dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Suatu sistem pengukuran kinerja dan pengendalian, seperti dikatakan oleh Robert Simons (2000), merupakan suatu alat formal yang menyampaikan informasi bersifat rutin dan prosedural yang digunakan para manajer untuk memelihara atau mengubah pola-pola dalam aktivitas organisasi. Terdapat empat aspek penting dalam definisi tersebut yakni:

1. Tujuan dari setiap sistem pengukuran kinerja dan pengendalian adalah untuk menyampaikan informasi.

Sistem tersebut memfokuskan pada data berupa informasi finansial dan nonfinansial yang mempengaruhi pengambilan keputusan dan tindakan manajemen.

2. Sistem pengukuran kinerja dan pengendalian merepresentasikan rutinitas formal dan prosedural.

Informasi ditulis atau dimasukkan ke sistem komputer dan dicatat menggunakan format standar baik pada dokumen kertas maupun pada sistem berbasis komputer. Proses pencatatan, analisis dan distribusi informasi sudah tertanam dalam ritme organisasi dan seringkali didasarkan pada praktek-praktek yang sudah pernah dilakukan sebelumnya dalam siklus bisnis.

3. Sistem dirancang khusus untuk digunakan oleh para manajer.

Informasi yang sampai ke manajer hanya informasi yang relevan untuk pekerjaan sehari-hari manajer.

4. Manajer menggunakan sistem ini untuk mempertahankan atau mengubah pola dalam aktivitas organisasi.

Pola-pola aktivitas yang diinginkan dapat berhubungan dengan efisiensi dan pemrosesan tanpa kesalahan ataupun berhubungan dengan pola-pola mengenai keberlangsungan kreativitas, inovasi produk atau proses internal.

Selain itu Robert Simons (2000) juga mengemukakan bahwa sistem pengukuran kinerja membantu manajer untuk memonitor implementasi strategi bisnis dengan membandingkan hasil aktual terhadap tujuan strategis dan objektif. Sebuah sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri dari metode yang sistematis mengenai penyusunan tujuan bisnis dan laporan umpan balik secara periodik yang mengindikasikan proses kerja dari tujuan – tujuan bisnis tersebut.

2.2.2 Pengukuran Kinerja Finansial dan Nonfinansial

Terdapat dua jenis pengukuran kinerja yaitu pengukuran dari sisi finansial dan pengukuran dari sisi nonfinansial. Seperti yang dikemukakan oleh Robert Simons (2005), ukuran finansial biasanya menggunakan unit pengukuran berupa uang yakni: penghasilan, beban dan laba. Sedangkan ukuran nonfinansial biasanya ditentukan dengan menggunakan unit pengukuran selain uang yakni dapat berupa volume penjualan, *rejection rate* ataupun pangsa pasar.

Menurut Simons (2000), untuk menentukan keefektifan ukuran kinerja finansial dan nonfinansial, alat ukur tersebut harus memenuhi tiga tes berikut :

1. Apakah ada kesesuaian dengan strategi
2. Apakah ukuran tersebut dapat diukur secara efektif?

Yang dimaksud dengan efektif adalah memenuhi tiga persyaratan berikut:

a. Objektivitas

Hasil interpretasi yang diberikan dari pengukuran tersebut harus dapat diinterpretasikan secara independen dan disetujui oleh masing-masing orang yang berbeda.

b. Kelengkapan

Pengukuran harus mencakup keseluruhan atribut yang relevan dengan pencapaian.

c. Responsif

Suatu alat ukur yang baik harus memberikan respon terhadap usaha-usaha yang dilakukan setiap individu dalam suatu perusahaan yang aktivitasnya sedang diawasi.

3. Apakah ukuran tersebut memiliki hubungan dengan nilai?

Selain itu, Robert Simons (2005) juga menambahkan bahwa alat ukur kinerja yang baik harus dapat dihubungkan secara jelas dengan penciptaan nilai yang ekonomis.

Kebanyakan perusahaan telah menggunakan gabungan antara alat ukur finansial dan nonfinansial dalam melakukan perencanaan dan pengendalian dan tidak hanya melakukan penekanan pada satu jenis pengukuran saja.

2.2. Visi, Misi, Nilai dan Strategi

2.2.1 Visi

Menurut Ireland, Hoskisson dan Hitt (2009) visi adalah suatu gambaran mengenai ingin menjadi apa suatu perusahaan dan secara luas adalah pencapaian akhir seperti apa yang diinginkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, pernyataan suatu visi mengartikulasikan deskripsi ideal dari sebuah organisasi dan membentuk masa depan yang diinginkan.

Berbeda dengan Ireland yang menempatkan visi sebagai suatu tujuan dasar perusahaan, Kaplan dan Norton (2004) berpendapat bahwa definisi sebuah visi perusahaan adalah suatu tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka panjang perusahaan yang memiliki rentang waktu antara 3 sampai dengan 10 tahun. Visi perusahaan harus berorientasi pasar dan mengekspresikan bagaimana perusahaan

Universitas Indonesia

ingin dikenal oleh dunia. Sebuah visi harus mendeklarasikan pada tingkat tertinggi di organisasi, target-target yang ambisius atas strategi termasuk ukuran yang jelas atas sebuah kesuksesan dan jangka waktu yang spesifik untuk sebuah pencapaian.

2.2.2. Misi

Konsep yang diuraikan oleh Kaplan dan Norton (2008) mengenai pernyataan misi perusahaan yaitu suatu pernyataan secara singkat yang mendefinisikan mengapa sebuah organisasi itu ada. Misi harus menggambarkan tujuan dasar dari sebuah entitas, khususnya apa yang akan ditawarkan kepada para pelanggan dan klien. Sebuah pernyataan misi juga harus memberikan informasi yang jelas kepada para eksekutif dan karyawan mengenai keseluruhan tujuan yang hendak dicapai bersama-sama.

Konsep tersebut memperlihatkan bahwa pembentukan misi perusahaan harus dilakukan terlebih dahulu untuk menentukan tujuan dasar perusahaan kemudian diikuti dengan pembentukan visi perusahaan yang memiliki jangka waktu menengah sampai dengan jangka panjang.

2.2.3 Nilai

Menurut Kaplan dan Norton (2008), pernyataan nilai-nilai perusahaan akan menggambarkan sikap, perilaku dan karakter. Pernyataan nilai tersebut akan dijadikan sebagai panutan bagi para karyawan dalam bersikap, berperilaku dan berkarakter saat bekerja di perusahaan.

Dalam hal ini, sebuah contoh nyata dari level top manajemen mengenai penerapan nilai-nilai perusahaan dalam bekerja diharapkan akan diikuti oleh para karyawannya. Dengan adanya pengamalan keseluruhan nilai-nilai perusahaan secara sungguh-sungguh di lingkungan kerja oleh para karyawannya niscaya dapat membentuk sebuah karakter perusahaan yang sulit ditiru oleh para pesaing dan menjadikan hal tersebut sebagai keunggulan dan nilai tambah perusahaan.

2.2.4. Strategi

Pada saat suatu perusahaan telah menentukan visi dan misi organisasi, maka langkah selanjutnya adalah menentukan strategi-strategi apa saja yang akan dipakai perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Pemilihan strategi yang tepat akan menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam menghadapi persaingan ketat dengan kompetitor.

Ireland, Hoskisson dan Hitt (2009) menyatakan bahwa strategi adalah sekumpulan komitmen dan tindakan nyata yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi dasar perusahaan dalam rangka mendapatkan sebuah keunggulan bersaing. Dengan menerapkan strategi yang tepat maka diharapkan perusahaan dapat menggunakan seluruh sumber daya yang ada dengan maksimal dan membuatnya berbeda dari para pesaingnya.

Pengertian strategi bisnis menurut Robert Simons (2000) mengacu pada bagaimana perusahaan menciptakan nilai bagi para pelanggan dan mendiferensiasi dirinya dari para pesaing di pasar. Strategi harus mencakup keputusan mengenai bagaimana suatu perusahaan akan bersaing dan tipe peluang seperti apa yang harus dimaksimalkan oleh para karyawan.

Kaplan dan Norton (2008) menyebutkan bahwa suatu strategi mencakup berbagai dimensi dari perubahan yang dialami oleh perusahaan, dari mulai peningkatan produktivitas jangka pendek sampai dengan inovasi jangka panjang.

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu keputusan mengenai tindakan-tindakan apa saja yang akan diambil perusahaan untuk bersaing di pasar dan mendiferensiasi perusahaan dengan para kompetitornya dengan jangka waktu mulai dari jangka pendek sampai dengan jangka panjang. Pemilihan strategi yang salah dapat menyebabkan perusahaan mengalami suatu kerugian ataupun kekalahan bersaing yang membuatnya gagal mencapai tujuan perusahaan.

2.3. Sistem Manajemen Untuk Perencanaan Strategi Yang Terintegrasi dan Pelaksanaan Operasional

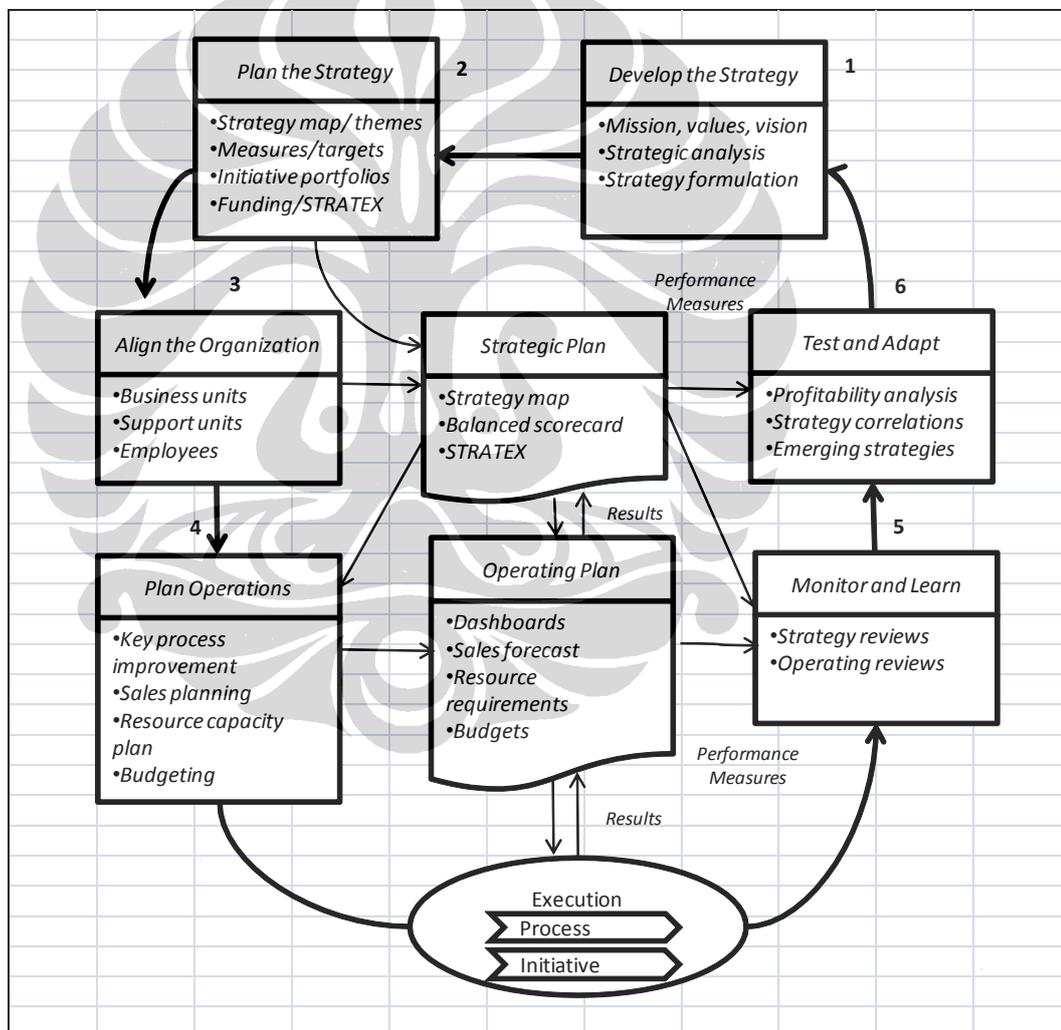
Kaplan dan Norton (2008) memformulasikan sebuah arsitektur untuk sebuah sistem manajemen yang terintegrasi dan komprehensif yang menghubungkan

Universitas Indonesia

formulasi dan perencanaan strategi dengan pelaksanaan operasional. Terdapat 6 langkah utama dalam sistem tersebut:

1. Pengembangan strategi
2. Perencanaan strategi
3. Keselarasan antara organisasi dengan strategi
4. Perencanaan operasional
5. Pengawasan dan pembelajaran
6. Pengujian dan adaptasi strategi

Dapat dilihat dari gambar berikut:

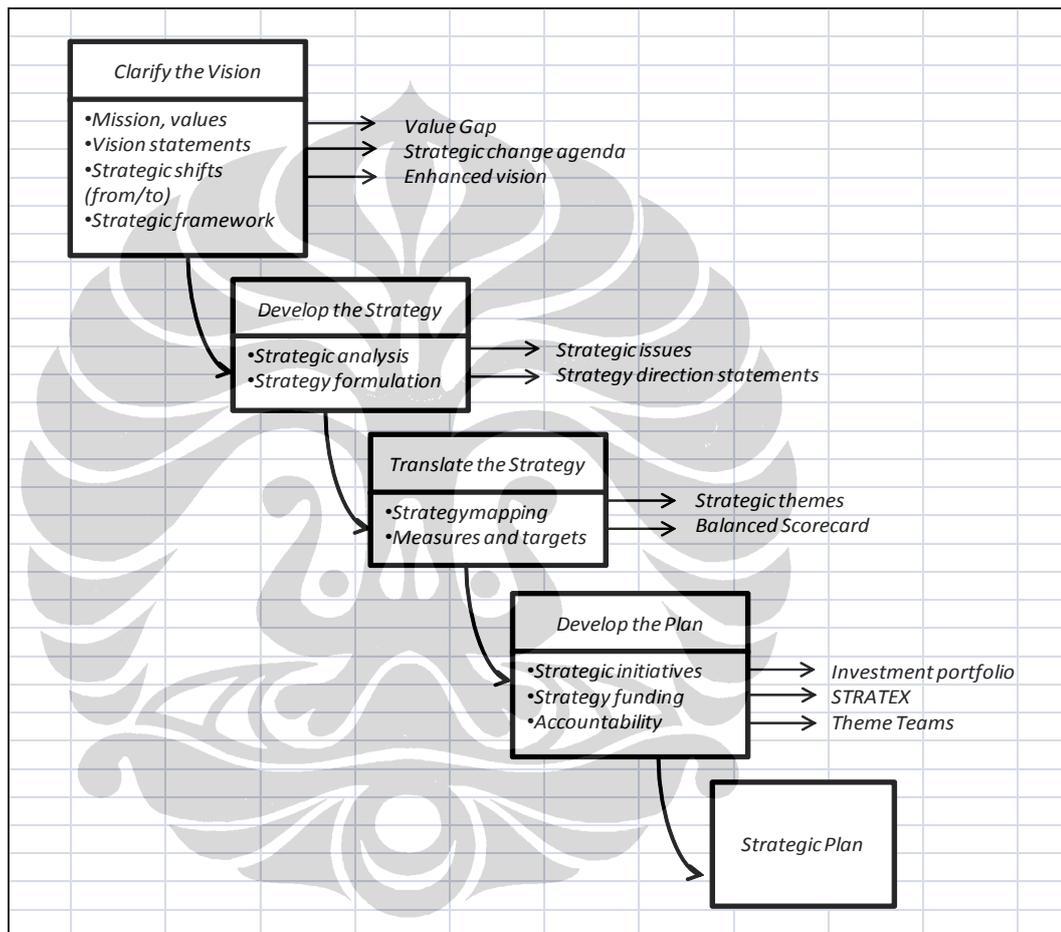


Gambar 2.1 *The Management System : Linking Strategy to Operations*

Sumber: (Kaplan & Norton 2008)

2.3.1 Pengembangan Strategi

Kaplan dan Norton (2008) mengemukakan sebuah proses pengembangan strategi yang terstruktur berdasarkan hasil observasi atas praktik-praktik di lapangan. Pendekatan tersebut dimulai dengan mendefinisikan visi organisasi dan diakhiri dengan pelaksanaan tindakan-tindakan oleh pimpinan eksekutif dan tim dalam mengimplementasikan inisiatif strategi yang selaras. Proses tersebut dapat digambarkan pada Gambar 2.2 sebagai berikut:



Gambar 2.2 Building the Strategic Plan

Sumber: Kaplan & Norton (2008)

Selanjutnya Kaplan dan Norton (2008) juga mengemukakan model proses pengembangan strategi yang terdiri dari:

1. *Clarify mission, values, and vision*

Misi dan nilai-nilai perusahaan biasanya tidak mengalami perubahan sepanjang masa. Visi perusahaan akan sesuai dengan perencanaan strategis perusahaan

dengan kurun waktu tiga sampai lima tahun. Dalam memulai proses pengembangan strategi biasanya perusahaan akan melakukan peninjauan kembali misi, nilai dan visi perusahaan. Objektifnya adalah untuk mengingatkan kembali mengenai tujuan dasar dan pedoman organisasi (Kaplan & Norton, 2008).

2. *Conduct strategy analysis*

a. *External analysis*

Tim eksekutif perusahaan harus mengerti dampak kondisi makro dan tren industri terhadap strategi dan operasional perusahaan. Analisis eksternal menilai lingkungan makro ekonomi atas pertumbuhan ekonomi, tingkat suku bunga, pergerakan mata uang, harga faktor masukan, regulasi, dan ekspekstasi secara umum mengenai peran perusahaan dalam lingkungan sosial. Analisis ini sering disebut analisis PESTEL yang mencakup komponen politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan dan legal (Kaplan & Norton, 2008).

Selain itu, analisis eksternal juga meliputi penilaian industri dengan menggunakan kerangka *five forces* yang dikemukakan oleh Michael Porter terdiri dari posisi tawar pembeli, posisi tawar supplier, ketersediaan barang substitusi, ancaman pemain baru dan rival industri. Analisis eksternal lainnya adalah dengan melakukan penilaian kompetitor.

b. *Internal analysis*

Analisis internal dilakukan dengan memeriksa performa dan kemampuan perusahaan itu sendiri. Analisis yang digunakan adalah dengan melakukan *value chain analysis* yang diperkenalkan oleh Michael Porter (1985). *Value chain* mengidentifikasi rangkaian proses yang dibutuhkan untuk mengirimkan produk-produk perusahaan ke pelanggan. Selain *primary activities* yang terdiri dari penciptaan pasar, produksi dan pengiriman barang dan jasa serta penjualan ke pelanggan, *value chain* juga mencakup *secondary activities* yaitu penelitian dan pengembangan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi yang memfasilitasi proses penciptaan nilai yang utama.

c. *Identifying strength, weaknesses, opportunitites, and threats (SWOT)*

Analisis SWOT mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan melihat peluang yang ada serta ancaman yang sedang dihadapi oleh organisasi. Dapat dilihat dari bagan berikut:

Tabel 2.1 SWOT

	<i>Helpful for achieving the organization's vision</i>	<i>Harmful for achieving the organization's vision</i>
<i>Internal attributes</i>	<i>Strength</i>	<i>Weaknesses</i>
<i>External attributes</i>	<i>Opportunities</i>	<i>Threat</i>

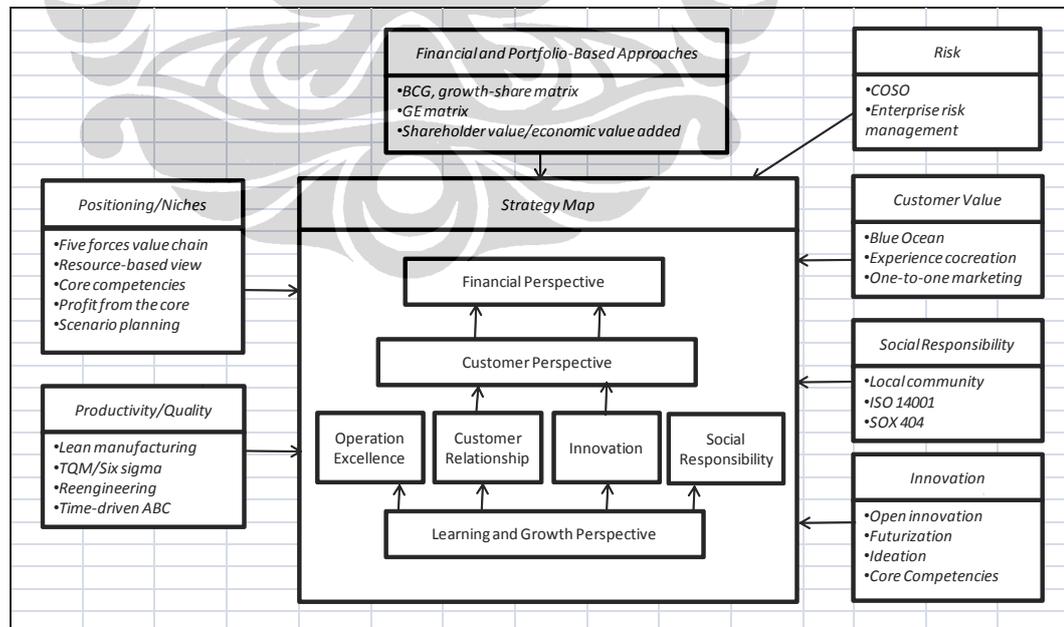
Sumber: Kaplan & Norton (2008)

Tabel tersebut memperlihatkan kondisi sebenarnya yang sedang dialami oleh perusahaan yang berupa daftar-daftar yang membantu tim eksekutif perusahaan mengerti isu-isu utama dalam melakukan formulasi strategi.

