

**RANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SALAH
SATU ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA DIVISI
SAFETY, SECURITY, AND CONTROL (SS&C) PT JAYA
TEKNIK INDONESIA**

TESIS

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

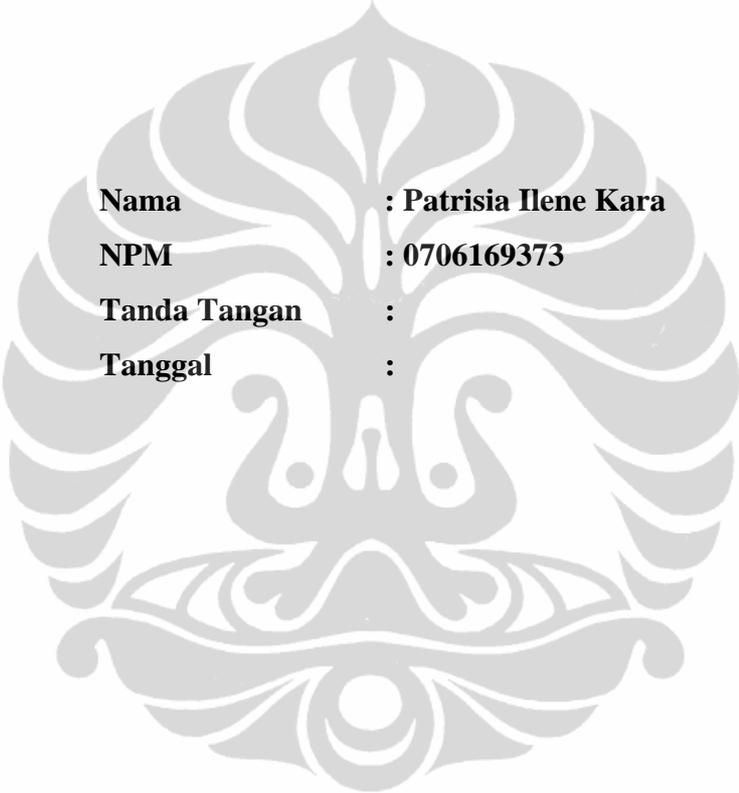
**PATRISIA ILENE KARA
0706169373**



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

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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



Nama : Patrisia Ilene Kara
NPM : 0706169373
Tanda Tangan :
Tanggal :

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Patrisia Ilene Kara
NPM : 0706169373
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Thesis : Rancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Salah
Satu Alternatif Pengukuran Kinerja Divisi
Safety, Security, and Control (SS&C), PT Jaya
Teknik Indonesia

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Thomas H. Secokusumo, MBA ()

Penguji : Dr. Cynthia A. Utama ()

Penguji : Dr. Sylvia Veronica NPS ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 31 Desember 2008

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya selama penyusunan karya akhir ini, hingga dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Penyusunan karya akhir dengan judul: “Implementasi *Balanced Scorecard* Sebagai Salah Satu Alternatif Pengukuran Kinerja Divisi *Safety, Security, and Control* (SS&C) PT Jaya Teknik Indonesia”, dilakukan dalam rangka memenuhi persyaratan untuk mencapai gelar Magister Manajemen Universitas Indonesia.