3. *Formulate the strategy*

Terdapat berbagai macam metode yang tersedia yang dapat digunakan untuk mendukung proses formulasi strategi yang dapat dilihat pada skema berikut:

Gambar 2.3 Many Different Methodologies Are Available to Support the Strategy Formulation Process



Sumber: Kaplan & Norton (2008)

Apapun metode yang digunakan oleh perusahaan, hasil dari pendekatan formulasi strategi adalah untuk mengembangkan arah yang mendiferensiasi posisi perusahaan dan penawaran dari kompetitor yang kemudian akan menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan yang menuntun pada kinerja finansial yang superior. Selain itu, kerangka *strategy map* pada skema di atas dapat digunakan sebagai pedoman dalam pemilihan strategi.

Setelah strategi diformulasikan, tim eksekutif dapat menangkap kreatifitas dari sebuah proses pengembangan strategi dan meneruskannya dengan menggunakan teknik *strategy direction statements*. Terdiri dari tiga komponen sebagai berikut:

- *Strategic objective*: mendefinisikan tujuan spesifik yang hendak dicapai.
- *Do-Wells*: mengidentifikasi aktivitas kritikal yang harus dikuasai bila tujuan-tujuan tercapai.
- *Preliminary measures*: ukuran pendahuluan potensial yang digunakan dalam *balanced scorecard*.

2.3.2. Perencanaan Strategi

2.3.2.1 Pembuatan *strategy map* dan pemilihan ukuran dan target

Proses ini mengubah pernyataan arah stratejik menjadi objektif yang spesifik, ukuran, target, inisiatif, dan anggaran yang menentukan tindakan-tindakan dan menyelaraskan organisasi dengan pelaksanaan strategi yang efektif. Kaplan dan Norton (2008) menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dalam melakukan proses perencanaan strategi. Mereka mengemukakan dua komponen penting dalam proses perencanaan strategi yaitu:

1. Membuat *strategy map*

Strategy map menggambarkan proses pembuatan nilai melalui serangkaian hubungan sebab akibat di antara objektif-objektif yang terdapat pada empat perspektif pada *balanced scorecard* yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Memilih ukuran dan target.

Adanya ukuran dan target yang ditetapkan membantu organisasi dalam

mengekspresikan objektif dalam sebuah istilah yang spesifik dan memungkinkan adanya penelusuran efektivitas kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan stratejik.

2.3.2.2 Proses Manajemen Inisiatif

Pengertian dari *strategic initiatives* menurut Kaplan dan Norton (2008) adalah sekumpulan proyek dan program yang membutuhkan pertimbangan tertentu dan memiliki batasan waktu, di luar aktivitas operasional perusahaan sehari-hari yang dirancang untuk membantu perusahaan mencapai target kinerja yang diinginkan. Organisasi menggunakan tiga proses dalam mengatur berbagai *strategic initiatives* yang dimiliki perusahaan yang terdiri atas pemilihan inisiatif, penyediaan sumber daya, dan menentukan tanggung jawab dalam pelaksanaannya.

Rangkuman dari ketiga proses tersebut adalah sebagai berikut:

1. Memilih *Strategic Initiatives*

Perusahaan melakukan seleksi dan memilih *strategic initiative* dengan menilai dampaknya pada pencapaian target kinerja atas objektif strategi dan ukuran. Setiap tema stratejik membutuhkan berbagai *strategic initiative* yang lengkap guna mencapai sebuah target kinerja yang ambisius.

2. Mendanai Strategi

Pelaksanaan strategi membutuhkan pendanaan yang eksplisit untuk berbagai *strategic initiatives*. Penentuan kuantitas sumber daya berbagai inisiatif secara umum melibatkan proses dari atas ke bawah untuk mendapatkan total tingkat pendanaan dan proses dari bawah ke atas untuk memilih inisiatif yang spesifik yang akan menerima pendanaan tersebut. Perusahaan harus membentuk beban stratejik (STRATEX) untuk memisahkan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan inisiatif-inisiatif yang akan menghasilkan keuntungan jangka panjang.

3. Mengembangkan Proses Pertanggungjawaban

Pada tahap ini yang harus dilakukan perusahaan adalah menentukan tanggung jawab dan akuntabilitas untuk pelaksanaan strategi. Selanjutnya perusahaan memilih pemilik dari masing-masing tema inisiatif dan tim kerja untuk melaksanakan berbagai *strategic initiatives*, memeriksa kinerja dari masing-

masing *strategic initiatives* dalam mencapai hasil yang ditargetkan sebelumnya.

Setelah keseluruhan langkah-langkah perencanaan strategi dilaksanakan, maka proses selanjutnya dari sistem manajemen adalah menyelaraskan unit organisasi dan karyawan dengan strategi dan menghubungkan strategi tersebut dengan operasional perusahaan.

2.3.3 Keselarasan antara Organisasi dan Strategi

Pimpinan eksekutif harus menghubungkan strategi perusahaan dengan strategi dari masing-masing bisnis individu dan unit fungsional karena seluruh karyawan perusahaan harus mengerti strategi dan harus termotivasi sehingga perusahaan dapat meraih kesuksesan dengan strategi tersebut.

2.3.3.1 *Align Business Units*

Suatu strategi biasanya didefinisikan pada tingkat unit bisnis. Namun perusahaan-perusahaan cenderung memiliki multi bisnis atau unit operasional. *Corporate level strategy* mendefinisikan bagaimana strategi dari unit bisnis individual dapat diintegrasikan untuk menciptakan sinergi tidak akan dapat diperoleh pada unit bisnis yang beroperasi secara individu. Strategi secara keseluruhan perusahaan digambarkan pada *strategy map* yang mengidentifikasi sinergi tersebut. Para manajer kemudian menurunkan *strategy map* tersebut secara vertikal ke setiap unit bisnis yang strateginya kemudian dapat merefleksikan tujuan dari strategi lokal dan tujuan yang terintegrasi dengan strategi perusahaan dan strategi unit bisnis lainnya.

2.3.3.2 *Align Support Units*

Pelaksanaan strategi yang sukses membutuhkan keselarasan antara strategi *support unit* dengan strategi yang akan mendatangkan nilai bagi perusahaan dan unit bisnis. *Support units* harus menegosiasikan *service level agreement* dengan unit bisnis untuk mendefinisikan tipe layanan seperti apa yang akan mereka berikan. Dengan membuat *support unit strategy map* dan *scorecard* berdasarkan *service level agreement* akan memungkinkan tiap unit untuk mendefinisikan dan

Universitas Indonesia

melaksanakan strategi yang akan meningkatkan implementasi strategi oleh unit bisnis.

2.3.3.3 Align Employees

Penyelarasan dengan karyawan dimulai dengan program komunikasi yang didorong dengan kepemimpinan. Manajer memperkuat program komunikasi tersebut dengan menyelaraskan insentif dan objektif personal karyawan dengan insentif serta objektif dari unit bisnis dan stratejik perusahaan. Selain itu, pemberian pelatihan dan program pengembangan karir akan membantu karyawan dalam mendapatkan kompetensi yang mereka butuhkan untuk membantu mereka melaksanakan strategi perusahaan.

Perusahaan seringkali menghubungkan kompensasi insentif dengan tolok ukur tertentu. Pemberian insentif biasanya terdiri dari hasil penilaian kinerja individu, unit bisnis dan perusahaan. Rencana yang hanya memperhitungkan insentif dari sisi unit bisnis dan perusahaan merupakan sinyal dari keberhasilan kerja tim dan *knowledge sharing*, namun hal tersebut dapat meningkatkan adanya *individual shirking* dan *free rider*. Namun rencana kerja yang hanya memberikan penghargaan atas performa individual akan menghasilkan insentif yang kuat dari karyawan itu sendiri untuk meningkatkan ukuran kinerja yang hanya bersifat personal, namun hal tersebut dapat menghambat kerja sama tim, *knowledge sharing*, dan pemberian gagasan-gagasan guna meningkatkan performa yang berada di luar tanggung jawab dan pengendalian karyawan itu sendiri. Oleh karena itu terhadap tiga jenis pemberian penghargaan yaitu penghargaan individu berdasarkan pencapaian target personal, penghargaan berdasarkan unit bisnis karyawan serta penghargaan yang dihubungkan dengan kinerja divisi atau perusahaan.

2.3.4 Perencanaan Operasional

Perusahaan harus menyelaraskan prioritas strategi mereka dengan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan *process improvement*. Selain itu, perusahaan juga harus menyelaraskan pendanaan untuk sumber daya yang akan menjalankan operasional perusahaan dengan rencana strategis. Dalam sebuah proses

Universitas Indonesia

perencanaan operasional, terdapat dua tahap utama yang harus dihadapi oleh para manajer:

1. *Improve Key Process*

Tujuan utama dari tahap ini adalah untuk memastikan bahwa perubahan-perubahan yang dibutuhkan oleh tema strategis diterjemahkan pada perubahan-perubahan pada proses operasional.

2. *Develop the Resource Capacity Plan*

Tujuan utama dari tahap ini adalah memastikan kapasitas dari sumber daya, perencanaan operasional, dan anggaran telah merefleksikan arah dan tujuan dari strategi itu sendiri. Seperti yang dikemukakan oleh Kaplan & Norton (2001) terdapat dua tipe anggaran yaitu *operating budget* dan *strategic budget*.

1. *Operating budget*

Terdiri dari estimasi jumlah penghasilan yang akan diperoleh atas penjualan barang dan jasa serta biaya-biaya yang akan dikeluarkan melalui operasional yang efisien yang akan diproduksi dan dikirimkan ke para pelanggan. Kebanyakan keputusan mengenai penyusunan *operating budget* ditentukan melalui *activity based budgeting* melalui serangkaian langkah berikut:

1. Melakukan estimasi volume produksi dan penjualan periode yang akan datang
2. Melakukan *forecast* permintaan berdasarkan aktivitas.
3. Melakukan perhitungan atas permintaan sumber daya yang diperlukan.
4. Menentukan jumlah aktual sumber daya yang tersedia.

2. *Strategy Budget*

Strategy budget memuat sekumpulan anggaran terkait *strategic initiatives* yang bersifat *discretionary* dan memerlukan pertimbangan dari manajemen.

2.3.5. Pengawasan dan Pembelajaran

Kaplan dan Norton (2008) menyebutkan bahwa *operational review meetings* lebih menekankan pada kinerja jangka pendek dan untuk merespon permasalahan yang muncul saat ini dan memerlukan perhatian yang secepatnya. Kebanyakan rapat yang diadakan oleh tim manajemen berlangsung satu bulan sekali yang memiliki fokus terhadap kinerja finansial. Frekuensi dari *operational review*

meeting ditentukan oleh siklus operasional dari departemen ataupun jenis bisnis dan seberapa cepat manajemen ingin memberikan respon terhadap penjualan dan data operasional serta isu-isu hangat lainnya yang muncul secara berkala.

Sedangkan untuk *strategy review meetings*, biasanya dilakukan oleh anggota masing-masing tim kepemimpinan unit bisnis yang bertujuan untuk mengawasi dan mendiskusikan proses dari masing-masing strategi unit bisnis. Frekuensi dari *strategy review meetings* biasanya dilakukan secara bulanan ataupun per kuartal untuk mengakses kinerja terkini dari strategi dan bagaimana implementasi di masa yang akan datang. Anggota rapat biasanya melakukan *high-level overview* dari implementasi strategi dan resiko yang dihadapi, menelusuri secara mendalam satu atau dua tema strategik ataupun satu perspektif dari *strategy map*.

Para anggota yang mengikuti *operational* dan *strategy review meeting* berbagi asumsi yang sama mengenai strategi yang hendak diimplementasikan. Secara periodik, para eksekutif senior dan manajer mendiskusikan apakah strategi perusahaan tetap valid terhadap pengetahuan dan informasi yang baru, peluang-peluang baru dan perubahan dalam lingkungan yang kompetitif, berteknologi, ekonomis dan memiliki peraturan.

Dalam menjalankan fungsi *monitoring*, manajer memerlukan suatu sistem pengendalian yang memberikan informasi yang dapat diandalkan mengenai kinerja aktual perusahaan pada periode tertentu. Oleh sebab itu, diperlukan sebuah *diagnostic control system* yang merupakan sistem informasi formal yang digunakan untuk mengawasi kinerja organisasi dan membenahi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dari standar yang telah ditetapkan. Untuk mengoperasikan *diagnostic control system* secara efektif, manajer harus memastikan bahwa sistem tersebut memiliki fokus pada lima area berikut yaitu *setting goals, aligning performance measures, designing incentives, reviewing exception reports and following up significant exceptions* (Simons, 2000).

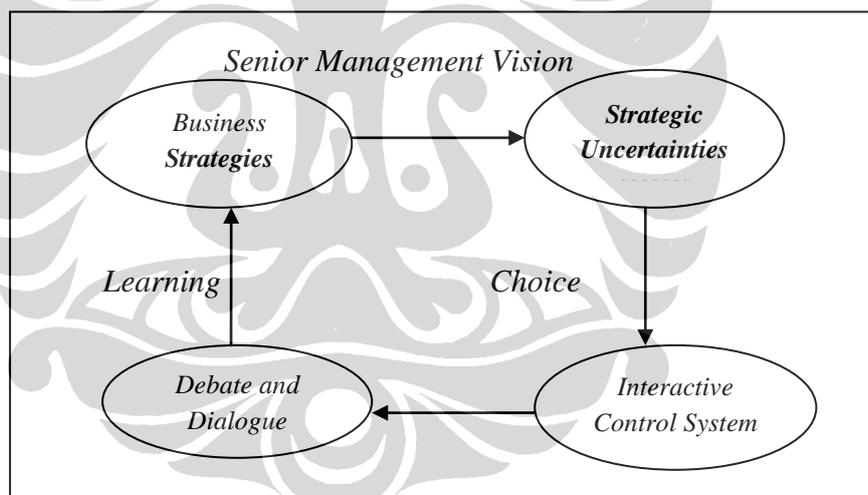
2.3.6 Pengujian dan Adaptasi Strategi

Kaplan dan Norton (2008) menyebutkan bahwa adaptasi dan pengujian strategi biasanya terjadi pada saat pengembangan strategi tahunan yang merupakan bagian dari analisis strategi untuk mengetahui apakah strategi perusahaan benar-benar

berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Pada saat dilakukan adaptasi dan pengujian yang dilakukan secara periodik, tim eksekutif harus memiliki informasi mengenai kondisi lingkungan eksternal (melalui analisis PESTEL), analisis industri dan kompetitor.

Perusahaan cenderung menghadapi kondisi lingkungan yang berubah-ubah yang dapat memberikan ancaman ataupun peluang-peluang yang dapat membatalkan asumsi yang dipakai perusahaan dalam menjalankan strateginya. Hal tersebut didefinisikan oleh Simons (2001) sebagai *strategic uncertainties*.

Interactive control system merupakan sistem informasi formal yang digunakan manajer untuk terlibat secara personal dalam pengambilan keputusan atas aktivitas bawahannya. Skema berikut memberikan ilustrasi bagaimana *interactive control system* fokus terhadap atensi organisasi dan menstimulasi munculnya *emergent strategies* yaitu strategi yang timbul sebagai respon atas adanya *strategic uncertainties*.

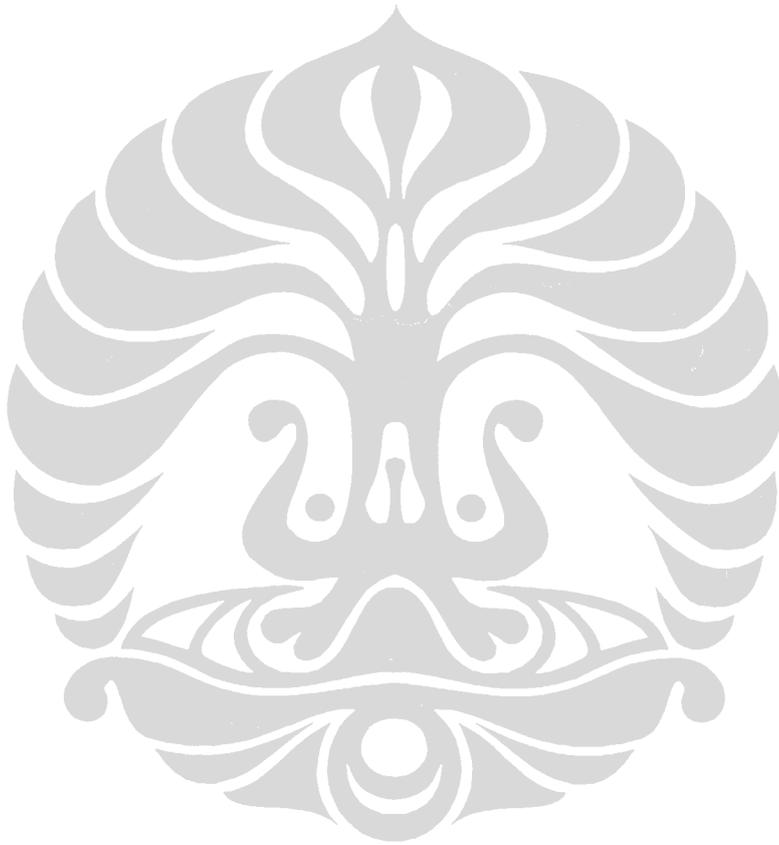


Gambar 2.4 Using the Interactive Control Process for Learning

Sumber: Simons (2000)

Strategi bisnis merefleksikan bagaimana bisnis menciptakan nilai bagi para pelanggan dan melakukan diferensiasi dari kompetitor. Adanya visi manajemen untuk masa yang akan datang menyebabkan timbulnya *strategic uncertainties* yakni dapat berupa perubahan preferensi pelanggan, tindakan kompetitor, teknologi baru, peraturan pemerintah, ataupun berbagai ancaman dan peluang

potensial lainnya. Manajer menggunakan *interactive control system* untuk terus fokus pada *strategic uncertainties* yang dihadapi oleh organisasi. Proses analisis terhadap data yang muncul akan dilakukan melalui diskusi dan debat interaktif pada seluruh level organisasi yang pada akhirnya menghasilkan penyesuaian terhadap strategi yaitu adanya *emergent strategies*.