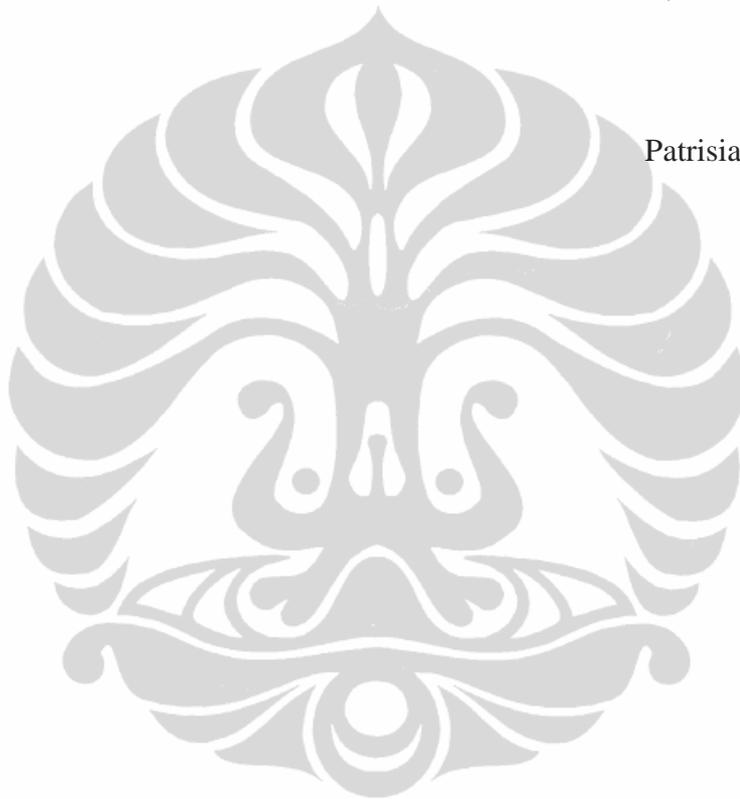
Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh sebab itu, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Rhenald Kasali Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.
2. Bapak Thomas H. Secokusumo, MBA selaku pembimbing dalam penyusunan dan penulisan karya akhir ini.
3. Bapak Haryanto Damanik selaku Kepala Divisi *Safety, Security, and Control* (SS&C) PT Jaya Teknik Indonesia.
4. Bapak Edmund Sutisna selaku Presiden Direktur PT Jaya Teknik Indonesia.
5. Bapak Trisna Muliadi selaku Presiden Direktur PT Pembangunan Jaya.
6. Seluruh dosen Program Magister Manajemen Universitas Indonesia.
7. Segenap staf administrasi dan perpustakaan Magister Manajemen Universitas Indonesia.
8. Orang tua dan tante Penny yang selalu memberi semangat dan dukungan yang tak ternilai harganya kepada penulis baik materiil dan moril.
9. Ricky Fernando yang senantiasa membantu dan memberikan dukungan kepada penulis.
10. Teman – temanku: Vininta Purba, Nyimas Rika Rezkyka, Nurlita Bakri, Martha Tedjo yang selalu mendukung penulis.
11. Semua pihak yang memberikan kontribusi dalam penulisan karya akhir ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Saya menyadari bahwa karya akhir ini masih jauh dari sempurna, sehingga saya mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca. Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini membawa manfaat bagi pembacanya.

Jakarta, Desember 2008

Patrisia Ilene Kara



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Patrisia Ilene Kara
NPM : 0706169373
Program Studi : Magister Manajemen
Departemen : Ekonomi
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: Rancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Salah Satu Alternatif Pengukuran Kinerja Divisi *Safety, Security, and Control* (SS&C) PT Jaya Teknik Indonesia beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal :
Yang menyatakan

(Patrisia Ilene Kara)

ABSTRAK

Nama : Patrisia Ilene Kara
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Rancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Salah Satu Alternatif Pengukuran Kinerja Divisi *Safety, Security, and Control* (SS&C), PT Jaya Teknik Indonesia.

Persaingan bisnis yang semakin kompetitif menuntut Divisi SS&C untuk meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan korporat. Divisi membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Penelitian bertujuan untuk membantu merancang sistem pengukuran kinerja dan menentukan tolok ukur yang tepat untuk masing – masing perspektif dalam *balanced scorecard* berdasarkan kondisi perusahaan. Penerapan *balanced scorecard* memberikan kerangka kerja bagi manajemen agar dapat menjabarkan strategi korporat menjadi sasaran strategik untuk masing-masing perspektif dalam peta strategi korporat. Dari peta strategi korporat diturunkan menjadi peta strategi Divisi SS&C, bagian *sales engineer, service groups*, dan bagian umum. Untuk menerapkan *balanced scorecard*, dibutuhkan peran dan komitmen karyawan.

Kata kunci:
Balanced Scorecard, peta strategi

ABSTRACT

Name : Patrisia Ilene Kara
Study Program : Magister of Management
Title : *Balanced Scorecard Model as an Alternative Measurement Safety, Security, and Control Division, PT Jaya Teknik Indonesia.*

Increasing intensity of business competition forced SS&C Division to improve their performance in order to achieve corporate goals. Division need integrated performance measurement system through Balanced Scorecard approached. This research aimed to design performance measurement system and define the proper measurement indicator based on company's condition. Balanced scorecard will provide framework for management to translate company's strategy into strategic objectives of each perspectives in strategy maps. The cascading process started from corporate strategy maps into SS&C Division, Sales Engineer, Service Groups, and General Affair. Employees' commitment is needed in implementing balanced scorecard.