BAB III

TINJAUAN UMUM PT X

3.1. Misi, Visi dan Moto PT X

Misi PT X

Misi perusahaan adalah berada dalam bisnis penyediaan papan dan bahan bangunan terkait semen yang bermutu, dengan harga kompetitif dan tetap memperhatikan pembangunan berkelanjutan.

Visi

Visi perusahaan adalah menjadi pemimpin pasar semen berkualitas dan pemain penting di bidang beton siap pakai di dalam negeri.

Moto

Moto perusahaan adalah turut membangun kehidupan bermutu.

Nilai

Nilai perusahaan adalah melakukan upaya-upaya yang mengarah pada terwujudnya keunggulan perusahaan.

Budaya Kerja

1. Integritas
2. Tanggung Jawab
3. Disiplin
4. Kerja sama tim
5. Pelayanan
6. Inisiatif
7. Kemauan untuk belajar
8. Kecerdasan

Nilai Proses

1. Transparansi
2. Kewajaran
3. Kerjasama Tim
4. Inovasi
5. Kompetensi

6. Upaya menciptakan keunggulan
7. Akuntabilitas
8. Peningkatan berkelanjutan

3.2. Bisnis Usaha

PT X memiliki usaha operasional semen yang terintegrasi dengan total kapasitas tahunan sebesar 18,6 juta ton semen. Saat ini perusahaan memiliki 12 pabrik semen; 9 pabrik berlokasi di Citeureup, Bogor, Jawa Barat, 2 pabrik berlokasi Palimanan, Cirebon, Jawa Barat dan 1 pabrik berlokasi di Tarjun, Kotabaru, Kalimantan Selatan.

Produk utama perusahaan adalah *Portland Composite Cement (PCC)* dan *Ordinary Portland Cement (OPC)*. Selain itu, perusahaan juga memproduksi jenis semen lainnya yaitu *Portland Cement Type 1* dan *Type V* serta *Oil Well Cement*. Saat ini, PT X merupakan satu-satunya produsen semen putih di Indonesia.

Berikut adalah rincian mengenai kapasitas masing-masing pabrik perusahaan:

Tabel 3.1 Kapasitas Pabrik

Lokasi	Pabrik	Total Kapasitas per tahun
Citeureup, Bogor, Jawa Barat	9 pabrik	11,9 ton
Palimanan, Cirebon, Jawa Barat	2 pabrik	4,1 ton
Tarjun, Kotabaru, Kalimantan Selatan	1 pabrik	2,6 ton
Total	12 pabrik	18,6 ton

Sumber: Website Resmi PT X

Perusahaan juga memiliki terminal semen yang berlokasi di beberapa tempat berikut:

1. Terminal Tanjung Priok, Jakarta
2. Terminal Apung, Semarang
3. Terminal Tanjung Perak, Surabaya
4. Terminal Lembar, Lombok

3.3. Kinerja Keuangan

Berdasarkan laporan tahunan 2011 disebutkan bahwa pangsa pasar perseroan mengalami kenaikan dari 30,9% menjadi 31,5%. Hal ini disebabkan oleh pertumbuhan konsumsi domestik sebesar 17,%. Pada tahun 2011, PT X memprioritaskan pada pemenuhan permintaan pasar domestik. Hal tersebut menyebabkan ekspor perusahaan mengalami penurunan 41,5% pada tahun 2011. Total volume penjualan mengalami peningkatan sebesar 15,2% yakni sebesar 16 juta ton dari 13,9 juta ton di tahun 2010. Volume penjualan tersebut merupakan yang tertinggi sepanjang sejarah perseroan.

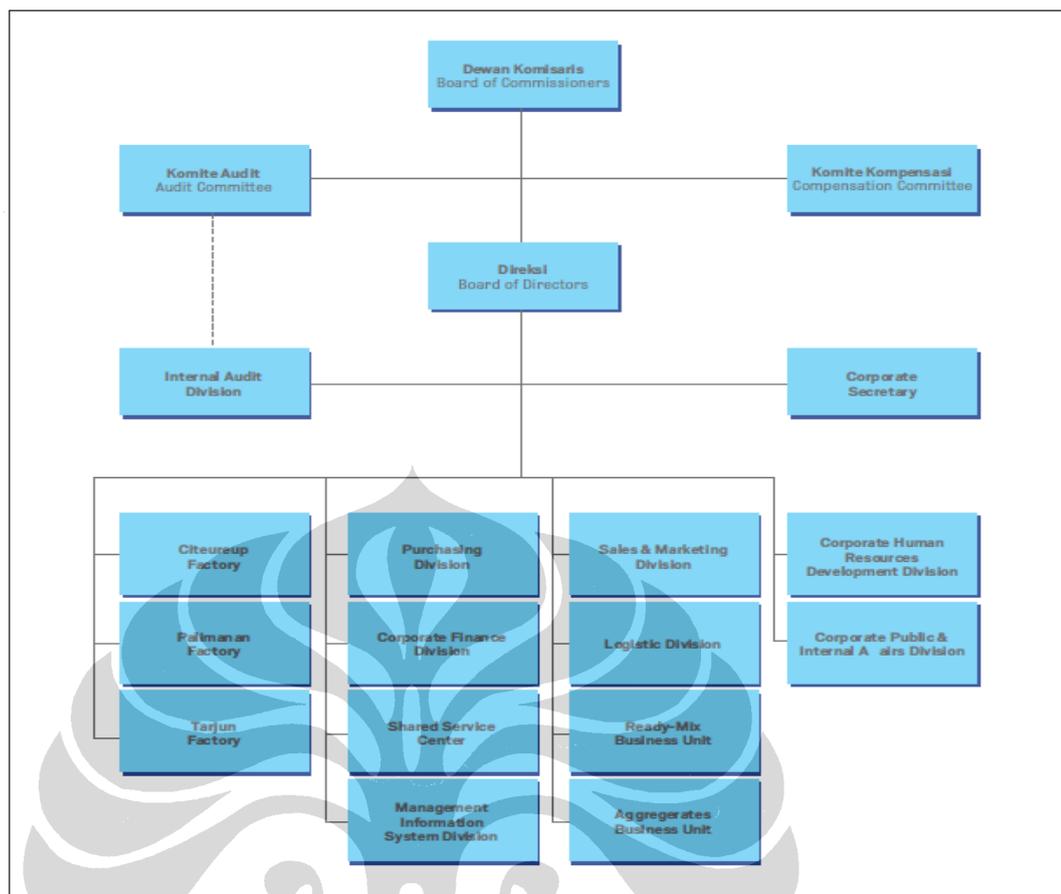
Perusahaan mengalami kerugian valas yang disebabkan adanya penurunan nilai tukar rupiah terhadap dollar AS pada tahun 2011. Posisi nilai tukar rupiah pada bulan Desember 2010 adalah sebesar Rp 8.991, sedangkan pada bulan Desember 2011 adalah sebesar Rp 9.068.

Fasilitas pinjaman yang diperoleh perusahaan pada tahun 2010 sebesar Rp 225 miliar telah jatuh tempo pada bulan Maret 2011. Sejak saat itu, likuiditas perusahaan sangat tinggi. Hal tersebut dikarenakan tidak ada lagi pinjaman bank yang diberikan ke perusahaan. Selain itu, posisi kas dan setara kas per Desember 2011 adalah sebesar Rp 6.865 miliar yang memungkinkan perusahaan melakukan belanja modal sebesar Rp 604 miliar pada tahun 2011.

Laporan tahunan perusahaan menyebutkan bahwa pada tahun 2011 terdapat penurunan margin laba kotor yang diakibatkan oleh peningkatan biaya produksi karena adanya kenaikan harga batu bara dan bahan bakar. Namun hal tersebut dapat ditutupi oleh kenaikan volume penjualan yang signifikan.

3.4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada PT X terdiri dari Dewan Komisaris, Komite Audit, Komite Kompensasi, Dewan Direksi yang membawahi *Internal Audit* dan *Corporate Secretary* serta berbagai divisi pada perusahaan. Berikut adalah gambaran secara lengkap mengenai struktur organisasi PT X dapat dilihat pada Gambar 3.1 Struktur Organisasi:



Gambar 3.1 Struktur Organisasi

Sumber: Laporan Tahunan 2011 PT X

3.5. Segmen Operasi

Perusahaan mengelompokkan bisnisnya menjadi empat kelompok usaha sebagai berikut:

1. Semen : Produksi dan penjualan berbagai jenis semen
2. Beton siap pakai : Produksi dan penjualan beton siap pakai
3. Tambang agregat dan trass : Pertambangan
4. Usaha lainnya : Investasi pada entitas asosiasi dan pelayaran

3.6. Strategi Jangka Panjang PT X

Strategi jangka panjang PT X adalah untuk berkembang bersama pasar, sambil mempertahankan standar mutu prima untuk produk perseroan. Dalam hal ini, fokus strategi tersebut adalah kualitas produk yang prima dan peningkatan pangsa

pasar. Strategi tersebut selaras dengan visi perusahaan yang bertujuan menjadi pemain premium yang mengutamakan kualitas produk terbaik dan berusaha menjadi pemimpin pasar. Dengan pelaksanaan strategi yang memberikan kualitas produk terbaik dan berupaya memenuhi kebutuhan pasar sesuai dengan pertumbuhan perekonomian, maka diharapkan tujuan organisasi yang tertera pada pernyataan visi tersebut dapat terwujud. Sehingga pada akhirnya kinerja perusahaan tersebut dapat mengarah pada tercapainya misi awal perusahaan yakni berada pada bisnis penyediaan papan dan bahan bangunan terkait semen yang bermutu, dengan harga kompetitif dan tetap memperhatikan pembangunan berkelanjutan.

Pada tahun 2011 PT X menerapkan strategi - strategi sebagai berikut:

1. Meningkatkan penetrasi di luar Jawa
2. Meraih kembali pangsa pasar utama
3. Memperkuat merk dagang perusahaan
4. Melakukan efisiensi pada keseluruhan proses produksi perusahaan.
5. Menciptakan hubungan harmonis dengan serikat pekerja
6. Meningkatkan kualitas pekerja, kesehatan dan keselamatan kerja
7. Meningkatkan komitmen perusahaan pada lingkungan dan sosial

Dalam rangka menjalankan strategi-strategi tersebut, berikut adalah langkah-langkah strategis yang digunakan perusahaan:

1. Peningkatan penetrasi di luar jawa
 - Peningkatan sarana logistik
 - Pengiriman semen kantong dengan menggunakan peti kemas
 - Penggunaan terminal peti kemas di Tarjun, Kotabaru, Kalimantan Selatan
 - Penambahan fasilitas dermaga di kompleks pabrik Tarjun
 - Pembangunan terminal baru di Samarinda, Kalimantan Timur
2. Meraih kembali pangsa pasar di pasar utamanya
 - Perampangan pada jalur utama jaringan distribusinya menjadi sistem *single tier* di Jabodetabek
 - Ekspansi pada bisnis beton siap pakai
 - Ekspansi pada bisnis agregat

- Inovasi pada pengolahan batu kapur menjadi pasir
 - Ekspansi pada bisnis pasir alam dan pasir olahan
 - Eksplorasi kapasitas produksi baru
3. Memperkuat merk dagang perusahaan
- Komunikasi program pemasaran
 - Kampanye terpadu melalui media televisi, radio, cetak dan *online*
 - Melakukan *branding* antara lain pada bis kota, truk *mixer*, truk semen curah mobil operasional, dan peti kemas pengiriman semen kantong
4. Melakukan efisiensi pada keseluruhan proses produksi perusahaan
- Mengoptimalkan konsumsi energi
 - Meminimalkan biaya pemeliharaan, penjadwalan, persediaan, logistik serta optimalisasi tenaga kerja
 - Optimalisasi kapasitas penggilingan dan kiln di beberapa pabrik
 - Mengoptimalkan campuran produk serta meningkatkan reaktivitas klinker dengan memodernisasi kiln burner
 - Menyempurnakan sebuah *maintenance system* yang berfokus pada pengurangan biaya perbaikan, dan peningkatan efisiensi biaya pemeliharaan
5. Menciptakan hubungan harmonis dengan serikat pekerja
- Komunikasi rutin antara manajemen dan pengurus serikat pekerja
 - Negosiasi kenaikan upah
6. Meningkatkan kualitas pekerja, kesehatan dan keselamatan kerja
- Pemberian program pelatihan pada karyawan, program pengembangan karyawan
 - Mewajibkan para karyawan mematuhi prosedur kesehatan dan keselamatan kerja
7. Meningkatkan komitmen perusahaan pada lingkungan dan sosial
- Pelaksanaan program-program CSR perusahaan

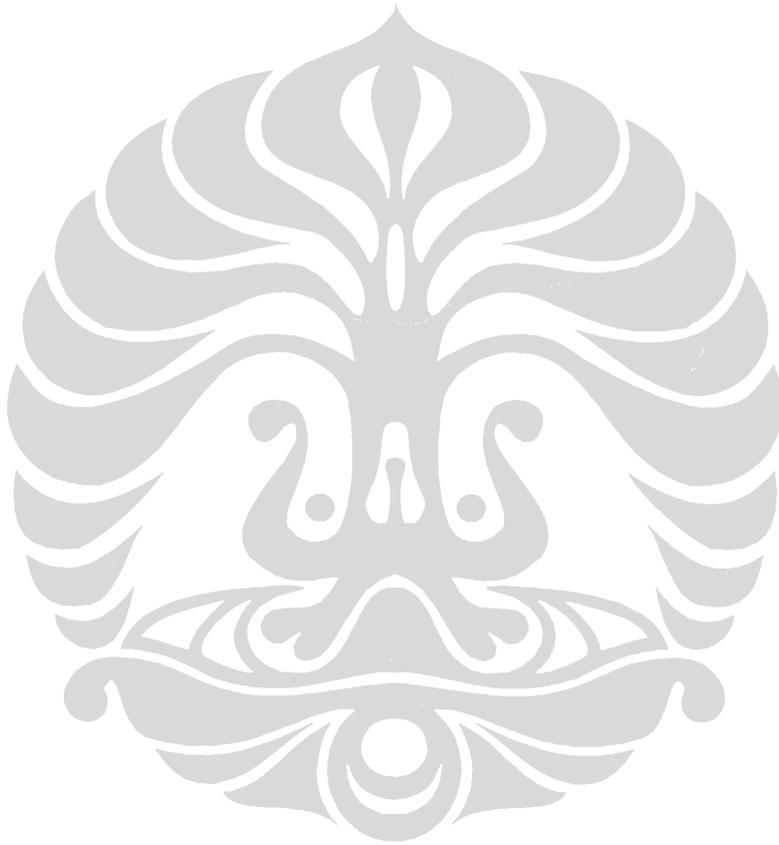
- Pengembangan proyek mekanisme pembangunan bersih sebagai upaya mengurangi emisi gas rumah kaca
- Pemasangan filtrasi *bag house* di seluruh pabrik dan kiln untuk mengurangi emisi debu
- Melakukan pembaruan sertifikasi ISO 9001 (manajemen mutu), ISO 14001 (manajemen lingkungan), dan OHSAS 18001 (kesehatan dan keselamatan kerja) secara berkala

Dari langkah-langkah strategis tersebut dari masing-masing strategi, dapat dilihat bahwa perusahaan berusaha meraih peluang atas peningkatan permintaan semen dengan menjalankan ketiga strategi operasionalnya yaitu penetrasi luar Jawa, meraih kembali pangsa pasar utama dan memperkuat merk dagang perusahaan. Selain itu, perusahaan juga melakukan ekspansi pada beton siap pakai dan semen curah serta mengeksplorasi kapasitas produksi baru untuk menghadapi tingginya permintaan atas beton siap pakai dan semen curah dan memenuhi permintaan semen pada sektor perumahan serta menghadapi ancaman pemain baru pada bisnis semen. Perusahaan terus-menerus melakukan efisiensi proses produksi secara menyeluruh guna mencapai keunggulan operasional dan menekan biaya operasional yang tinggi. Efisiensi juga dilakukan untuk menghadapi ancaman kenaikan biaya energi khususnya bahan bakar dan batu bara. Selanjutnya, perusahaan juga berusaha memperbaiki sistem logistik dan pengiriman untuk meningkatkan pelayanan di luar Pulau Jawa. Perusahaan juga gencar melakukan kampanye melalui media dan *branding* untuk memperkuat merk perusahaan pada masyarakat.

Perusahaan menyadari pentingnya peranan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan mengadakan program pengembangan sumber daya manusia secara berkala dan memberikan pelatihan pada karyawannya untuk menghadapi kompetisi dengan para kompetitor. Selain itu perusahaan juga menjalin hubungan baik dengan serikat pekerja dan melakukan negosiasi kenaikan upah yang mengakomodasi kepentingan banyak pihak. Pada akhirnya, perusahaan berusaha meningkatkan komitmennya terhadap lingkungan dan sosial. Hal tersebut tercermin dengan pelaksanaan program-program CSR perusahaan dan pembaruan sertifikasi ISO mengenai manajemen

Universitas Indonesia

lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja secara berkala serta adanya usaha-usaha pengurangan emisi rumah kaca dan emisi debu oleh perusahaan.



BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Develop The Strategy

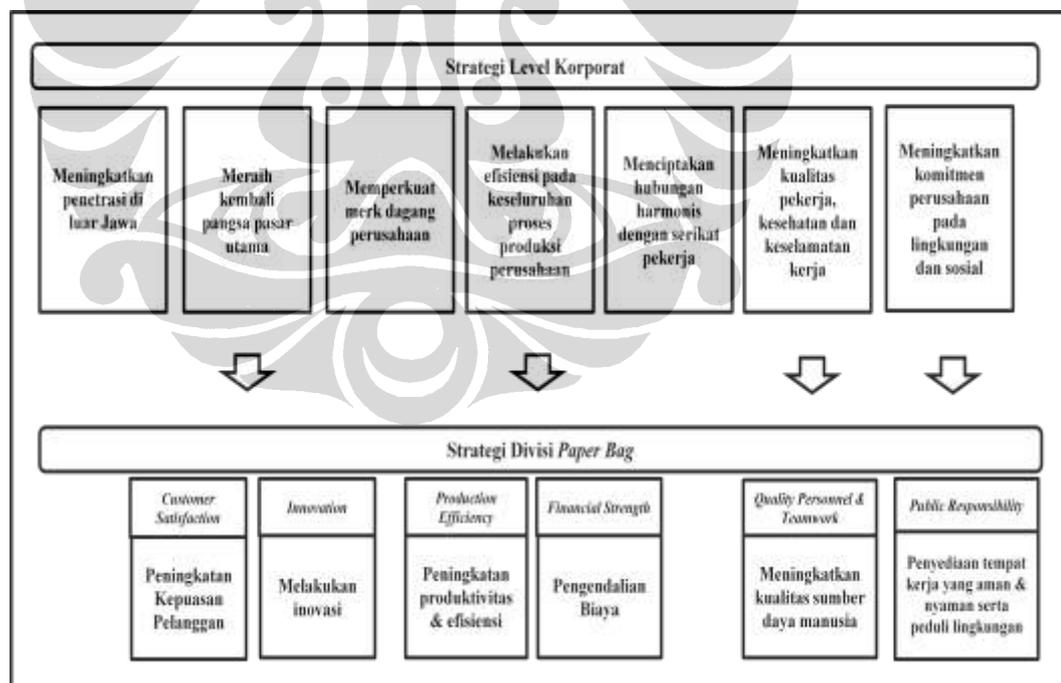
Strategi perusahaan dan efektivitas operasional merupakan elemen penting dalam menciptakan kinerja perusahaan yang superior, namun keduanya bekerja dengan cara yang berbeda (Porter, 1996). Perusahaan harus mengintegrasikan strategi dan pelaksanaan operasional serta memastikan keselarasan antara keduanya untuk mendapatkan performa kinerja yang diinginkan. Tanpa adanya keselarasan antara strategi dengan pelaksanaan operasional, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam meraih kesuksesan.