Key words:

Balanced Scorecard, strategy maps

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vi
RINGKASAN EKSEKUTIF	vii
<i>EXECUTIVE SUMMARY</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Ruang Lingkup Penelitian	3
1.5 Metodologi Penelitian	4
1.6 Sistematika Penulisan	5
2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Misi, Visi, dan Strategi	6
2.1.1 Prinsip-Prinsip dari <i>Strategy Focused Organization</i>	7
2.1.2 Kendala Dalam Implementasi Strategi Perusahaan	10
2.1.2.1 Hambatan Pada Visi	11
2.1.2.2 Hambatan Pada Pelaku	11
2.1.2.3 Hambatan Pada Manajemen	11
2.1.2.4 Hambatan Pada Sumber Daya	12
2.2 Peta Strategi	12
2.3 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.4 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.5 Empat Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.5.1 Perspektif Keuangan	16
2.5.2 Perspektif Pelanggan	19
2.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	21
2.5.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	23
2.6 Proses <i>Cascading Balanced Scorecard</i> Perusahaan Ke Tingkat Divisi	24
2.6.1 Sepuluh Langkah Proses <i>Cascading</i>	25
3. GAMBARAN UMUM PT JAYA TEKNIK INDONESIA	27
3.1 Profil PT Jaya Teknik Indonesia	27
3.2 Misi, Visi, dan Strategi PT Jaya Teknik Indonesia	29
3.3 Struktur Organisasi PT Jaya Teknik Indonesia	30
3.4 Kategori Produk PT Jaya Teknik Indonesia	31
3.5 Struktur Organisasi Divisi <i>Safety, Security and Control</i>	33
3.5.1 <i>Sales Engineer</i>	33