Dalam hal ini akan dilakukan pembahasan mengenai pengembangan strategi yang dilakukan oleh Divisi *Paper Bag* pada PT X dan melakukan evaluasi apakah terdapat keselarasan antara strategi pada Divisi *Paper Bag* dengan strategi korporat di PT X. Divisi *Paper Bag* merupakan divisi yang bertanggung jawab dalam penyediaan kantong semen yang merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dari proses produksi perusahaan.

Proses pengembangan strategi pada Divisi *Paper Bag* merupakan hasil dari *cascading the strategy* dari level korporat ke level divisi. Skema penurunan strategi level korporat ke strategi level divisi khususnya Divisi *Paper Bag* diilustrasikan pada Gambar 4.1 *Cascading the Strategy*.

Proses pengembangan strategi pada Divisi *Paper Bag* tersebut merupakan sebuah *top-down process* yang menghubungkan strategi korporat dengan strategi pada level divisi. Hal tersebut dapat dilihat dari adanya keselarasan antara strategi korporat dengan strategi level divisi. Peningkatan produktivitas dan efisiensi serta pengendalian biaya merupakan penurunan secara vertikal dari strategi level korporat yakni “melakukan efisiensi pada keseluruhan proses produksi perusahaan”. Peningkatan produktivitas dan efisiensi serta pengendalian biaya pada Divisi *Paper Bag* tentunya akan berpengaruh pada tingkat produktivitas dan efisiensi secara keseluruhan perusahaan, karena Divisi *Paper Bag* memproduksi kantong semen dan keberhasilan divisi tersebut untuk melakukan efisiensi dan pengendalian biaya serta meningkatkan produktivitas di pabrik tentunya akan

berpengaruh pada efisiensi biaya produksi keseluruhan perusahaan. Biaya produksi kantong semen yang rendah tentunya akan berdampak pada efisiensi biaya produk per unit secara keseluruhan. Selain itu Divisi *Paper Bag* juga berusaha melakukan peningkatan atas kepuasan pelanggan dan melakukan inovasi. Strategi tersebut sejalan dengan strategi korporat yang berusaha meraih kembali pangsa pasar utama, yang salah satu langkah strategisnya diturunkan secara vertikal pada strategi level divisi yaitu Divisi *Paper Bag*. Usaha-usaha peningkatan kepuasan pelanggan pada Divisi *Paper Bag* dilakukan dengan menjaga kualitas kantong semen yang dihasilkan dan memberikan respon yang cepat terhadap keluhan pelanggan. Dengan menghasilkan produk yang berkualitas dan memberikan layanan terbaik, diharapkan perusahaan dapat mempertahankan para pelanggan tetap dan menarik pelanggan baru lainnya. Hal ini didukung dengan usaha-usaha inovasi yang dilakukan pada level divisi yang terus menerus melakukan perbaikan pada proses produksi guna menghasilkan produk yang berkualitas dan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan.



Gambar 4.1. Cascading the Strategy

Sumber: Laporan Tahunan 2011 PT X dan Data Internal Divisi *Paper Bag* PT X

Adanya strategi divisi yang berusaha mewujudkan penyediaan tempat kerja yang aman dan nyaman bagi karyawan, merupakan penurunan secara vertikal dari strategi korporat yang memiliki komitmen penuh atas tanggung jawab lingkungan dan sosial. Upaya-upaya yang dilakukan pada Divisi *Paper Bag* dalam menciptakan kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan aman bagi para pekerja serta memenuhi standar emisi lingkungan merupakan salah satu faktor yang mendukung keberhasilan perusahaan dalam mewujudkan kepeduliannya terhadap lingkungan dan sosial yang dalam hal ini diterapkan pada level divisi.

Strategi korporat yang terakhir adalah berusaha meningkatkan kualitas pekerja, kesehatan dan keselamatan kerja. Strategi tersebut diturunkan secara vertikal ke level divisi yaitu meningkatkan kualitas tenaga kerja dan kerja sama tim yang baik. Strategi level divisi ini secara jelas menunjukkan bahwa usaha-usaha peningkatan kualitas tenaga kerja melalui pelatihan dan pengembangan karyawan yang ada pada divisi tersebut merupakan upaya untuk mewujudkan peningkatan kualitas pekerja pada keseluruhan level di organisasi. Pengembangan kualitas pekerja secara menyeluruh pada masing-masing divisi tentunya akan membuat perusahaan memiliki tenaga kerja yang kompeten yang sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Evaluasi mengenai keselarasan antara strategi korporat dengan strategi yang terdapat pada Divisi *Paper Bag* menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan *top-down process* antara strategi korporat dengan strategi-strategi divisi. Dengan melakukan *cascading* strategi, perusahaan dapat memastikan tujuan awal yang hendak dicapai dapat terlaksana dengan adanya keselarasan strategi dengan tiap-tiap divisi yang terdapat di perusahaan.

4.2 Plan The Strategy

Pada tahap ini akan dilakukan pengembangan strategi objektif, serta penentuan alat ukur yang sesuai dan target-target yang harus dicapai. Divisi *Paper Bag* memprioritaskan produktivitas produksi untuk mempertahankan efisiensi pada proses operasional perusahaan dan mengurangi biaya produksi per ton semen. Dalam hal ini guna meningkatkan efisiensi operasionalnya, Divisi *Paper Bag* menggunakan *key performance indicator (KPI)* untuk memantau pelaksanaan

operasional divisi dan membandingkan kinerja aktual divisi dengan target yang telah ditetapkan. Terdapat enam buah strategi objektif pada Divisi *Paper Bag* antara lain sebagai berikut:

1. *Financial Strength*
2. *Customer Satisfaction*
3. *Production Efficiency*
4. *Innovation*
5. *Public Responsibility*
6. *Quality Personnel and Teamwork*

Dari keenam objektif tersebut, Divisi *Paper Bag* berusaha meningkatkan produktivitas produksi dengan melakukan efisiensi, pengendalian biaya, optimalisasi tenaga kerja dan proses pemeliharaan mesin serta terus menerus melakukan peningkatan kerja yang berkelanjutan. Selain itu, Divisi *Paper Bag* juga berusaha memenuhi tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Strategi utama dari Divisi *Paper Bag* adalah produktivitas, efisiensi dan pengendalian biaya produksi. Hal ini selaras dengan strategi perusahaan yang berusaha terus menerus meningkatkan efisiensi pada semua aspek produksi perusahaan yang salah satunya adalah divisi pembuatan kantong semen. Penerapan efisiensi secara menyeluruh pada Divisi *Paper Bag* tentunya akan meningkatkan efisiensi produksi perusahaan.

Penjelasan secara detail mengenai alat ukur dari masing-masing objektif pada Divisi *Paper Bag* yang dijelaskan pada Tabel 4.1 *Key Performance Indicator – Paper Bag Division*. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa Divisi *Paper Bag* memiliki prioritas utama pada segi efisiensi produksi dengan bobot penilaian terbesar yakni 30%. Dengan memfokuskan pada utilisasi penuh atas mesin produksi, Divisi *Paper Bag* dapat meningkatkan kapasitas produksi atas kantong semen. Selain itu, divisi tersebut juga berusaha menekan biaya produksi kantong semen dengan memaksimalkan tingkat pemakaian *kraft paper*.

Kepuasan pelanggan memiliki bobot penilaian terbesar kedua yakni sebesar 20%. Hal tersebut menunjukkan bahwa selain fokus pada efisiensi proses produksi, Divisi *Paper Bag* juga berusaha meningkatkan kualitas kantong semen

yang diproduksi, memenuhi pesanan pelanggan tepat waktu dan meningkatkan kualitas pelayanan bagi para pelanggan.

Tabel 4.1 Key Performance Indicator – Paper Bag Division

	<i>Objective</i>	<i>Weight</i>		<i>Process Goal</i>
<i>Financial Perspective</i>	<i>Financial Strength</i>	20,0	20,0	<i>Cost Accomplishment Index</i>
<i>Customer Perspective</i>	<i>Customer Satisfaction</i>	25,0	10,0	<i>Paper Bag Breakage Rate</i>
			5,0	<i>Paper Bag Inventory Level</i>
			7,5	<i>Paper Bag Rejection Rate</i>
			2,5	<i>Responsiveness of Customer Complaint</i>
<i>Internal Business Perspective</i>	<i>Production Efficiency</i>	30,0	15,0	<i>Paper Bag Production Capacity</i>
			15,0	<i>Kraft Paper Consumption Rate</i>
	<i>Public Responsibility</i>	10,0	2,5	<i>Environment Conformance Index</i>
			2,5	<i>Safety Index</i>
			2,5	<i>Security Index</i>
			2,5	<i>Health Index</i>
	<i>Innovation</i>	5,0	5,0	<i>Continuous Improvement Index</i>
<i>Learning & Growth Perspective</i>	<i>Quality Personnel and Team work</i>	10,0	4,0	<i>Overtime Rate</i>
			3,0	<i>Work Discipline Index</i>
			2,0	<i>HR Development Effort</i>
			1,0	<i>Coaching Achievement</i>

Sumber: Data internal PT X Divisi *Paper Bag*

Selanjutnya, sejalan dengan tujuan divisi yang berusaha meningkatkan efisiensi proses produksi, fokus yang ketiga adalah *financial strength* dengan bobot penilaian sebesar 20%. Dalam hal ini, tujuan utamanya adalah melakukan penghematan biaya manufaktur.

PT X merupakan perusahaan yang memiliki komitmen penuh terhadap lingkungan dan sosial. Hal tersebut tercermin dari salah satu objektif operasional perusahaan khususnya Divisi *Paper Bag* yakni *environmental performance* dengan bobot penilaian sebesar 10%. Dengan adanya fokus terhadap tanggung-jawab sosial dan lingkungan, diharapkan divisi dapat mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan dengan adanya pengolahan sampah yang baik. Selain itu, Divisi *Paper Bag* juga bertujuan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi para pekerjanya sebagai bentuk tanggung jawab sosial perusahaan.

Keberhasilan operasional perusahaan sangat ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia di perusahaan tersebut. Oleh karena itu, Divisi *Paper Bag* juga memfokuskan pada *quality personnel and teamwork* dengan bobot penilaian sebesar 10%. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan efisiensi melalui produktivitas tenaga kerja, pemberdayaan sumber daya manusia melalui program-program pelatihan dan pengembangan karyawan.

Yang terakhir adalah fokus pada inovasi dengan bobot nilai sebesar 5%. Perusahaan berusaha mewujudkan *continuous improvement* dengan terus menerus melakukan inovasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

4.2.1 *Financial Perspective*

Pada perspektif finansial, Divisi *Paper Bag* hanya memiliki satu strategi objektif yaitu *financial strength*. *Key performance indicator* (KPI) yang terdapat pada strategi objektif *financial strength* baik di departemen Cirebon maupun di departemen Citeureup digambarkan pada Tabel 4.2 KPI – *Financial Perspective* pada Divisi *Paper Bag*.

Tabel 4.2 KPI – *Financial Perspective* pada Divisi *Paper Bag*

Divisi <i>Paper Bag</i>		Usulan Revisi	
Strategi Objektif	KPI	Strategi Objektif	KPI
<i>Financial Strength</i>	<i>Cost Accomplishment Index:</i>	<i>Minimize Cost Structure</i>	<i>Cost Accomplishment Index:</i>
	- <i>Repair & Maintenance*</i>		- <i>Repair & Maintenance*</i>
	- <i>Manufacturing Cost</i>		- <i>Direct Material Cost</i>
		<i>Minimize Finished Goods Inventory</i>	<i>Paper Bag Inventory Level</i>

*Terdiri dari *tubing machine*, *slitting machine*, *sewing machine* & *bottomer machine*

Sumber: Data internal Divisi *Paper Bag*

4.2.1.1 *Financial Strength*

Tujuan utama dari strategi objektif ini adalah pengendalian biaya produksi sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan sebelumnya. Divisi *Paper Bag* diharapkan dapat menjalankan aktivitas operasionalnya selama setahun berdasarkan estimasi biaya yang telah dianggarkan.

Universitas Indonesia

Pengukuran kinerja untuk objektif ini dilakukan dengan membandingkan total biaya aktual untuk *repair & maintenance cost* dan *overhead cost* selama satu tahun dengan total anggaran biaya untuk *repair & maintenance cost* dan *overhead cost* pada Divisi *Paper Bag*, sehingga didapatkan angka *cost accomplishment index*.

Sejalan dengan strategi perusahaan yang fokus pada efisiensi dan pengendalian biaya, adanya penetapan batasan pada total biaya operasional divisi sebagai alat ukur kinerja akan membuat para karyawan yang bekerja baik di departemen Cirebon maupun departemen Citereup, berusaha menjalankan aktivitasnya dengan efisien sesuai dengan alokasi anggaran yang telah diberikan ke divisi tersebut.

Selain itu, penetapan *repair and maintenance cost* untuk keseluruhan mesin yang berada di pabrik Citereup dan pabrik Cirebon merupakan salah satu cara perusahaan untuk mengontrol pengeluaran biaya untuk perbaikan dan pemeliharaan mesin. Dengan adanya pengurangan biaya perbaikan mesin dan peningkatan efisiensi pemeliharaan mesin maka diharapkan dapat meningkatkan efisiensi proses produksi yang berlangsung pada Divisi *Paper Bag*.

Selanjutnya untuk total *overhead cost* merupakan biaya-biaya yang terkait proses produksi yang berlangsung pada Divisi *Paper Bag* meliputi *labor cost*, *direct material cost*, *rental expense*, *energy cost*, *electricity and water expense*, *depreciation expense*, *training expense* dan sebagainya. Total biaya yang menjadi *performance measurement* pada objektif ini sama dengan anggaran total estimasi biaya operasional Divisi *Paper Bag*. Untuk mencapai efisiensi pada proses produksi *paper bag*, maka kepala divisi harus memastikan biaya-biaya yang timbul dari aktivitas operasional pada Divisi *Paper Bag* tidak melebihi target biaya yang telah ditentukan.

Dari pembahasan di atas, dapat dilihat sejauh mana KPI yang dipakai untuk mengukur *financial strength* benar-benar sesuai dengan strategi objektif tersebut. Strategi objektif yang disarankan guna mengendalikan biaya operasional divisi adalah *minimize cost structure*, karena pemilihan *financial strength* sebagai strategi objektif yang bertujuan untuk pengendalian biaya masih memiliki makna yang terlalu luas dan tidak mendeskripsikan secara jelas tujuan yang ingin dicapai oleh divisi. Sehingga strategi objektif yang digunakan sebaiknya adalah *minimize*

cost structure yang secara eksplisit menunjukkan bahwa tujuan akhir yang ingin dicapai oleh divisi adalah pengendalian biaya operasional. Selanjutnya pemilihan *repair & maintenance cost* sebagai salah satu KPI cukup sesuai karena selain menghabiskan biaya cukup besar, perbaikan dan pemeliharaan mesin merupakan hal krusial yang tidak boleh terlewatkan dalam aktivitas operasional di pabrik *paper bag*. Adanya pengurangan ataupun penghapusan biaya pemeliharaan tentunya akan mengakibatkan peningkatan biaya perbaikan mesin sehingga divisi harus cermat menyiasati pembagian porsi antara biaya pemeliharaan dan perbaikan. Sehingga penggunaan *repair & maintenance cost* sebagai KPI akan menggambarkan sebagian besar biaya operasional yang harus dikontrol oleh Divisi *Paper Bag*. Untuk KPI yang kedua yakni *manufacturing cost*, dapat dilihat bahwa biaya tersebut terdiri dari berbagai komponen biaya. Hal tersebut akan menjadikannya sulit untuk dikontrol karena yang akan dipantau hanyalah hasil akhirnya yaitu *total manufacturing cost* dan bila terjadi deviasi/varians yang cukup besar antara target dan biaya aktual, komponen biaya yang menjadi penyebab utama tidak akan terlihat langsung. Oleh sebab itu, KPI kedua yang dapat digunakan oleh Divisi *Paper Bag* untuk mengontrol pengendalian biaya produksi adalah *direct material cost* yakni bahan baku kertas. Rumus untuk mengukur KPI tersebut adalah *actual direct material cost* dibagi dengan *budgetted direct material cost*. Pemilihan *direct material cost* sebagai KPI dikarenakan biaya bahan baku kertas merupakan komponen biaya terbesar pada biaya produksi perusahaan yakni sebesar 85-90%. Sehingga penggunaan *direct material cost* sebagai KPI akan menggambarkan sebagian besar biaya produksi yang harus dikontrol oleh Divisi *Paper Bag* karena kenaikan yang signifikan atas biaya tersebut tentunya akan berpengaruh terhadap biaya per unit produk.

Usulan strategi objektif kedua untuk Divisi *Paper Bag* adalah *minimize finished goods inventory* dengan KPI yaitu *paper bag inventory level*. Rumus yang digunakan untuk mengukur KPI tersebut adalah *actual paper bag inventory level* dibagi dengan *budgetted paper bag inventory level*. Divisi *Paper Bag* merupakan divisi yang fungsi utamanya adalah memproduksi kantong semen. Tingkat persediaan akhir yang dimiliki oleh divisi tersebut tentunya akan berpengaruh pada biaya operasional divisi. Persediaan akhir yang terlalu besar

jumlahnya akan menyebabkan tambahan biaya bagi divisi. Oleh karena itu, Divisi *Paper Bag* harus menjaga tingkat persediaan akhir pada level yang optimal dengan menggunakan KPI *paper bag inventory level*.

4.2.2 Customer Perspective

Pada perspektif pelanggan, Divisi *Paper Bag* hanya memiliki satu strategi objektif yaitu *customer satisfaction*. *Key performance indicator* (KPI) yang terdapat pada strategi objektif *customer satisfaction* baik di departemen Cirebon maupun di departemen Citereup digambarkan pada Tabel 4.3 KPI –*Customer Perspective* pada Divisi *Paper Bag*.

Tabel 4.3 KPI – Customer Perspective pada Divisi Paper Bag

Divisi Paper Bag		Usulan Revisi	
Strategi Objektif	KPI	Strategi Objektif	KPI
Customer Satisfaction	1. Paper Bag Breakage Rate*	Enhance Quality	1. Paper Bag Breakage Rate*
	2. Paper Bag Inventory Level**		2. Paper Bag Defect Rate***
	3. Paper Bag Defect Rate***		3. Responsiveness of Customer Complaint
	4. Responsiveness of Customer Complaint	Low Total Cost	Product Cost per Unit
		Product On Time	Lead Time

*Terdiri dari *Plant 1 – Plant 11*.

**Terdiri dari *2 Ply 50kg PCC Pasted, 2 Ply 40kg PCC Pasted, 3 Ply 50kg PCC Pasted*.

***Terdiri dari *tubing machine, sewing machine, bottomer machine*.

Sumber: Data internal Divisi *Paper Bag*

4.2.2.1 Customer Satisfaction

Tujuan utama dari strategi objektif ini adalah adanya peningkatan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Pengukuran kinerja untuk objektif ini diukur dari sisi internal divisi.

Keempat ukuran pada Tabel 4.3 di atas digunakan Divisi *Paper Bag* sebagai tolok ukur dalam mewujudkan kepuasan pelanggan. *Paper bag breakage rate* menunjukkan persentase kantong semen hasil produksi yang robek. Dalam hal ini

perusahaan menetapkan persentase 15% sebagai batasan toleransi kantong semen yang robek. Dengan adanya ukuran tersebut, maka karyawan akan terpacu untuk bekerja sesuai dengan prosedur standar agar menghasilkan kualitas kantong semen yang ideal sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Selanjutnya untuk ukuran *paper bag inventory level*, perusahaan menetapkan batasan minimum dan maksimum untuk tingkat persediaan optimal. Hal ini untuk menghindari terjadinya *stockout*. Dengan adanya penetapan tingkat persediaan, maka divisi memiliki acuan mengenai seberapa banyak kantong semen yang akan diproduksi dan dapat memenuhi permintaan pelanggan tepat waktu. *Paper bag defect rate* merupakan persentase jumlah kecacatan kantong semen yang diproduksi. Divisi menetapkan target *paper bag defect rate* untuk masing-masing mesin yang terdapat di departemen Citereup dan Cirebon sehingga kualitas kantong semen yang dihasilkan dapat memenuhi standar produksi sehingga adanya peningkatan kualitas tersebut dapat meningkatkan kualitas layanan ke pelanggan. Yang terakhir adalah *responsiveness of customer's complaint*. Perusahaan menetapkan target lima hari dalam memberikan respon terhadap keluhan pelanggan, dengan memenuhi target tersebut maka divisi dapat meningkatkan pelayanan ke pelanggan.