3.5.2 <i>Service Groups</i>	34
3.5.3 Bagian Umum	34
3.6 Sistem Pengukuran Kinerja Saat Ini	34
4. RANCANGAN PENGUKURAN KINERJA DIVISI SS&C DENGAN PENDEKATAN <i>BALANCED SCORECARD</i>	36
4.1 Peta Strategi PT Jaya Teknik Indonesia	36
4.2 Tolok Ukur Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> pada PT Jaya Teknik Indonesia	38
4.2.1 Perspektif Keuangan	38
4.2.2 Perspektif Pelanggan	39
4.2.3 Perspektif Bisnis Internal	40
4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	41
4.3 Peta Strategi Divisi <i>Safety, Security, and Control (SS&C)</i>	42
4.4 Tolok Ukur Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> pada Divisi SS&C	44
4.4.1 Perspektif Keuangan	44
4.4.2 Perspektif Pelanggan	47
4.4.3 Perspektif Bisnis Internal	50
4.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	52
4.5 Peta Strategi <i>Sales Engineer</i> Divisi SS&C	56
4.6 Tolok Ukur Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> pada <i>Sales Engineer</i>	58
4.6.1 Perspektif Keuangan	58
4.6.2 Perspektif Pelanggan	59
4.6.3 Perspektif Bisnis Internal	60
4.6.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	61
4.7 Peta Strategi <i>Service Groups</i> Divisi SS&C	62
4.8 Tolok Ukur Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> pada <i>Service Groups</i>	64
4.8.1 Perspektif Keuangan	64
4.8.2 Perspektif Pelanggan	65
4.8.3 Perspektif Bisnis Internal	66
4.8.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	67
4.9 Peta Strategi Bagian Umum Divisi SS&C	68
4.10 Tolok Ukur Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> pada Bagian Umum	70
4.10.1 Perspektif Keuangan	70
4.10.2 Perspektif Pelanggan	70
4.10.3 Perspektif Bisnis Internal	71
4.10.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	72
4.11 Hubungan Sebab Akibat Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	73
5. KESIMPULAN DAN SARAN	76
DAFTAR REFERENSI	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Kriteria Pengukuran Kinerja Divisi SS&C	35
Tabel 4.1.	Sasaran Strategik dan Tolok Ukur Perspektif Keuangan pada Level Korporat	38
Tabel 4.2.	Sasaran Strategik dan Tolok Ukur Perspektif Pelanggan pada Level Korporat	40
Tabel 4.3.	Sasaran Strategik dan Tolok Ukur Perspektif Bisnis Internal pada Level Korporat	41
Tabel 4.4.	Sasaran Strategik dan Tolok Ukur Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran pada Level Korporat	42
Tabel 4.5.	Rencana versus Realisasi Kinerja Keuangan Tahun 2005 – 2007	44
Tabel 4.6.	Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Keuangan	45
Tabel 4.7.	Data Target Peningkatan Profit Divisi SS&C	46
Tabel 4.8.	Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Pelanggan	48
Tabel 4.9.	Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Proses Bisnis Internal	52
Tabel 4.10.	Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	55
Tabel 4.11.	Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Keuangan.....	59
Tabel 4.12.	Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Pelanggan	60
Tabel 4.13.	Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Proses Bisnis Internal	61
Tabel 4.14.	Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	62
Tabel 4.15.	Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Keuangan	64
Tabel 4.16.	Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Pelanggan	65
Tabel 4.17.	Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Proses Bisnis Internal	67
Tabel 4.18.	Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	68
Tabel 4.19.	Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Keuangan	70
Tabel 4.20.	Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Pelanggan	71
Tabel 4.21.	Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Proses Bisnis Internal	72
Tabel 4.22.	Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Penerjemahan Misi menjadi Hasil yang Diinginkan	6
Gambar 2.2.	Prinsip – Prinsip dari <i>Strategi-Focused Organization</i>	10
Gambar 2.3.	Membangun Peta Strategi: Perspektif Keuangan	19
Gambar 2.4.	Membangun Peta Strategi: Proposisi Nilai Pelanggan	20
Gambar 2.5.	<i>Generic Organization Value Chain</i>	23
Gambar 2.6.	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	24
Gambar 2.7.	Skema 10 Langkah <i>Cascading Balanced Scorecard</i> Perusahaan ke Tingkat Divisi dan Individu	26
Gambar 3.1.	Struktur Organisasi PT Jaya Teknik Indonesia	30
Gambar 3.2.	Kategori Produk PT Jaya Teknik Indonesia	31
Gambar 3.3.	Struktur Organisasi Divisi <i>Safety, Security, and Control (SS&C)</i>	33
Gambar 4.1.	Peta Strategi PT Jaya Teknik Indonesia	37
Gambar 4.2.	Peta Strategi Divisi <i>Safety, Security, and Control (SS&C)</i>	43
Gambar 4.3.	Peta Strategi <i>Sales Engineer</i> Divisi SS&C	57
Gambar 4.4.	Peta Strategi <i>Service Groups</i> Divisi SS&C	63
Gambar 4.5.	Peta Strategi Bagian Umum Divisi SS&C	69

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini, perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Persaingan itu dapat berupa persaingan mengejar profit setinggi – tingginya, menarik perhatian *customer*, maupun berusaha menjadi *market leader* di bidangnya. Persaingan yang semakin ketat ini menuntut perusahaan untuk memperbaiki, mengembangkan serta meningkatkan kemampuannya untuk mampu bertahan dan menjadi pemimpin di bidang industrinya.

Tantangan ini membuat tanggung jawab perusahaan tidak lagi hanya pada *top management* saja, tetapi menjadi tanggung jawab keseluruhan personel dalam perusahaan, sehingga dapat dirumuskan strategi yang tepat untuk kemudian diimplementasikan. Agar strategi yang direncanakan dapat berjalan sesuai rencana, maka dalam pelaksanaannya dibutuhkan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang fleksibel dan mampu mengintegrasikan seluruh kegiatan dalam perusahaan.

Pola pengukuran kinerja perusahaan yang digunakan di era industri dan era informasi saat ini cenderung mengalami perubahan. Di era industri, perusahaan menggunakan pola pengukuran kinerja hanya berdasarkan aspek keuangan saja yang bersifat kuantitatif tanpa memperhatikan aspek non keuangan. Pada era informasi, pengukuran kinerja tidak hanya berdasarkan aspek keuangan saja, tetapi juga harus memperhatikan aspek non keuangan yang bersifat jangka panjang dan strategis untuk dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal yang dinamis.

PT Jaya Teknik Indonesia merupakan salah satu unit bisnis dari PT Jaya Konstruksi yang lingkup usahanya bergerak di bidang *Mechanical and Electrical Services* dan sebagai distributor produk – produk dari brand kelas dunia. Salah satu usaha yang dilakukan adalah *sales, installation, dan service maintenance* untuk *fire safety and control, air conditioning and refrigeration*, dan lain – lain.

Saat ini PT Jaya Teknik Indonesia mempunyai target – target yang harus dicapai, dimana salah satunya adalah untuk membuka pasar dan peluang baru, sehingga perusahaan dapat bertumbuh secara berkelanjutan. Target ini yang kemudian diturunkan ke divisi – divisinya, termasuk divisi *Security, Safety, and Control* (SS&C). Upaya ini tidak terlepas dari pengaruh persaingan yang semakin lama akan menjadi semakin ketat, sehingga perusahaan harus mampu menyediakan produk atau jasa bagi pelanggan maupun konsumen yang mempunyai nilai lebih. Untuk menyediakan nilai lebih, perusahaan membutuhkan proses penciptaan nilai yang mengintegrasikan apa yang menjadi strategi dan tujuan perusahaan.

Pada umumnya, perusahaan boleh mempunyai strategi yang bagus, tetapi seringkali tidak terimplementasi dengan baik, padahal jika strategi perusahaan dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan akan mampu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Demikian halnya dengan PT Jaya Teknik Indonesia, dalam upaya untuk mencapai target dan tujuan yang diinginkan, PT Jaya Teknik Indonesia harus mampu untuk mengkomunikasikan strategi dan tujuan perusahaan kepada semua elemen dalam perusahaan.

PT Jaya Teknik Indonesia juga menghadapi kendala dalam usaha mencapai target yang telah ditetapkan, yakni seringkali sasaran atau target yang ditetapkan dan diberikan kepada setiap karyawan seperti tidak ada hubungannya, sehingga menjadi kabur apakah karyawan mengerti apa yang menjadi tanggung jawabnya dan apakah sasaran yang diberikan perusahaan tersebut sudah tepat atau belum. Ini menjadi salah satu hambatan yang dialami perusahaan yang juga mengindikasikan bahwa ada kemungkinan strategi dan tujuan perusahaan kurang dikomunikasikan dengan baik.

Untuk dapat menentukan sasaran yang tepat bagi karyawan, maka terlebih dahulu perusahaan harus mengkomunikasikan strateginya, kemudian strategi tersebut diterjemahkan dalam bentuk sasaran – sasaran strategis hingga kemudian untuk setiap sasaran strategis ditetapkan apa yang menjadi tolak ukur bagi karyawan. Proses pengkomunikasian strategi ini dapat dilakukan dengan bantuan sebuah alat untuk mengukur kinerja perusahaan atau bagaimana strategi diimplementasikan dan apakah implementasi tersebut berhasil atau tidak.

Dalam mengukur kinerja perusahaan, dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja terintegrasi yang mampu untuk mengkomunikasikan dan merefleksikan strategi, visi-misi dan tujuan perusahaan ke dalam tindakan taktikal yang lebih sederhana sehingga semua elemen perusahaan hingga *lower levels* akan memahami arah dari perusahaan. Sistem pengukuran kinerja ini yang terintegrasi ini dikenal dengan sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*.

1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan yang akan dibahas dalam karya akhir ini adalah:

1. Bagaimana *balanced scorecard* dapat membantu Divisi *Safety, Security, and Control* (Divisi Nohmi) PT Jaya Teknik Indonesia dalam merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan seimbang?
2. Apakah tolok ukur yang tepat untuk tiap perspektif *balanced scorecard* sesuai dengan kondisi yang ada pada Divisi SS&C PT Jaya Teknik Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penulisan karya akhir ini adalah :

1. Membantu Divisi SS&C PT Jaya Teknik Indonesia dalam merancang sistem pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*.
2. Membantu Divisi SS&C dalam menentukan tolok ukur yang tepat untuk tiap perspektif *balanced scorecard* sesuai dengan kondisi yang ada pada Divisi SS&C PT Jaya Teknik Indonesia.