Dari pembahasan di atas, dapat dilihat keterkaitan masing-masing KPI dengan strategi objektif. Dengan memenuhi target *paper bag breakage rate* dan *paper bag defect rate*, dan *responsiveness of customer's complaint* divisi dapat menawarkan produk yang berkualitas serta meningkatkan pelayanan bagi pelanggan. Sehingga strategi objektif yang lebih tepat adalah *enhance quality*, karena *value proposition* yang ingin diberikan kepada pelanggan dari objektif ini adalah kualitas produk yang dihasilkan.

Selanjutnya untuk KPI *paper bag inventory level*, sebenarnya KPI tersebut tidak berkaitan langsung dengan kepuasan pelanggan. Pemenuhan tingkat optimal dari persediaan kantong semen tidak akan berpengaruh langsung pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Sehingga KPI ini sebaiknya tidak dimasukkan pada strategi objektif *customer satisfaction*, namun lebih sesuai bila dimasukkan pada salah satu objektif pada *financial persepective* seperti yang telah dijelaskan pada sub bab 4.2.1.1 *Financial Strength*.

Usulan strategi objektif kedua adalah *product on time*. Pemilihan *value proposition* ini dikarenakan Divisi *Paper Bag* bertanggung jawab atas kelancaran proses produksi kantong semen. Keterlambatan divisi untuk memenuhi target produksi sesuai jadwal tentunya akan berpengaruh terhadap kemampuan perusahaan untuk memenuhi permintaan semen kantong dari para pelanggan dengan tepat waktu. KPI yang digunakan untuk mengukur strategi objektif ini adalah *lead time*. Rumus yang digunakan untuk menghitung KPI tersebut adalah *actual lead time* dibandingkan dengan *budgetted lead time*. Dengan menggunakan *lead time* sebagai indikator maka diharapkan Divisi *Paper Bag* dapat memenuhi pesanan sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Adanya *lead time* yang lama menunjukkan bahwa terdapat permasalahan dalam rangkaian proses produksi yang harus segera ditindaklanjuti oleh divisi.

Selanjutnya *value proposition* yang dapat ditawarkan oleh Divisi *Paper Bag* kepada para pelanggannya adalah *low total cost*. Dengan memasukkan *low total cost* sebagai strategi objektif yang ketiga, diharapkan Divisi *Paper Bag* dapat memberikan kontribusi terhadap harga semen kantong yang kompetitif karena biaya produksi kantong semen yang rendah. KPI yang digunakan untuk mengukur strategi objektif ini adalah *product cost per unit*. Rumus yang digunakan untuk menghitung KPI tersebut adalah *actual product cost per unit* dibandingkan dengan *budgetted product cost per unit*. Penggunaan KPI *product cost per unit* bertujuan agar perusahaan dapat menawarkan harga yang kompetitif bagi para pelanggan dan tetap mendapatkan margin laba dengan menekan biaya produksi per unit produk.

4.2.3 Internal Business Perspective

Pada perspektif *internal business*, Divisi *Paper Bag* memiliki tiga buah strategi objektif yaitu *production efficiency*, *continuous improvement*, *public responsibility*. *Key performance indicator* (KPI) yang terdapat pada ketiga strategi objektif baik di departemen Cirebon maupun di departemen Citereup digambarkan pada Tabel 4.4 KPI – *Internal Business Perspective* pada Divisi *Paper Bag*.

Tabel 4.4 KPI – *Internal Business Perspective* pada Divisi *Paper Bag*

Divisi Paper Bag		Usulan Revisi	
Strategi Objektif	KPI	Strategi Objektif	KPI
<i>Production Efficiency</i>	<i>Production Capacity*</i>	<i>Production Efficiency</i>	<i>Production Capacity*</i>
	<i>Kraft & Sandwich Paper Consumption Rate**</i>		<i>Kraft & Sandwich Paper Consumption Rate**</i>
<i>Innovation</i>	<i>Continuous Improvement Index:</i>	<i>Innovation</i>	<i>Continuous Improvement Index:</i>
	<i>Number of TULTA Report</i>		<i>Number of TULTA Report</i>
	<i>Number of PQI Report</i>		<i>Number of PQI Report</i>
<i>Public Responsibility</i>	<i>Environment Conformance Index:</i>	<i>Public Responsibility</i>	<i>Environment Conformance Index:</i>
	<i>Water Waste</i>		<i>Water Waste</i>
	<i>Safety Index:</i>		<i>Safety Index:</i>
	<i>- Injury frequency rate</i>		<i>Injury frequency rate</i>
	<i>- Injury severity rate</i>		
	<i>- Damage frequency rate</i>		
	<i>- Damage severity rate</i>		
	<i>Security Index</i>		<i>Security Index</i>
	<i>- Security frequency rate</i>		<i>Property Loss</i>
	<i>- Property Loss</i>		
	<i>- Indisciplinary Index</i>		
	<i>Health Index</i>		<i>Health Index</i>
<i>- Sick Hours</i>	<i>Work Injury Hours</i>		
<i>- Work Injury Hours</i>			

*Terdiri dari *tubing machine, sewing machine, bottomer machine*.

**Terdiri dari 2 Ply 50kg PCC Pasted, 2 Ply 40kg PCC Pasted, 3 Ply 50kg PCC Pasted.

Sumber: Data internal Divisi *Paper Bag*

4.2.3.1 *Production Efficiency*

Tujuan utama dari strategi objektif ini adalah adanya peningkatan efisiensi. Pengukuran kinerja untuk strategi objektif ini diukur dari sisi internal Divisi *Paper Bag*. KPI berupa *production capacity* akan memperlihatkan produktivitas dari masing-masing mesin yang terdapat baik pada pabrik Cirebon, maupun pabrik Citereup. Semakin tinggi pencapaian kapasitas produksi, maka akan berbanding lurus dengan output yang dihasilkan, sehingga bila mesin mampu beroperasi di atas kapasitas standar akan berpengaruh pada peningkatan produktivitas di pabrik *Paper Bag* yaitu semakin banyak output yang dihasilkan.

Kemudian, KPI selanjutnya adalah *kraft and sandwich paper consumption rate*. *Kraft and sandwich paper* merupakan komponen biaya terbesar pada biaya

produksi sehingga konsumsi bahan baku kertas di atas standar akan menyebabkan penurunan tingkat efisiensi produksi karena akan menyebabkan perusahaan mengeluarkan biaya tambahan yang cukup besar dan sangat berpengaruh pada *product cost per unit*. Oleh karena itu penggunaan *kraft and sandwich paper consumption rate* sebagai ukuran dapat menggambarkan sejauh mana efisiensi yang dicapai dalam proses produksi.

Dari analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa penggunaan KPI *production capacity* dan *kraft and sandwich paper consumption rate* merupakan indikator yang tepat dalam mengukur *production efficiency* yang berjalan di Divisi *Paper Bag*.

4.2.3.2 Innovation

Tujuan utama dari objektif ini adalah melakukan inovasi secara berkelanjutan. Dalam hal ini, Divisi *Paper Bag* berusaha untuk memperbaiki proses produksi yang sedang berlangsung melalui *continuous improvement index* yang terdiri dari dua indikator yaitu jumlah laporan TULTA dan *PQI Report*. TULTA merupakan singkatan dari tujuh langkah tujuh alat, sebuah metode yang digunakan untuk mengendalikan kualitas terdiri dari 7 alat dasar kualitas; *cause-and-effect*, *check sheet*, *control chart*, *histogram*, *pareto chart*, *scatter diagram*, dan *graphs*. Semakin banyak laporan TULTA yang dihasilkan, maka akan memberikan kontribusi yang besar terhadap perbaikan dan perkembangan proses operasional divisi menjadi lebih baik. Divisi *Paper Bag* tergolong berhasil dalam menerapkan TULTA, hal tersebut terlihat dari diberikannya *prime gold medal* yang merupakan penghargaan tertinggi dalam *quality control cycle* pada *Quality Convention 2010* yang diselenggarakan di Bali. Sedangkan *PQI (Practical Quality Improvement) report* merupakan laporan yang memuat peningkatan kualitas kinerja yang terdapat pada Divisi *Paper Bag* yang dimulai dari masing-masing *section*. Adanya keharusan untuk membuat *PQI Report* tentunya akan memacu para karyawan untuk terus menerus melakukan peningkatan dan perbaikan kualitas pekerjaan. Dengan demikian kedua KPI tersebut merupakan indikator yang tepat dalam mengukur *continuous improvement process* yang berjalan di Divisi *Paper Bag*.

4.2.3.3 Public Responsibility

Tujuan utama dari objektif ini adalah menyediakan tempat kerja yang aman dan nyaman bagi karyawan serta memperhatikan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Divisi *Paper Bag* mengutamakan aspek keselamatan, kesehatan dan keamanan karyawannya dalam bekerja serta bertanggung jawab pada lingkungan. Hal tersebut tercermin dari empat KPI yang menjadi tolok ukur strategi objektif tersebut yaitu *environment index*, *safety index*, *security index* dan *health index*. Divisi *Paper Bag* membatasi jumlah *water waste material* untuk mengatasi pencemaran air di sekitar pabrik. Selanjutnya divisi juga berusaha meningkatkan keselamatan kerja dengan mengadakan berbagai program keselamatan dan menggunakan indeks-indeks berikut sebagai alat pemantau yakni *injury frequency rate*, *injury severity rate*, *damage frequency rate* dan *damage severity rate* baik di pabrik Cirebon maupun di pabrik Citereup.

Usaha-usaha peningkatan keamanan juga dilakukan oleh Divisi *Paper Bag* melalui KPI *security frequency rate*, *property loss* dan *indisciplinery index* di kedua pabrik yaitu pabrik Cirebon dan pabrik Citereup. Divisi juga menerapkan berbagai standar dan prosedur kesehatan kepada karyawannya untuk menjamin kesehatan para pekerjanya. KPI yang digunakan untuk memantau hal tersebut antara lain *sick hours* dan *work injury hours* baik di pabrik Cirebon maupun di pabrik Citereup.

Penggunaan terlalu banyak ukuran penilaian dapat menyebabkan perusahaan tidak fokus pada indikator yang bersifat kritical yang memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan strategi perusahaan. Pada strategi objektif *public responsibility*, Divisi *Paper Bag* memiliki terlalu banyak KPI terutama pada *safety index*, *security index* dan *health index*. Hal ini tidak sebanding dengan bobot yang diberikan Divisi *Paper Bag* pada strategi objektif ini yang hanya sebesar 10%. Keselamatan kerja pada divisi cukup diukur dengan menggunakan KPI *injury frequency rate*, karena pekerjaan di pabrik cenderung berhubungan dengan mesin ataupun alat-alat berat lainnya yang semakin tinggi tingkat pengamanannya akan mencegah terjadinya kecelakaan di lingkungan kerja. Selanjutnya KPI terkait kewanaman di lingkungan pabrik dapat diukur dengan banyaknya *property loss*. Tingkat kehilangan akan memberikan gambaran secara

kelas mengenai kualitas keamanan yang dimiliki oleh *Divisi Paper Bag*. Kemudian untuk KPI terkait dengan tingkat kesehatan di lingkungan pabrik, alat ukur yang dapat digunakan adalah *work injury hours*. KPI tersebut mampu memberikan indikasi mengenai bagaimana kondisi kesehatan karyawan di lingkungan kerja dari jumlah jam sakit para karyawan. Dengan melakukan pemilihan KPI secara tepat untuk masing-masing objektif, diharapkan *Divisi Paper Bag* mampu mewujudkan lingkungan kerja yang sehat, aman bagi para karyawannya juga mencegah terjadinya pencemaran lingkungan.

4.2.4 Learning & Growth Perspective

Pada perspektif *learning & growth*, *Divisi Paper Bag* memiliki satu strategi objektif yaitu *quality personnel & team work*. *Key performance indicator* (KPI) yang terdapat pada strategi objektif *quality personnel & team work* baik di departemen Cirebon maupun di departemen Citereup digambarkan pada Tabel 4.5 KPI – *Learning & Growth Perspective* pada *Divisi Paper Bag*.

Tabel 4.5 KPI – Learning & Growth Perspective pada Divisi Paper Bag

Divisi Paper Bag		Usulan Revisi	
Strategi Objektif	KPI	Strategi Objektif	KPI
<i>Quality Personnel and Team work</i>	Manpower productivity:	<i>Quality Personnel and Team work</i>	<i>Human Capital Readiness</i>
	<i>Overtime Hours</i>		<i>Overtime Hours</i>
	Work Discipline Index:	<i>Strategic Alignment & Awareness</i>	<i>Organizational Capital Readiness</i>
	<i>Timelost Hours*</i>	<i>IT Infrastructure</i>	<i>Information Capital Readiness</i>
	HR Development Effort:		
	<i>Training Hours*</i>		
	<i>Total Manpower*</i>		
	<i>Working Hours</i>		
	Coaching Achievement:		
	<i>Coaching Hours</i>		

*Terdiri dari karyawan tetap dan karyawan tidak tetap

Sumber: Data Internal *Divisi Paper Bag*

4.2.4.1 Quality Personnel and Team Work

Tujuan utama dari objektif ini adalah meningkatkan keterampilan karyawan dan mencapai kerja tim yang berkualitas. Pengukuran produktivitas kerja dengan

overtime hours dilakukan untuk mengetahui apakah karyawan bekerja secara efektif dan efisien. *Overtime hours* yang tinggi merupakan indikasi dari adanya penurunan produktivitas kerja. Pemilihan *overtime hours* sudah tepat dalam mengukur kualitas kerja karyawan. Selanjutnya tingkat kedisiplinan karyawan merupakan salah satu indikator yang mencerminkan kualitas pribadi dari individu. Namun KPI tersebut bukanlah faktor utama dalam menentukan kualitas pekerjaan dari individu. Karyawan yang memiliki catatan keterlambatan yang minim belum tentu menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.

Selanjutnya pemilihan KPI berupa *training hours*, *total manpower* dan *working hours* sebagai usaha pengembangan kualitas sumber daya manusia akan menyebabkan divisi tidak fokus dalam pemantauan kualitas kerja karena terlalu banyak indikator yang harus dipantau. Sehingga seharusnya satu KPI saja sudah cukup untuk mengukur peningkatan kualitas sumber daya manusia pada Divisi *Paper Bag*. KPI yang sesuai dengan hal tersebut adalah *human capital readiness* yang mengukur sejauh mana kompetensi dan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan posisinya di perusahaan. Rumus untuk menghitung *human capital readiness* adalah *Number of qualified employee's with certain competency profile* dibagi dengan *Number of required employee's with certain competency profile*. Sedangkan untuk KPI *coaching achievement* merupakan salah satu faktor yang berperan dalam peningkatan kualitas kerja karyawan. Akan tetapi, KPI tersebut tidak terlalu krusial, sehingga untuk mewujudkan tercapainya strategi objektive *quality personnel and team work*, Divisi *Paper Bag* dapat menggunakan KPI *overtime hours* dan *human capital readiness*.

Pada *learning & growth perspective*, Divisi *Paper Bag* hanya memfokuskan pada pengembangan kualitas sumber daya manusia saja. Padahal seharusnya terdapat dua faktor lainnya yang krusial dalam menunjang pencapaian tujuan pada ketiga perspektif lainnya yaitu *information capital* dan *organizational capital*. Oleh karena itu, Divisi *Paper Bag* perlu menambahkan dua strategi objektif lagi pada *learning & growth perspective* yaitu *IT Infrastructure* dan *Strategic Alignment & Awareness*. *IT Infrastructure* yang dimaksud adalah sistem informasi yang terintegrasi dengan semua fungsi yang ada di divisi yang memungkinkan

manajer memperoleh data produksi secara akurat serta bersifat *real time* yang memudahkan dalam pengambilan keputusan. KPI yang digunakan untuk mengukur strategi objektif ini adalah *Information Capital Readiness* yang dihitung dengan rumus yakni tingkat kesiapan aplikasi *information capital* yang dimiliki divisi terhadap strategi divisi. Strategi objektif yang terakhir adalah *strategic alignment & awareness* yaitu adanya keselarasan antara strategi dengan organisasi serta adanya kesadaran para karyawan terhadap strategi yang dimiliki oleh divisi. KPI yang digunakan adalah *organizational capital readiness* yang dihitung dengan rumus yakni persentase staf yang mampu mengidentifikasi strategi objektif divisi serta persentase staf yang memiliki personal objektif yang selaras dengan *balanced scorecard*.

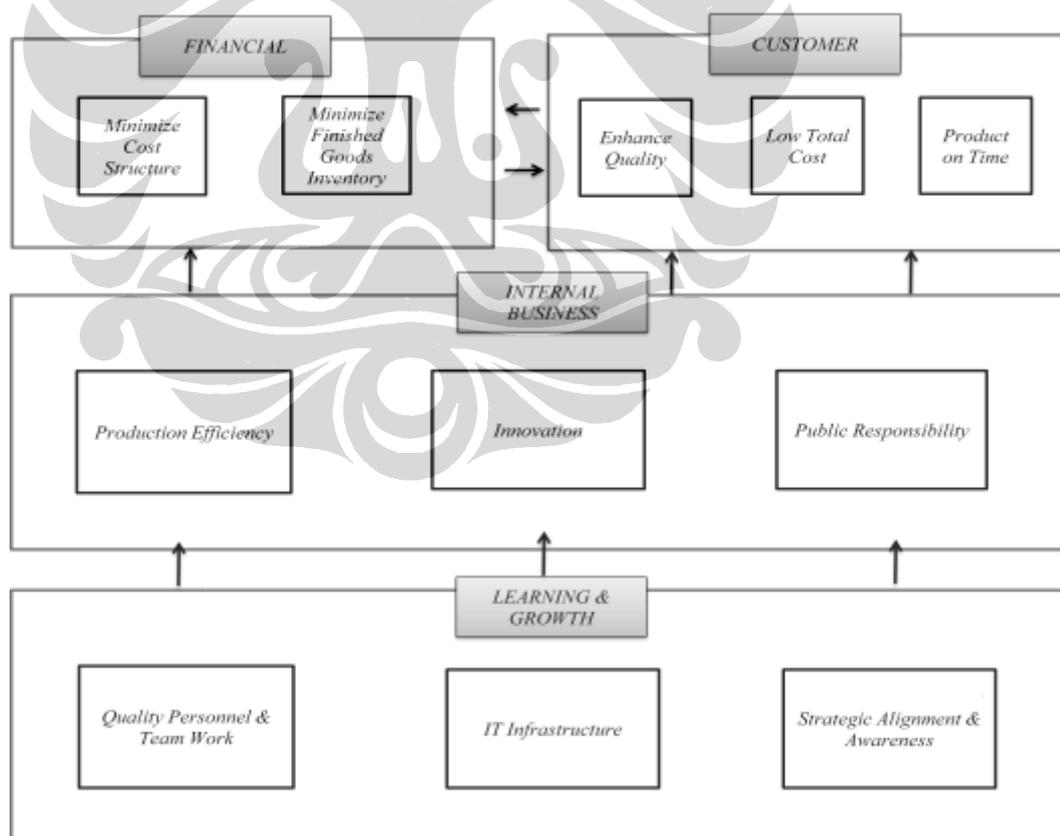
4.2.5 Usulan *Strategy Map* Pada Divisi *Paper Bag*

Dari hasil pembahasan masing-masing strategi objektif dan KPI di atas, dapat disimpulkan bahwa belum terdapat hubungan sebab-akibat pada masing-masing strategi objektif yang dimiliki oleh Divisi *Paper Bag*. Masing-masing strategi objektif tersebut masih berdiri sendiri dan tidak berkaitan satu sama lain. Dalam hal ini, sebaiknya PT X khususnya Divisi *Paper Bag* menerjemahkan strategi-strategi divisi ke sebuah *strategy map*.