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian dibatasi pada bagaimana penentuan tolok ukur yang tepat dan hubungan sebab akibat dari keempat perspektif *balanced scorecard* untuk menetapkan sistem pengukuran kinerja yang tepat, sehingga hubungan antara kriteria dan sasaran pengukuran kinerja menjadi jelas. Proses implementasi dari peta strategi berada di luar pembahasan karya akhir.

1.5 Metodologi Penelitian

Metode penelitian ini akan dibagi menjadi metode pengumpulan data dan metode analisis data. Metode pengumpulan data dari penelitian ini diperoleh melalui data sekunder dan data primer.

- Data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan, seperti berasal dari buku, literatur, jurnal, maupun internet.
- Data primer dibedakan menjadi data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif diperoleh dari studi kasus dan wawancara di perusahaan, sedangkan data kuantitatif diperoleh dari laporan keuangan, bulletin perusahaan, laporan penjualan, dll.

Metode analisis data yang dilakukan terhadap PT Jaya Teknik Indonesia adalah data yang diperoleh dianalisis berdasarkan keempat perspektif dalam penerapan *balanced scorecard*, yakni dari sisi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Analisis menitikberatkan pada analisis kualitatif dengan membandingkan kondisi obyek yang dibahas dengan kondisi yang ideal, sedangkan untuk analisis kuantitatif digunakan untuk menilai kinerja keuangan. Adapun variabel – variabel dalam analisis adalah sebagai berikut:

- Perspektif keuangan : posisi perusahaan dalam industri dan strategi dalam hal keuangan yang terkait dengan variabel penjualan (pendapatan) dan rasio keuangan.
- Perspektif pelanggan : pengukuran inti dan proporsi nilai pelanggan.
- Perspektif proses bisnis internal : pengukuran rantai nilai generik.
- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan : pengukuran pada efisiensi dan efektivitas SDM.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam karya akhir ini terdiri dari 5 bab, yaitu :

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi gambaran secara garis besar masalah yang akan dibahas, yang terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi konsep dan teori – teori terkait dengan *balanced scorecard* yang dapat mendukung dalam analisis masalah.

BAB III Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini memberikan gambaran umum tentang profil perusahaan, kategori produk yang ditawarkan, struktur organisasi, rencana strategis dan visi-misi perusahaan serta pengukuran kinerja yang sebelumnya digunakan oleh perusahaan.

BAB IV Analisis Implementasi Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Bab ini berisi analisis data yang diperoleh dari perusahaan untuk kemudian dibandingkan dengan teori yang melandasi analisis, sehingga diperoleh tolok ukur yang diharapkan.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab terakhir ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian dan saran – saran yang kiranya dapat bermanfaat bagi perusahaan di masa mendatang.

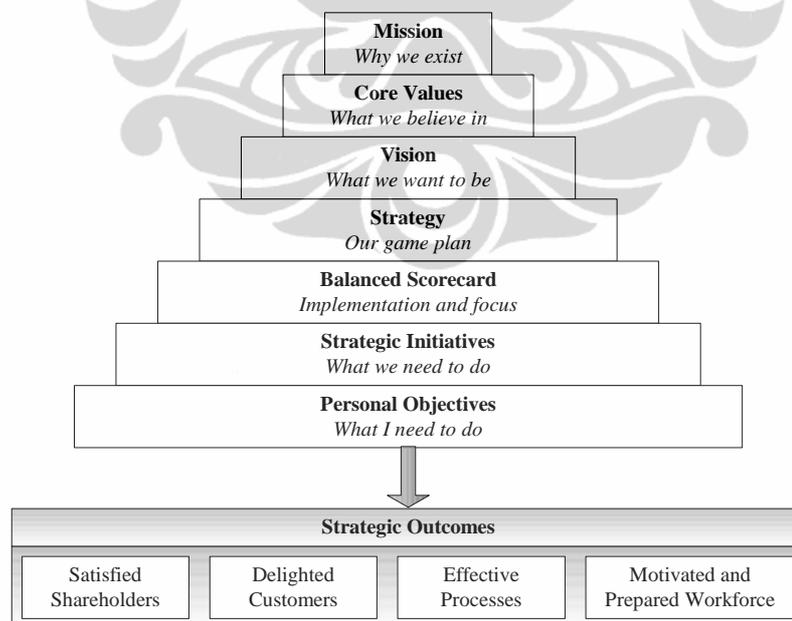
BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Misi, Visi, dan Strategi