Strategy Map akan menggambarkan secara jelas proses penciptaan nilai melalui serangkaian hubungan sebab akibat dari masing-masing objektif yang terdapat pada keempat perspektif dalam *balanced scorecard* yang terdiri dari *financial perspective*, *customer perspective*, *internal perspective*, dan *learning and growth perspective*. *Financial perspective* dan *customer perspective* akan memberikan sebuah gambaran mengenai apa yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Sedangkan *internal perspective* akan mengidentifikasi proses-proses bisnis yang kritikal bagi perusahaan yang akan memuaskan pelanggan dan mencapai tujuan finansial. Proses penciptaan nilai yang diinginkan perusahaan tersebut didukung oleh *learning & growth perspective* yang terdiri atas *human capital*, *organization capital* dan *information capital* (Kaplan & Norton, 2008).

Usulan *strategy map* yang terdiri dari keempat perspektif pada *balanced scorecard* yang dapat diterapkan pada Divisi *Paper Bag* digambarkan pada Gambar 4.2 *Strategy Map* Divisi Paper Bag.

Strategy Map tersebut menggambarkan bahwa *financial perspective* yang hendak dicapai oleh Divisi *Paper Bag* adalah adanya pengendalian biaya operasional dan pencapaian level persediaan akhir pada tingkat yang optimal. Nilai-nilai divisi diciptakan dengan pemberian layanan yang memuaskan kepada para *customer* melalui *customer value proposition* berupa *enhance quality*. Sedangkan *internal process perspective* mengidentifikasi proses-proses bisnis kritikal yang harus dijalankan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan finansial dan memberikan kepuasan pada pelanggan yaitu *production efficiency*, *continuous improvement* dan *maintain environmental performance*. Yang terakhir *learning & growth perspective* mengidentifikasi *human capital*, *information capital* & *organization capital* yang dibutuhkan untuk mendukung *value creating process*.



Gambar 4.2. Strategy Map Divisi Paper Bag

Dari hasil evaluasi pada tahap perencanaan strategi pada Divisi *Paper Bag* dapat disimpulkan bahwa divisi telah melakukan *cascading down* strategi yang ada menjadi enam strategi objektif yaitu *financial strength, customer satisfaction, production efficiency, public responsibility, innovation, quality personnel and teamwork*. Masing-masing strategi objektif tersebut memiliki beberapa KPI. Berdasarkan hasil evaluasi terhadap masing-masing strategi objektif dan KPI, ditemukan bahwa Divisi *Paper Bag* belum menerjemahkan beberapa fokus yang ingin dicapai divisi menjadi sebuah strategi objektif. Selain itu terdapat beberapa KPI yang belum sesuai dengan strategi objektif yang ada serta belum terdapat *causal relationship* atas masing-masing strategi objektif yang dimiliki oleh Divisi *Paper Bag*.

Saran yang diberikan kepada Divisi *Paper Bag* adalah sebagai berikut:

1. Melakukan evaluasi kembali terhadap fokus yang ingin dicapai oleh divisi serta kesesuaian KPI dengan strategi objektif. Hal ini dikarenakan masing-masing KPI tersebut akan menentukan fokus dan perhatian dari manajer divisi dan juga karyawan perusahaan sehingga dengan pemilihan KPI yang tepat akan sangat berpengaruh pada keberhasilan implementasi strategi Divisi *Paper Bag*.
2. Menyusun *strategy map* yang menggambarkan secara jelas proses penciptaan nilai melalui serangkaian hubungan sebab akibat dari masing-masing objektif yang terdapat pada keempat perspektif dalam *balanced scorecard* yang terdiri dari *financial perspective, customer perspective, internal perspective, dan learning and growth perspective*.

4.3. Aligning Organizational Units and Employees

4.3.1 Keselarasan Strategi Divisi dan Karyawan

Divisi *Paper Bag* memiliki beberapa level jabatan yang diberikan kepada para karyawannya yaitu:

1. Echelon I

Merupakan level tertinggi pada Divisi *Paper Bag* dan karyawan yang berada pada tingkatan ini biasanya memiliki jabatan sebagai *General Manager* dan *Manager*.

2. Echelon II

Divisi *Paper Bag* terdiri dari dua departemen yaitu Departemen Citereup dan Departemen Cirebon. Masing-masing departemen dipimpin oleh seorang *Department Head* yang berada pada level ini.

3. Echelon III

Tiap departemen pada Divisi *Paper Bag* terdiri dari tiga *section* yaitu *section production*, *section mechanic* dan *section supporting*. Masing-masing *section* dipimpin oleh seorang *Chief Section* yang berada pada level *echelon III*.

4. Echelon IV

Tingkat ini terdiri dari para *supervisor* yang terdapat pada masing-masing *section* yang ada pada Departemen Citereup dan Departemen Cirebon.

5. Echelon V

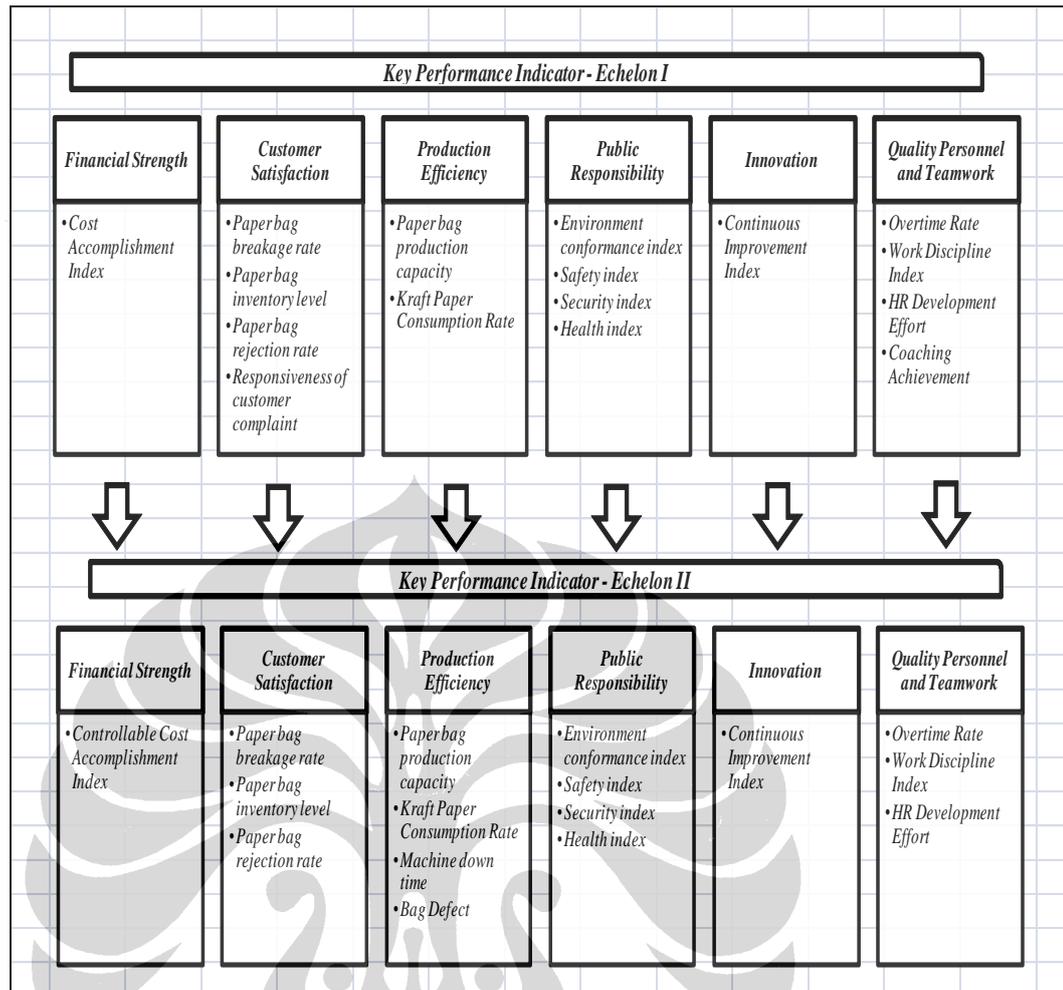
Tingkat ini terdiri dari senior staf yang terdapat pada Divisi *Paper Bag*.

6. Echelon VI

Tingkat ini terdiri dari para staf operasional level bawah.

Divisi *Paper Bag* melakukan *cascading down* atas *key performance indicator* (KPI) divisi ke karyawan level *echelon I* dan *echelon II*. Manajer akan bertanggung jawab terhadap keseluruhan kinerja operasional divisi dan mengontrol performa departemen Cirebon dan Departemen Citereup. Sedangkan *Department Head* bertugas untuk mengontrol kinerja departemennya masing-masing berikut *section* yang terdapat di bawah masing-masing departemen. Skema penurunan dari *KPI* yang terdapat pada level divisi kepada karyawan level *echelon I* dan *echelon II* dijelaskan pada Gambar 4.3 *Cascading the KPIs*.

Sebagai perbandingan, berikut akan digambarkan proses *cascading* untuk KPI level Divisi *Paper Bag* sampai dengan level *echelon 2* sesuai dengan usulan *strategy map* yang ditampilkan pada Gambar 4.3 *Strategy Map* dan usulan revisi untuk masing-masing perspektif pada Tabel 4.8 *Cascading the KPIs Revisi*. Dalam hal ini, semua KPI yang digunakan sebagai alat ukur adalah sama. Yang menjadi perbedaan adalah pada ruang lingkup tanggung-jawab dari masing-masing level.



Gambar 4.3. Cascading the KPIs

Sumber : Data Internal Divisi Paper Bag PT X

Level *echelon I* memiliki tanggung jawab atas pencapaian level divisi yang terdiri dari dua departemen yaitu Departemen Cirebon dan Departemen Citereup. Sedangkan untuk *level echelon II*, ruang lingkup tanggung jawab hanya mencakup departemen yang dibawah oleh *Department Head*. Dari ukuran penilaian kinerja versi Divisi Paper Bag, untuk penurunan dari masing-masing strategi objektif yang terdapat pada level *echelon I* ke level *echelon II*, dapat dilihat bahwa masing-masing departemen memiliki KPI yang hampir sama dengan KPI yang ada di Divisi Paper Bag, hanya saja pada level *echelon II*, KPI menjadi lebih detail khususnya pada strategi objektif *production efficiency* dengan adanya tambahan KPI berupa *machine down time* untuk masing-masing mesin yaitu *bottomer machine*, *tubing machine* dan *sewing machine* serta *bag defect*.

Tabel 4.6 Cascading the KPI – Revisi

Strategic Theme	Level Echelon I		Level Echelon II	
	Manager & General Manager		Department Head Cirebon	Department Head Citereup
Financial Perspective				
- Minimize Cost Structure	-Cost Accomplishment Index - Division	-Cost Accomplishment Index - Cirebon Plant	-Cost Accomplishment Index- Citereup Plant	
- Minimize Finished Goods Inventory	-Paper Bag Inventory Level - Division	-Paper Bag Inventory Level - Cirebon Plant	-Paper Bag Inventory Level - Citereup Plant	
Customer Perspective				
- Enhance Quality	-Paper Bag Breakage Rate - Division	-Paper Bag Breakage Rate - Cirebon Plant	-Paper Bag Breakage Rate - Citereup Plant	
	-Paper Bag Defect Rate - Division	-Paper Bag Defect Rate - Cirebon Plant	-Paper Bag Defect Rate - Citereup Plant	
	-Responsiveness of Customer Complaints - Division	-Responsiveness of Customer Complaints - Cirebon Plant	-Responsiveness of Customer Complaints - Citereup Plant	
-Low Total Cost	-Product Cost per Unit - Division	-Product Cost per Unit - Cirebon Plant	-Product Cost per Unit - Citereup Plant	
-Product On Time	- Lead Time - Division	- Lead Time - Cirebon Plant	- Lead Time - Citereup Plant	
Internal Business Perspective				
- Production Efficiency	-Production Capacity - Division	-Production Capacity - Cirebon Plant	-Production Capacity - Citereup Plant	
	-Kraft&sandwich paper consumption rate - Division	-Kraft&sandwich paper consumption rate - Cirebon Plant	-Kraft&sandwich paper consumption rate - Citereup Plant	
- Innovation	-Continuous Improvement - Division	-Continuous Improvement - Cirebon Plant	-Continuous Improvement - Citereup Plant	
- Public Responsibility	-Environment Conformance Index - Division	-Environment Conformance Index - Cirebon Plant	-Environment Conformance Index - Citereup Plant	
	-Safety Index - Division	-Safety Index - Cirebon Plant	-Safety Index - Citereup Plant	
	-Security Index - Division	-Security Index - Cirebon Plant	-Security Index - Citereup Plant	
	-Health Index - Division	-Health Index - Cirebon Plant	-Health Index - Citereup Plant	
Learning & Growth Perspective				
- Quality Personnel & Teamwork	- Human Capital Readiness - Division	- Human Capital Readiness - Cirebon Plant	- Human Capital Readiness - Citereup Plant	
	- Overtime Hours - Division	- Overtime Hours - Cirebon Plant	- Overtime Hours - Citereup Plant	
- Improve IT Infrastructure	- Information Capital Readiness - Division	- Information Capital Readiness - Cirebon Plant	- Information Capital Readiness - Citereup Plant	
- Create Strategic Alignment & Awareness	- Organizational Capital Readiness - Division	- Organizational Capital Readiness - Cirebon Plant	- Organizational Capital Readiness - Citereup Plant	

Sumber : Data Internal Divisi Paper Bag PT X

Selanjutnya *Department Head* memaparkan KPI tersebut kepada *Chief Section* yang kemudian akan dikomunikasikan ke seluruh karyawan mengenai langkah-langkah yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Dalam hal ini, proses *cascading* dengan *top-down procedure* yang dilakukan oleh Divisi *Paper Bag* sudah terintegrasi dengan baik, keberhasilan dari dua departemen untuk mencapai target-target yang telah ditetapkan tentunya akan berdampak langsung pada kinerja keseluruhan divisi. Alternatif lain yang dapat diimplementasikan adalah dengan melakukan *cascading* sampai ke level *echelon III* yang dipimpin oleh seorang *chief section*. Hal ini dikarenakan masing-masing *section* memiliki fungsi yang berbeda-beda yakni *production*, *mechanic* dan *supporting*. Sehingga *cascading* KPI masing-masing *section* memiliki fokus yang berbeda-beda dan pengawasan oleh *section chief* akan menjadi lebih mudah karena jumlah pekerja yang berada di bawah tanggung jawabnya jauh lebih sedikit dibandingkan area pengawasan *department head*.

4.3.2 Reward System

Adanya keterkaitan sistem pengukuran kinerja dengan *reward system* tentunya akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik agar mampu memenuhi target-target yang ditentukan oleh perusahaan. Pembahasan mengenai *reward system* akan dimulai dari seberapa besar Divisi *Paper Bag* menghubungkan hasil pencapaian kinerja divisi dengan insentif yang didapatkan oleh karyawan divisi tersebut. Keterkaitan antara pencapaian KPI dengan *reward system* hanya berlaku untuk level *echelon I* dan *echelon II*. Pencapaian dari KPI untuk divisi dan departemen nantinya hanya akan berpengaruh pada nilai *performance appraisal* individu manajer dan *head department*, namun yang perlu digarisbawahi adalah KPI bukan merupakan faktor utama yang menentukan besarnya bonus yang akan diterima oleh manajer ataupun *department head*. Sedangkan untuk karyawan lainnya khususnya level *echelon III*, *echelon IV*, *echelon V* dan *echelon VI*, *performance appraisal* individu tidak bergantung pada hasil KPI yang dicapai oleh departemen ataupun Divisi *Paper Bag* dan lebih menitikberatkan pada hasil pencapaian kinerja individu.

Elemen-elemen yang dinilai dalam *performance appraisal* antara lain meliputi kualitas pekerjaan, kedisiplinan, perilaku, kemampuan kerja sama, dan inisiatif. Dapat dilihat bahwa beberapa aspek pada *performance appraisal* tersebut tidak dapat diukur secara kuantitas dan memerlukan *judgment* yang bersifat subjektif yang dilakukan oleh atasan dari individu tersebut. Oleh karena itu penting sekali bagi para atasan untuk memberikan penilaian yang adil dan bersifat objektif kepada bawahannya.

Rencana kerja yang hanya memberikan penghargaan atas performa individual akan menghasilkan insentif yang kuat dari karyawan itu sendiri untuk meningkatkan ukuran kinerja yang hanya bersifat personal, namun hal tersebut dapat menghambat kerja sama tim, *knowledge sharing*, dan pemberian gagasan-gagasan guna meningkatkan performa yang berada di luar tanggung jawab dan pengendalian karyawan itu sendiri. (Kaplan & Norton, 2008). Sistem pemberian insentif yang dapat dilakukan oleh divisi untuk menghindari hal tersebut adalah dengan menempatkan KPI sebagai salah satu faktor utama dalam *performance appraisal* untuk karyawan level *echelon III*, *echelon IV*, *echelon V* dan *echelon VI*. Dengan memasukkan KPI divisi ataupun departemen sebagai salah satu unsur penilaian dalam *performance appraisal*, para karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih baik guna melaksanakan strategi yang telah direncanakan. Hal ini didukung dengan pernyataan Kaplan & Norton (2008) yang mengemukakan bahwa komponen penilaian pada *performance appraisal* idealnya harus mencakup tiga hal berikut yakni komponen individual, komponen bisnis unit dan komponen korporat. Hal tersebut dilakukan guna mengatasi permasalahan-permasalahan seperti *individual shirking* dan *free rider* yang cenderung terjadi bila perusahaan menerapkan *personal scorecard*.

Usulan bobot persentase untuk ketiga komponen tersebut yakni komponen individual, komponen bisnis unit / divisi dan komponen korporat yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi pada saat *performance appraisal* digambarkan pada Tabel 4.9 Usulan Bobot Penilaian Per Level Karyawan pada Divisi *Paper Bag* sebagai berikut:

Tabel 4.7 Usulan Bobot Penilaian Per Level Karyawan pada Divisi Paper Bag

<i>Level</i>	<i>Position</i>	<i>Weight</i>		
		<i>Company</i>	<i>Division / Business Unit</i>	<i>Individual</i>
<i>Echelon 1</i>	<i>Manager</i>	20%	50%	30%
<i>Echelon 2</i>	<i>Department Head</i>	20%	50%	30%
<i>Echelon 3</i>	<i>Chief Section</i>	15%	35%	50%
<i>Echelon 4</i>	<i>Supervisor</i>	10%	25%	65%
<i>Echelon 5</i>	<i>Senior Staff</i>	10%	15%	75%
<i>Echelon 6</i>	<i>Staff</i>	10%	15%	75%

Sumber : Data Internal Divisi Paper Bag PT X

Dari tabel 4.9 dapat dilihat bahwa komponen korporat dan divisi menjadi salah satu elemen yang dinilai pada saat *performance appraisal* selain komponen individual. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan agar dapat bekerja dengan lebih baik, mempererat kerjasama tim guna meningkatkan performa perusahaan. Semakin tinggi level karyawan, maka bobot untuk komponen perusahaan dan bisnis unit akan semakin besar sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya di dalam organisasi. Sedangkan untuk komponen individual, semakin rendah level karyawan, maka bobot persentase untuk komponen individualnya akan semakin besar karena keterkaitan secara langsung dengan kinerja divisi dan perusahaan akan semakin berkurang untuk karyawan level bawah, sehingga bobot penilaian lebih difokuskan pada pencapaian kinerja individual. Dengan demikian, adanya ketiga komponen penilaian tersebut yakni komponen individual, komponen bisnis unit/divisi dan komponen korporat diharapkan akan membantu karyawan melihat secara jelas mengenai hubungan yang selaras antara strategi korporat dengan strategi objektif level divisi serta objektif personal.

Dari hasil evaluasi pada tahap ketiga yaitu keselarasan antara organisasi dengan strategi pada Divisi Paper Bag disimpulkan bahwa divisi telah melakukan proses *cascading down* dari strategi objektif dan masing-masing KPI yang ada pada level divisi kepada karyawan level *echelon I* dan level *echelon II*. Secara keseluruhan telah terdapat keselarasan antara masing-masing KPI yang terdapat pada level divisi dengan KPI untuk karyawan level *echelon I* dan karyawan level

echelon II. Pencapaian KPI untuk level *echelon I* dan level *echelon II* akan dikaitkan dengan insentif, namun KPI bukanlah satu-satunya faktor utama dalam *performance appraisal*. Sedangkan untuk karyawan lainnya (level *echelon III* – level *echelon VI*), pencapaian atas keseluruhan KPI oleh Divisi *Paper Bag* tersebut tidak memiliki keterkaitan insentif yang diterima. Hal ini dikarenakan *performance appraisal* yang dilakukan lebih menitikberatkan pada pencapaian kinerja individu.

Saran-saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan *cascading* strategi objektif dan KPI level divisi sampai ke level *echelon III* yang dipimpin oleh seorang *chief section*. Hal ini dikarenakan masing-masing *section* memiliki fungsi yang berbeda-beda yakni *production*, *mechanic* dan *supporting*. Sehingga *cascading* KPI masing-masing *section* memiliki fokus yang berbeda-beda dan pengawasan oleh *section chief* akan menjadi lebih mudah karena jumlah pekerja yang berada di bawah tanggung jawabnya jauh lebih sedikit dibandingkan area pengawasan *department head*.
2. Memasukkan KPI sebagai salah satu faktor utama dalam *performance appraisal* untuk karyawan level *echelon III*, *echelon IV*, *echelon V* dan *echelon VI*. Dengan memasukkan KPI divisi ataupun departemen sebagai salah satu unsur penilaian dalam *performance appraisal*, para karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih baik guna melaksanakan strategi yang telah direncanakan.

4.4 Linking Strategy Plan to Budgeting

4.4.1 Strategy Budget & Operating Budget

Seperti yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2001), anggaran tahunan perusahaan terdiri dari dua komponen yaitu:

1. Strategy Budget

Divisi *Paper Bag* memasukkan unsur *strategy budget* pada *capital expenditure budget* yang terdiri dari anggaran-anggaran untuk melakukan investasi baru seperti pembelian mesin untuk peningkatan kapasitas produksi ataupun penggunaan teknologi baru serta anggaran pembelian aktiva tetap lainnya seperti mobil, peralatan dan perlengkapan pabrik yang menunjang kegiatan

Universitas Indonesia

operasional pabrik. Sebelum melakukan penyusunan anggaran *capital expenditure*, Divisi *Paper Bag* melakukan *review* secara menyeluruh mengenai kondisi pabrik, pengecekan kondisi aktiva tetap oleh staf operasional dan mengadakan rapat untuk membahas mengenai perlu tidaknya penambahan kapasitas produksi, penggunaan teknologi baru dan menentukan pembelian aktiva tetap apa saja yang diperlukan oleh Divisi *Paper Bag* untuk tahun depan. Anggaran *capital expenditure* ini nantinya akan diajukan oleh manajer Divisi *Paper Bag* ke *General Manager* untuk mendapatkan persetujuan. Selanjutnya anggaran tersebut diajukan ke dewan direksi dan para pemegang saham. Dewan direksi dan para pemegang saham akan menentukan besarnya anggaran *capital expenditure* yang diperoleh oleh Divisi *Paper Bag*.

2. *Operating Budget*

Operating budget terdiri dari anggaran-anggaran operasional Divisi *Paper Bag* yang bersifat rutin. Perancangan *operating budget* pada Divisi *Paper Bag* dilakukan setelah divisi *marketing* menyampaikan target penjualan semen tahunan perusahaan. Setelah target penjualan ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan kapasitas produksi dan jumlah ton semen yang akan diproduksi. Target produksi semen tersebut yang kemudian akan menentukan seberapa banyak kantong semen yang harus diproduksi oleh Divisi *Paper Bag*. Selanjutnya Divisi *Paper Bag* harus melakukan perencanaan terkait kapasitas produksi kantong semen dan melakukan perhitungan estimasi biaya operasional divisi tersebut selama satu tahun ke depan. Penjelasan mengenai detail biaya yang terdapat pada *operating budget* terbagi menjadi lima kelompok sebagai berikut:

a. *Direct Material Cost*

Biaya-biaya yang terkait dalam *direct material* meliputi biaya bahan baku kertas, lem, tinta dan benang. Penyusunan anggaran biaya ini ditentukan oleh target produksi semen kantong dari bagian *marketing*. Dalam melakukan penyusunan, Divisi *Paper Bag* telah memiliki spesifikasi khusus mengenai standar bahan baku berupa *standard price* dan *standard quantity* untuk tiap-tiap ukuran kantong semen yang meliputi *2 Ply 50kg PCC Pasted*, *2 Ply 40kg PCC Pasted*, *3 Ply 50kg PCC Pasted*.

Universitas Indonesia

b. *Repair & Maintenance Cost*

Terdapat tiga aktivitas utama dari *repair & maintenance cost* yaitu *maintenance*, *overhaul* dan *modification*. Besarnya anggaran *repair & maintenance cost* ditentukan dari perencanaan proyek satu tahun ke depan mengenai frekuensi dari masing-masing aktivitas tersebut akan dilakukan. Selain itu *repair & maintenance cost* sangat terkait dengan target produksi kantong semen satu tahun ke depan, hal ini dikarenakan aktivitas pemeliharaan dan perawatan sangat krusial dalam menunjang kinerja dan produktivitas mesin-mesin di pabrik. Divisi *Paper Bag* telah memiliki standar tersendiri untuk tiap-tiap aktivitas yang terdapat pada biaya *repair & maintenance cost*.

c. *Depreciation Expense*

Perhitungan anggaran untuk biaya depresiasi dilakukan dengan menggunakan total nilai buku aktiva terakhir pada saat periode penyusunan anggaran sesuai dengan masa manfaat masing-masing aktiva tersebut.

d. *Contractor Expense* (Pekerja Tidak Tetap)

Jumlah pekerja tidak tetap yang dipekerjakan perusahaan bergantung pada target produksi kantong semen tahun depan. Divisi *Paper Bag* memiliki standar tersendiri mengenai penetapan jumlah pekerja yang dibutuhkan dan biaya upah yang akan dibayarkan untuk masing-masing pekerja tersebut.

e. Biaya Lain-Lain

Yang termasuk biaya lain-lain adalah biaya administrasi seperti biaya fotokopi dan alat tulis, biaya sewa, biaya listrik, biaya air, biaya telepon. Perhitungan mengenai besarnya biaya lain-lain tersebut untuk tahun yang akan datang adalah sebagai berikut:

$$\text{Anggaran Biaya Lain-Lain} = (\text{Jumlah realisasi anggaran 8 bulan} + \text{Sisa anggaran 4 bulan}) * \text{tingkat Inflasi} \quad (4.1)$$

Yang dimaksud dengan jumlah realisasi anggaran selama delapan bulan adalah jumlah biaya operasional yang sudah dikeluarkan (aktual) dari bulan

Januari sampai dengan Agustus tahun berjalan. Sedangkan sisa anggaran selama empat bulan adalah jumlah anggaran biaya dari bulan September sampai dengan bulan Desember tahun yang bersangkutan. Tingkat inflasi yang digunakan adalah tingkat inflasi yang berlaku pada saat periode pembuatan anggaran tersebut.

Kelemahan perhitungan dengan menggunakan cara tersebut adalah perusahaan akan cenderung berorientasi pada data-data historis yang mengakibatkan hilangnya keterkaitan antara *operating budget* dengan strategi-strategi yang akan diimplementasikan oleh perusahaan. Hasil perhitungan permintaan sumber daya yang akurat dan fleksible akan didapatkan dengan menggunakan *activity based-budgeting* ataupun *time driven activity based cost model*. Namun tentu saja implementasinya tidak mudah dan memerlukan investasi yang cukup besar.

Khusus untuk *Direct Labor Cost*, Divisi *Paper Bag* tidak melakukan perhitungan anggaran untuk biaya tersebut, hal ini dikarenakan biaya tersebut berada dalam tanggung jawab Divisi Personalia. Sehingga Divisi *Paper Bag* hanya mendapatkan alokasi anggaran untuk *Direct Labor Cost*.

Sama halnya dengan *capital expenditure budget*, *operating budget* nantinya akan diajukan oleh manajer Divisi *Paper Bag* ke *General Manager* untuk mendapatkan persetujuan. Selanjutnya anggaran tersebut diajukan ke dewan direksi dan para pemegang saham. Dewan direksi dan para pemegang saham akan menentukan besarnya anggaran *operating budget* yang diperoleh oleh Divisi *Paper Bag*.

4.4.2 Linking KPI to Budgets

Pendanaan yang dilakukan perusahaan terhadap aktivitas operasionalnya harus konsisten dengan perencanaan strategis yang telah ditetapkan sebagaimana dikemukakan oleh Kaplan & Norton (2008). Dalam hal ini akan dilakukan pembahasan mengenai bagaimana Divisi *Paper Bag* menghubungkan masing-masing strategi objektif dan KPI dengan anggaran.

Yang terjadi pada Divisi *Paper Bag* adalah program-program kerja ataupun *strategic initiatives* yang dimiliki oleh divisi tersebut tidak dikaitkan secara

langsung dengan proses penyusunan anggaran. Sehingga anggaran yang disusun baik *operating budget* maupun *strategic budget* tidak melalui *top-down process* dari *key performance measurement* dan target dari masing-masing strategi objektif. Hal tersebut tentu saja akan menyebabkan tidak adanya alat pengendalian pada Divisi *Paper Bag* yang berfungsi untuk menilai efektivitas dari anggaran tersebut.

Satu-satunya strategi objektif yang berkaitan dengan dengan *operating budget* adalah *financial strength* yang diukur dengan indeks pencapaian biaya yang terdiri dari *repair and maintenance cost* serta *manufacturing overhead*. Sedangkan untuk strategi objektif lainnya seperti *customer satisfaction*, *production efficiency*, *public responsibility*, *innovation*, *quality personnel and teamwork*, untuk *key performance measurement* masing-masing objektif tersebut, Divisi *Paper Bag* tidak menghubungkan seberapa banyak alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai program kerja ataupun *strategic initiatives* yang bertujuan untuk mencapai target-target divisi dengan anggaran yang dimiliki saat ini.

Kaplan & Norton (2001) menyebutkan bahwa pembuatan *strategy budget* bertujuan mengatur *discretionary programs* yang terdapat pada perusahaan. Tidak semua strategi objektif pada Divisi *Paper Bag* harus memiliki alokasi *strategy budget*. Hal tersebut tentu saja tergantung pada *judgment* dari manajer mengenai kondisi pabrik dan strategi-strategi yang akan di ambil. Namun *strategy budget* yang dibuat oleh Divisi *Paper Bag* seharusnya berhubungan langsung dengan strategi objektif yang terkait dan tidak berdiri sendiri. Sebagai contoh pada strategi objektif *production efficiency* dengan KPI berupa *production capacity*, Divisi *Paper Bag* dapat menambahkan inisiatif berupa peningkatan kapasitas produksi dengan melakukan pembelian mesin baru dengan alokasi *strategy budget* yang telah disetujui. *Budget* tersebut nantinya akan menjadi alat kontrol bagi manajer untuk memastikan apakah kapasitas produksi telah mengalami peningkatan yakni dengan adanya pembelian mesin baru.

Berdasarkan evaluasi yang dilakukan pada tahap keempat yaitu proses perencanaan operasional pada Divisi *Paper Bag*, maka dapat disimpulkan bahwa proses pembuatan anggaran yang terdiri dari *operating budget* dan *strategy*

budget dilakukan secara terpisah dari perencanaan operasional divisi dan mengacu pada target produksi *paper bag* yang telah ditetapkan. Namun divisi telah menggunakan standar dalam proses penyusunan anggaran khususnya biaya variabel, sehingga *monitoring* atas efisiensi biaya dapat dilakukan. Selain itu, program-program kerja ataupun *strategic initiatives* yang dimiliki oleh divisi tersebut tidak dikaitkan secara langsung dengan proses penyusunan anggaran. Hal tersebut tentu saja akan menyebabkan tidak adanya alat pengendalian pada Divisi *Paper Bag* yang berfungsi untuk menilai efektivitas dari anggaran tersebut.

Saran yang diberikan adalah dengan melakukan penyusunan anggaran melalui proses *cascading* dari strategi objektif dan KPI, serta menentukan masing-masing *strategic initiatives* untuk setiap KPI. Kemudian melakukan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan rencana-rencana kerja tersebut dalam bentuk *operating budget* dan *strategy budget* yang bertujuan untuk mencapai target-target yang telah ditetapkan oleh Divisi *Paper Bag* pada masing-masing strategi objektif.

4.5 Monitor & Learn

4.5.1 Operational & Strategy Review Meetings

Pada proses implementasi strategi di suatu perusahaan, diperlukan suatu fungsi *monitoring* yang bertujuan untuk memastikan apakah perusahaan telah berjalan sesuai dengan tujuan awal dan langkah-langkah penyesuaian bagaimana yang diperlukan oleh perusahaan tersebut. *Operational review meetings* dilakukan untuk memeriksa performa terkini dari setiap departemen, fungsional, dan kinerja keuangan, serta permasalahan-permasalahan lainnya yang memiliki prioritas utama untuk segera diselesaikan. *Strategy review meetings* dilakukan untuk memeriksa indikator-indikator dan inisiatif yang terdapat pada *balanced scorecard* untuk menilai bagaimana proses, hambatan, dan risiko yang berkaitan dengan keberhasilan dari implementasi suatu strategi (Kaplan & Norton, 2008).

Divisi *Paper Bag* memiliki sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi secara *online* yang dapat diakses secara *real time* oleh manajer, hal tersebut memungkinkan para manajer melakukan pengawasan penuh terhadap aktivitas operasional Divisi *Paper Bag* sehari-hari. Sistem tersebut akan memberikan

Universitas Indonesia

informasi ataupun peringatan kepada para manajer dan kepala divisi bila terdapat ketidaksesuaian kinerja dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga manajer bisa langsung mengambil tindakan untuk mengatasi permasalahan tersebut saat itu juga.

Pada Divisi *Paper Bag* terdapat tiga jenis rapat yang diadakan untuk menilai kinerja tersebut yaitu:

1. *Monthly Review Meeting*

Pada *monthly review meeting* akan dibahas mengenai dua isu utama yaitu *operational issues* dan *strategic issues*. *Operational issues* mencakup isu-isu operasional yang terkait dengan Divisi *Paper Bag* seperti target produksi, kapasitas mesin, sumber daya manusia yang tersedia, permasalahan-permasalahan yang terjadi pada proses produksi dan langkah-langkah penyelesaian yang harus diambil. Sedangkan untuk *strategic issues* berhubungan erat dengan pencapaian masing-masing strategi objektif dan KPI dalam bulan yang bersangkutan.

2. *Cost Review Meeting*

Cost review meeting dilakukan setiap tiga bulan sekali. Tujuan utamanya adalah melakukan penilaian atas pengendalian biaya yang terjadi pada Divisi *Paper Bag* selama tiga bulan berturut-turut, apakah sudah berjalan secara efektif dan efisien. Bila ditemukan penyimpangan, maka akan segera dilakukan pembahasan mengenai langkah-langkah perbaikan yang diperlukan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Dalam hal ini, *cost review meeting* yang dilakukan lebih cenderung fokus kepada *operational issues*.

3. *Performance Review Meeting*

Performance review meeting biasanya dilakukan pada akhir tahun dan bertujuan untuk mengevaluasi pencapaian apa saja yang telah diraih oleh Divisi *Paper Bag* atas seluruh KPI dari masing-masing strategi objektif yang ada, membandingkan antara target-target yang telah ditetapkan sebelumnya dengan kinerja aktual. Dalam hal ini, *performance review meeting* yang dilakukan lebih cenderung fokus kepada *strategic issues*.

Dalam menjalankan fungsi *monitoring*, manajer memerlukan suatu sistem pengendalian yang memberikan informasi yang dapat diandalkan mengenai

Universitas Indonesia

kinerja aktual perusahaan pada periode tertentu. Dalam hal ini, diperlukan sebuah *diagnostic control system* yang merupakan sistem informasi formal yang digunakan untuk mengawasi kinerja organisasi dan membenahi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dari standar yang telah ditetapkan (Kaplan & Norton, 2008).

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa Divisi *Paper Bag* telah menerapkan sebuah *diagnostic control system* yang disebut dengan *Quantum Challenge*. Sistem interaktif ini memuat berbagai data dari berbagai elemen terkait Divisi *Paper Bag* yang terintegrasi secara *online* antara lain data karyawan yang mencakup upah, jumlah jam kerja, jumlah tunjangan yang diinput oleh bagian sumber daya manusia, data *general service affair*, data produksi, data keselamatan dan keamanan kerja serta lingkungan. *Quantum Challenge* akan memproses data-data tersebut menjadi parameter-parameter yang harus diawasi oleh manajer.

Proses *monitoring* atas *Quantum Challenge* hanya bisa dilakukan oleh karyawan level *echelon I* yaitu manajer dan *general manager* Divisi *Paper Bag*. *Quantum Challenge* akan memberikan data yang bersifat *real time*. Hal ini memungkinkan adanya respon yang lebih cepat untuk mengatasi berbagai permasalahan yang timbul. Parameter utama yang dimonitor oleh manajer pada *diagnostic control system* adalah seluruh KPI yang terdapat pada Divisi *Paper Bag*. Sistem tersebut akan memberikan informasi langsung kepada manajer bila salah satu KPI mengalami *red score* yaitu pencapaian KPI di bawah standar yang telah ditetapkan oleh divisi. Sistem akan meminta manajer untuk segera memberikan klarifikasi atas *red score* tersebut serta memberikan batasan waktu tertentu untuk segera memberikan laporan. Pemberian respon mengenai *red score* dilakukan melalui diskusi dengan *department head* dan bagian yang terkait dan pembahasan atas solusi-solusi yang mungkin dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Selanjutnya manajer akan membuat laporan yang menjelaskan penyebab *red score* dan tindakan-tindakan nyata yang dapat dilakukan untuk mengatasi hal tersebut. Laporan tersebut nantinya akan disampaikan secara *online* oleh *diagnostic control system* kepada General

Manager untuk mendapatkan persetujuan dan diteruskan ke direksi untuk mendapatkan persetujuan final.

Dalam hal ini berdasarkan hasil evaluasi pada tahap kelima yaitu proses pengawasan dan pembelajaran dapat disimpulkan bahwa proses pengawasan dan pembelajaran yang berlangsung pada Divisi *Paper Bag* telah cukup baik. Adanya sistem informasi yang bersifat *real time* sangat membantu divisi tersebut untuk melakukan penilaian kinerja operasional maupun yang bersifat strategis dengan lebih akurat, serta pemberian *feedback* dan solusi-solusi penyelesaian dapat diterima dengan lebih cepat.

4.6 Test and Adapt

4.6.1 Strategic Uncertainties

Perusahaan seringkali menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif yang menjadikannya harus tetap waspada terhadap perubahan-perubahan yang terjadi pada sisi eksternal perusahaan. *Strategic uncertainties* merupakan munculnya ancaman-ancaman dan peluang baru yang dapat membatalkan keseluruhan asumsi yang telah dibuat perusahaan sebagai dasar strategi bisnis perusahaan saat ini. *Strategic uncertainties* berhubungan dengan perubahan pada dinamika-dinamika yang kompetitif dan kompetensi-kompetensi internal yang harus dimengerti bila perusahaan beradaptasi (Simons, 2000).