Strategi secara umum merupakan cara perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuannya. Pada dasarnya, strategi tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan bagian dari proses manajemen. Strategi merupakan aksi untuk mewujudkan visi perusahaan. Visi merupakan pernyataan global sebagai arah sasaran perusahaan. Perusahaan memerlukan strategi untuk mengelola sumber daya yang dimiliki guna mencapai visi dan tujuan yang telah ditetapkan.

Pada gambar 2.1 di bawah ini, misi merupakan komponen penting bagi perusahaan sebagai awal untuk melangkah. Misi menentukan alasan mengapa sebuah organisasi didirikan. Misi ini harus diterjemahkan ke dalam tindakan operasional, sehingga setiap personel dalam perusahaan dapat selaras dan mendukung misi.



Gambar 2.1 Penerjemahan Misi menjadi Hasil yang Diinginkan

Sumber: Robert S. Kaplan dan David P Norton. *The Strategy – Focused Organization*.
Harvard Buisness School Press. Hal:73

Lingkungan bisnis yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk memiliki kompetensi tersendiri dibandingkan dengan pesaing, dalam hal ini strategi perusahaan akan memegang peranan penting dalam mempertahankan kelangsungan dan pertumbuhan perusahaan. Untuk itu diperlukan suatu sistem manajemen strategik yang digunakan untuk merumuskan perencanaan strategi, penerjemahan strategi, dan proses implementasi strategi dalam menciptakan *value* bagi pelanggan maupun konsumen untuk mencapai visi perusahaan.

2.1.1 Prinsip – Prinsip dari *Strategy-Focused Organization*

Dasar dari prinsip – prinsip dari strategi fokus adalah *alignment* dan *focus*. Riset menunjukkan walaupun perusahaan mempunyai banyak strategi, tetapi *alignment* dan *focus* menjadi bagian penting untuk sinergi dari seluruh personel perusahaan dalam menampilkan performa kerja yang bagus. Pada dasarnya, terdapat lima prinsip dari *Strategy-Focused Organization*:

1) Prinsip 1: Menerjemahkan strategi menjadi tindakan operasional

Suatu strategi harus dapat dipahami, dimengerti, dan disepakati dengan baik oleh seluruh personel perusahaan sebelum strategi tersebut dieksekusi. Dalam hal ini, *balanced scorecard* menyediakan suatu kerangka kerja yang dapat mendeskripsikan dan mengkomunikasikan strategi perusahaan. Kerangka hubungan sebab-akibat dari berbagai strategi yang menyeluruh digambarkan dalam suatu peta strategi, yang mencakup keempat perspektif dalam *balanced scorecard*.

2) Prinsip 2: Menyelaraskan organisasi dengan strategi

Organisasi bukanlah sebuah entitas tunggal melainkan terdiri dari berbagai unit bisnis dan departemen, dimana masing – masing unit bisnis dan departemen mempunyai strateginya sendiri. Sehingga strategi dari setiap komponen ini harus dapat diintegrasikan, sehingga diharapkan terjadi hubungan yang sinergis.

Organisasi yang berfokus pada strategi dapat memanfaatkan *balanced scorecard* sebagai sarana manajemen untuk mengintegrasikan strategi setiap departemen yang selaras dengan strategi perusahaan. *balanced scorecard*

juga digunakan sebagai sarana manajemen dalam mengeksekusi strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

3) Prinsip 3: Membuat strategi menjadi pekerjaan setiap karyawan

Organisasi yang fokus pada strategi membutuhkan semua pihak dalam perusahaan untuk dapat menjalankan strategi perusahaan, sehingga manajemen harus mampu mengkomunikasikan strategi perusahaan kepada seluruh karyawan dengan memanfaatkan *balanced scorecard* sebagai alat untuk menerjemahkan strategi perusahaan.