Adanya *strategic uncertainties* yang dapat muncul sewaktu-waktu harus diantisipasi oleh perusahaan agar mampu bertahan pada industri. Kondisi lingkungan, politik, sosial dan ekonomi merupakan faktor-faktor yang mampu menyebabkan terjadinya perubahan. Sebagai salah satu produsen semen terkemuka, PT X harus mengutamakan efisiensi pada keseluruhan proses operasional di perusahaan, termasuk Divisi *Paper Bag*. Divisi *Paper Bag* memiliki prioritas untuk memproduksi kantong semen dengan biaya seefisien mungkin. Oleh karena itu, Divisi *Paper Bag* harus tetap waspada terhadap perubahan-perubahan yang terjadi yang dapat mempengaruhi strategi bisnis yang sedang berjalan saat ini.

Adapun *strategic uncertainties* yang mungkin dialami oleh Divisi *Paper Bag* adalah adanya regulasi baru mengenai standar lingkungan yang mengharuskan

Universitas Indonesia

perusahaan untuk patuh dengan standar pembuangan limbah ataupun tingkat emisi lingkungan. Kegagalan untuk memenuhi standar lingkungan tersebut dapat mengakibatkan perusahaan kehilangan penjualan dan menyebabkan timbulnya *environment cost* dalam jumlah besar. Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan tentu saja harus berusaha memenuhi standar-standar lingkungan yang telah ditetapkan sebagai bentuk kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan.

4.6.2 Interactive Control System

Dalam lingkungan industri yang semakin kompetitif, perusahaan cenderung menghadapi berbagai ancaman dan tantangan baik dari eksternal maupun internal bisnis perusahaan itu sendiri yang dapat berpengaruh pada kinerja operasional dan keberlangsungan usaha perusahaan. Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan harus memiliki sebuah sistem kontrol yang mampu mengatasi ketidakpastian dalam dunia usaha. *Interactive control system* merupakan sebuah sistem informasi formal yang digunakan secara personal oleh manajer untuk terlibat secara aktif atas aktivitas bawahannya (Simons, 2000). Dengan menggunakan sistem tersebut diharapkan atasan dan karyawan dapat bersama-sama fokus pada *strategic uncertainties* dan mencari solusi terbaik untuk mengatasinya.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa Divisi *Paper Bag* belum memiliki sebuah *interactive control system* yang berfungsi sebagai alat untuk mendeteksi adanya berbagai *strategic uncertainties* yang mungkin timbul dan memiliki potensi untuk menghambat implementasi dari masing-masing strategi yang sedang diterapkan oleh divisi tersebut. Saat ini, *strategic uncertainties* yang mungkin dialami oleh Divisi *Paper Bag* adalah adanya regulasi baru dari pemerintah mengenai standar lingkungan. Kegagalan Divisi *Paper Bag* untuk memenuhi standar tersebut akan menyebabkan perusahaan lalai dalam memenuhi persyaratan pelanggan khususnya yang berasal Eropa yang memiliki perhatian khusus terhadap pemenuhan standar lingkungan. Selain itu, kelalaian Divisi *Paper Bag* untuk melakukan antisipasi keberadaan *strategic uncertainties* tersebut akan menyebabkan terjadinya peningkatan *environment cost* yang tentunya akan berpengaruh langsung terhadap *product cost per unit*. Hal-hal tersebut tentu saja

akan memberikan efek negatif berupa penurunan daya saing perusahaan dan citra buruk perusahaan di pasar internasional.

Oleh karena itu, Divisi *Paper Bag* perlu memiliki sebuah *interactive control system* guna mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan baik eksternal maupun internal. *Interactive Control System* yang perlu diterapkan adalah dengan menciptakan sistem informasi yang bersifat *real time* yang memberikan informasi secara khusus pada penggunanya mengenai isu-isu perubahan yang sedang terjadi khususnya pada industri semen yang dipantau dengan menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI). Pemilihan KPI pada *interactive control system* sebaiknya tidak terlalu banyak dan benar-benar menggambarkan *strategic uncertainties* dan harus dapat dikontrol oleh perusahaan sehingga bila mengalami suatu deviasi, langkah-langkah nyata untuk mengatasi permasalahan tersebut dapat segera diambil. KPI yang dapat digunakan untuk mendeteksi adanya *strategic uncertainties* berupa adanya regulasi pemerintah mengenai standar lingkungan adalah sebagai berikut:

1. Jumlah Rancangan Undang-Undang Lingkungan yang sudah diantisipasi

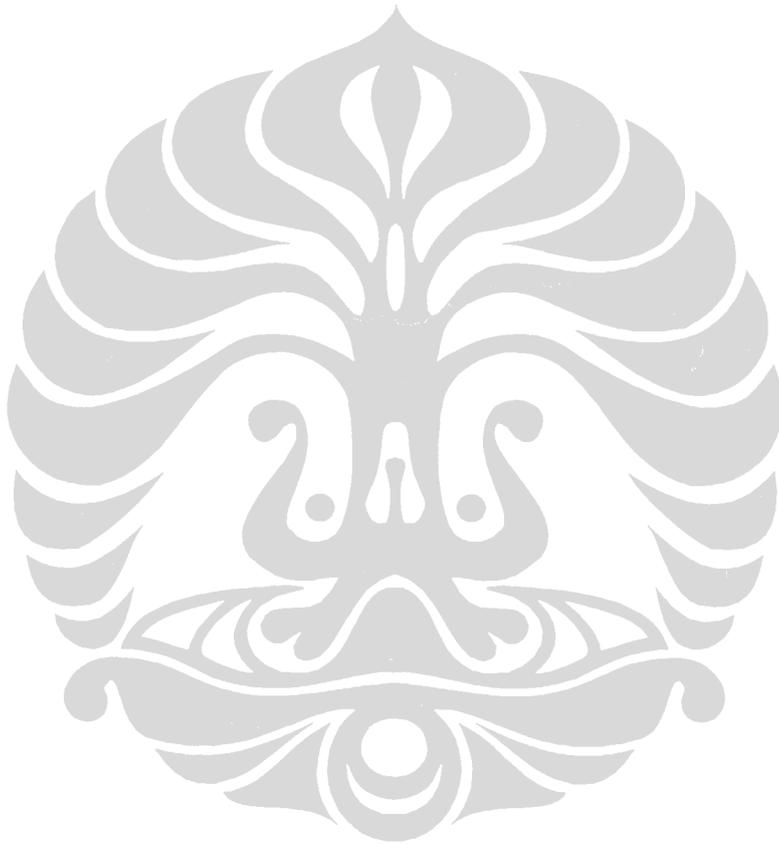
Dengan terus menerus mengikuti isu-isu lingkungan terbaru baik nasional maupun internasional, perusahaan diharapkan dapat beradaptasi secara cepat bila terdapat pengesahan undang-undang lingkungan baru yang memiliki standar lingkungan tertentu yang harus dipenuhi oleh perusahaan.

2. *Environmental Emissions*

KPI ini digunakan untuk memberikan indikasi sejauh mana tingkat kepatuhan perusahaan khususnya Divisi *Paper Bag* dalam menjaga kondisi lingkungan yang berkelanjutan dengan menjaga tingkat emisi lingkungan yang dihasilkan perusahaan. KPI ini tentunya dapat dikontrol oleh perusahaan, sehingga bila terdapat deviasi/varians dapat segera dicari akar permasalahannya dan tindakan-tindakan perbaikan.

Dari hasil evaluasi atas tahap keenam yaitu pengujian dan adaptasi strategi disimpulkan bahwa Divisi *Paper Bag* belum memiliki *interactive control system* yang berfungsi untuk mendeteksi adanya *strategic uncertainties*. Saran perbaikan yang dapat diterapkan pada divisi tersebut adalah menerapkan *interactive control system* guna mendeteksi adanya *strategic uncertainties* dan melakukan pemilihan

KPI yang tepat sebagai indikator utama pada *interactive control system* yang harus dapat dikontrol oleh perusahaan sehingga bila mengalami varians ataupun deviasi, langkah-langkah nyata untuk mengatasi permasalahan tersebut dapat segera diambil. KPI yang digunakan sebagai *signalling* atas keberadaan *strategic uncertainties* pada *interactive control system* di Divisi *Paper Bag* adalah *environmental emissions* dan Jumlah Rancangan Undang-Undang Lingkungan yang sudah diantisipasi.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil evaluasi mengenai tahap pertama yaitu pengembangan strategi menunjukkan telah terdapat keselarasan antara strategi korporat dengan strategi yang terdapat pada Divisi *Paper Bag*. Perusahaan telah melakukan *top-down process* antara strategi korporat dengan strategi-strategi divisi. Dengan melakukan *cascading* strategi, perusahaan dapat memastikan tujuan awal yang hendak dicapai dapat terlaksana dengan adanya keselarasan strategi dengan tiap-tiap divisi yang terdapat di perusahaan.

Divisi *Paper Bag* telah melakukan *cascading down* strategi pada tahap kedua yaitu perencanaan strategi menjadi enam strategi objektif yaitu *financial strength, customer satisfaction, production efficiency, public responsibility, innovation, quality personnel and teamwork*. Masing-masing strategi objektif tersebut memiliki beberapa KPI. Berdasarkan hasil evaluasi terhadap masing-masing strategi objektif dan KPI, ditemukan bahwa Divisi *Paper Bag* belum menerjemahkan beberapa fokus yang ingin dicapai divisi menjadi sebuah strategi objektif. Selain itu terdapat beberapa KPI yang belum sesuai dengan strategi objektif yang ada serta belum terdapat *causal relationship* atas masing-masing strategi objektif yang dimiliki oleh Divisi *Paper Bag*. Saran yang diberikan kepada Divisi *Paper Bag* adalah sebagai berikut:

1. Melakukan evaluasi kembali terhadap fokus yang ingin dicapai oleh divisi serta kesesuaian KPI dengan strategi objektif. Hal ini dikarenakan masing-masing KPI tersebut akan menentukan fokus dan perhatian dari manajer divisi dan juga karyawan perusahaan sehingga dengan pemilihan KPI yang tepat akan sangat berpengaruh pada keberhasilan implementasi strategi Divisi *Paper Bag*.
2. Menyusun *strategy map* yang menggambarkan secara jelas proses penciptaan nilai melalui serangkaian hubungan sebab akibat dari masing-masing objektif yang terdapat pada keempat perspektif dalam *balanced scorecard* yang terdiri

dari *financial perspective*, *customer perspective*, *internal perspective*, dan *learning and growth perspective*.

Divisi *Paper Bag* telah melakukan proses *cascading down* dari strategi objektif dan masing-masing KPI yang ada pada level divisi kepada karyawan level *echelon I* dan level *echelon II* pada tahap ketiga yaitu keselarasan antara organisasi dan strategi. Secara keseluruhan telah terdapat keselarasan antara masing-masing KPI yang terdapat pada level divisi dengan KPI untuk karyawan level *echelon I* dan karyawan level *echelon II*. Pencapaian KPI untuk level *echelon I* dan level *echelon II* akan dikaitkan dengan insentif, namun KPI bukanlah satu-satunya faktor utama dalam *performance appraisal*. Sedangkan untuk karyawan lainnya (level *echelon III* – level *echelon VI*), pencapaian atas keseluruhan KPI oleh Divisi *Paper Bag* tersebut tidak memiliki keterkaitan insentif yang diterima. Hal ini dikarenakan *performance appraisal* yang dilakukan lebih menitikberatkan pada pencapaian kinerja individu. Saran-saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan *cascading* strategi objektif dan KPI level divisi sampai ke level *echelon III* yang dipimpin oleh seorang *chief section*. Hal ini dikarenakan masing-masing *section* memiliki fungsi yang berbeda-beda yakni *production*, *mechanic* dan *supporting*. Sehingga *cascading* KPI masing-masing *section* memiliki fokus yang berbeda-beda dan pengawasan oleh *section chief* akan menjadi lebih mudah karena jumlah pekerja yang berada di bawah tanggung jawabnya jauh lebih sedikit dibandingkan area pengawasan *department head*.
2. Memasukkan KPI sebagai salah satu faktor utama dalam *performance appraisal* untuk karyawan level *echelon III*, *echelon IV*, *echelon V* dan *echelon VI*. Dengan memasukkan KPI divisi ataupun departemen sebagai salah satu unsur penilaian dalam *performance appraisal*, para karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih baik guna melaksanakan strategi yang telah direncanakan.

Berdasarkan evaluasi yang dilakukan pada tahap keempat yaitu proses perencanaan operasional pada Divisi *Paper Bag*, maka dapat disimpulkan bahwa proses pembuatan anggaran yang terdiri dari *operating budget* dan *strategy budget* dilakukan secara terpisah dari perencanaan operasional divisi dan mengacu

pada target produksi *paper bag* yang telah ditetapkan. Namun divisi telah menggunakan standar dalam proses penyusunan anggaran khususnya biaya variabel, sehingga *monitoring* atas efisiensi biaya dapat dilakukan. Selain itu, program-program kerja ataupun *strategic initiatives* yang dimiliki oleh divisi tersebut tidak dikaitkan secara langsung dengan proses penyusunan anggaran. Hal tersebut tentu saja akan menyebabkan tidak adanya alat pengendalian pada Divisi *Paper Bag* yang berfungsi untuk menilai efektivitas dari anggaran tersebut.

Saran yang diberikan adalah dengan melakukan penyusunan anggaran melalui proses *cascading* dari strategi objektif dan KPI, serta menentukan masing-masing *strategic initiatives* untuk setiap KPI. Kemudian melakukan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan rencana-rencana kerja tersebut dalam bentuk *operating budget* dan *strategy budget* yang bertujuan untuk mencapai target-target yang telah ditetapkan oleh Divisi *Paper Bag* pada masing-masing strategi objektif.

Proses pengawasan dan pembelajaran yang ada pada tahap kelima telah berlangsung cukup baik pada Divisi *Paper Bag*. Adanya sistem informasi yang bersifat *real time* sangat membantu divisi tersebut untuk melakukan penilaian kinerja operasional maupun yang bersifat strategis dengan lebih akurat, serta pemberian *feedback* dan solusi-solusi penyelesaian dapat diterima dengan lebih cepat.

Dari hasil evaluasi atas tahap keenam yaitu pengujian dan adaptasi strategi disimpulkan bahwa Divisi *Paper Bag* belum memiliki *interactive control system* yang berfungsi untuk mendeteksi adanya *strategic uncertainties*. Saran perbaikan yang dapat diterapkan pada divisi tersebut adalah menerapkan *interactive control system* guna mendeteksi adanya *strategic uncertainties* dan melakukan pemilihan KPI yang tepat sebagai indikator utama pada *interactive control system* yang harus dapat dikontrol oleh perusahaan sehingga bila mengalami varians ataupun deviasi, langkah-langkah nyata untuk mengatasi permasalahan tersebut dapat segera diambil. KPI yang digunakan sebagai *signalling* atas keberadaan *strategic uncertainties* pada *interactive control system* di Divisi *Paper Bag* adalah *environmental emissions* dan Jumlah Rancangan Undang-Undang Lingkungan yang sudah diantisipasi.

DAFTAR REFERENSI

- Horngren, Charles T., Datar, Srikant M., & Foster, George.(2006).*Cost Accounting; A Managerial Emphasis*.New Jersey.Pearson Education,Inc.
- Ireland, Duane, R. Hoskisson, Robert, A., & Hitt, Michael, A (2011). *The Management of Strategy : Concept and Cases*. South Western
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P.,(2001).*The Strategy Focus Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*.Boston. Harvard Business School
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P.,(2004). *Strategy Maps; Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P.,(2008). *The Execution Premium; Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*.Boston.Harvard Business School Press
- Niven, Paul R.(2002).*Balanced Scorecard Step by Step : Maximizing Performance and Maintaining Results*.New York.John Willey & Sons Inc.
- PT X. (2011). *Laporan Tahunan 2010*.Jakarta
- PT X. (2012). *Laporan Tahunan 2011*.Jakarta
- Porter, Michael E. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review, November – December, Number 96608.
- Simons, Robert. (2005). *Levers of Organization Design; How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*. Harvard Business School Press
- Simons, Robert.(2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice-Hall, Inc
- www.kompas.com

Lampiran 1

Daftar Formula

Objective	KPI	Formula
Financial Strength	Cost Accomplishment Index	$\frac{\text{Actual Repair \& Maint Cost, Controllable Overhead \& Consumable}}{\text{Budgetted Repair \& Maint Cost, Controllable Overhead \& Consumable}}$
Customer Satisfaction	Paper Bag Breakage Rate	$\frac{\text{Actual Paper Bag Breakge Rate}}{\text{Budgetted Paper Bag Breakge Rate}}$
	Paper Bag Inventory Level	$\frac{\text{Actual Paper Bag Inventory Level}}{\text{Budgetted Paper Bag Inventory Level}}$
	Paper Bag Rejection Rate	$\frac{\text{Actual Paper Bag Reject Rate}}{\text{Budgetted Paper Bag Rect Rate}}$
	Responsiveness of Customer Complaint	$\frac{\text{Actual No. of days to give response to the customer}}{\text{targetted no. of days}}$
Production Efficiency	Paper Bag Production Capacity	$\frac{\text{Actual Paper Bag Production Capacity}}{\text{Budgetted Paper Bag Production Capacity}}$
	Kraft Paper Consumption Rate	$\frac{\text{Actual Kraft Paper Consumption Rate}}{\text{Budgetted Kraft Paper Consumption Rate}}$
Public Responsibility	Environment Conformance Index:	
	Water Waste	$\frac{\text{Actual Waste Water Non Conformance.}}{\text{Targetted Water Waste}}$
	Safety Index:	
	Injury frequency rate	$\frac{\text{Actual Injury Frequency}}{\text{Total Workinghours}} * 1,000,000 / 1.2$
	Injury severity rate	$\frac{\text{Actual Injury Severity}}{\text{Total Workinghours}} * 1,000,000 / 20$
	Damage frequency rate	$\frac{\text{Actual Damage Frequency}}{\text{Total Workinghours}} * 1,000,000 / 3.6$
	Damage severity rate	$\frac{\text{Actual Damage Severity}}{\text{Total Workinghours}} * 1,000,000 / 30,000,000.$
	Security Index:	
	Security frequency rate	$\frac{\text{Actual Security Frequency}}{\text{Total Workinghours}} * 1,000,000 / 13.5$
	Property Loss	$\frac{\text{Actual Property Loss}}{\text{Total Workinghours}} * 1,000,000 / 50,000,000.$
	Indisciplinary Index	$\frac{\text{Actual Indisciplinary Case}}{\text{Total Workinghours}} * 1,000,000 / 45.$
	Health Index:	
	Sick Hours	$\frac{\text{Actual ilhness Lost Time}}{\text{Workinghours}} / 0.01$
Work Injury Hours	$\frac{\text{Actual Injuries Lost Time}}{\text{workinghours}} / 0.002.$	
Innovation	Continuous Improvement Index:	
	Number of TULTA Report Year-To-Date	$\frac{(20 * \text{Actual No. of Tulta Report} + 5 * \text{Actual No. of PSS Report} + \text{Actual No. of SS / PQI Report})}{\text{targetted No. of SS / PQI Report}}$
	Number of PQI Report Year-To-Date	
Quality Personnel and Team work	Manpower productivity:	
	Overtime Hours	$\frac{\text{Actual Overtime Level}}{\text{Entitled Workinghours}} / 0.111.$
	Work Discipline Index:	
	Timelost Hours	$\frac{\text{Actual Total Lost Time}}{\text{Workinghours}} / 0.015.$
	HR Development Effort:	
	Training Hours	$\frac{\text{Actual Formal Training Hours}}{\text{Targetted Formal Training Hours}}.$
	Total Manpower	$\frac{\text{Actual total manpower}}{\text{targetted total manpower}}$
	Working Hours	$\frac{\text{Actual working hours}}{\text{targetted working hours}}$
Coaching Achievement:		
Coaching Hours	$\frac{\text{Actual Coaching Hours Achievement}}{\text{Targetted Coaching Hours Achievement}}$	