Perusahaan akan menurunkan korporat *scorecard* ke unit bisnis, dari unit bisnis ke tingkat organisasi yang lebih rendah. Level organisasi di tingkat bawah dapat menyusun *individual scorecard* yang akan digunakan sebagai panduan untuk membuat tujuan individu. Dengan *individual scorecard* ini, setiap individu dapat merasa bahwa mereka memberikan kontribusi yang lebih besar lagi dalam menjalankan pekerjaan mereka.

Pada akhirnya, organisasi mampu untuk menghubungkan *balanced scorecard* dengan sistem insentif, dimana sistem insentif ini berdasarkan pada kinerja tim dibandingkan dengan individu. Dengan demikian, strategi menjadi pekerjaan setiap orang karena setiap orang atau karyawan akan mengerti dan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

4) Prinsip 4: Membuat strategi menjadi suatu proses yang berkelanjutan

Perusahaan yang menerapkan *balanced scorecard* memperkenalkan proses untuk mengatur dan mengontrol strategi. Proses pengelolaan strategi ini dinamakan *double-loop*, yaitu dengan mengintegrasikan manajemen taktik dan manajemen strategi sebagai proses yang berkelanjutan dengan menggunakan beberapa proses penting, yakni:

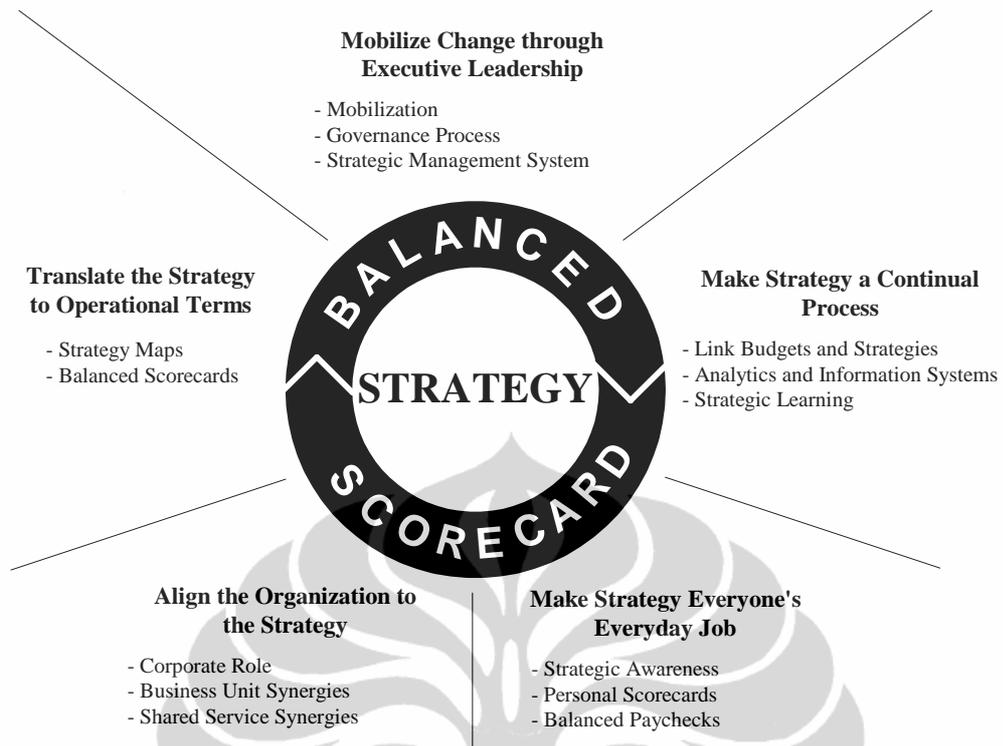
- Organisasi menghubungkan strategi ke dalam proses penyusunan anggaran dengan menggunakan *balanced scorecard* untuk mengevaluasi investasi dan insentif yang dianggap potensial.
- Adanya pertemuan rutin dengan manajemen secara bulanan, kuartal, maupun tahunan untuk meninjau kembali strategi dan mengevaluasi *balanced scorecard* perusahaan.

Dengan melaksanakan proses di atas, proses pembelajaran dan penyesuaian strategi dapat berkembang dalam organisasi. Pertemuan manajemen juga digunakan untuk menggali kesempatan strategik yang baru yang belum terdapat dalam *balanced scorecard*. Selain itu, perusahaan juga dapat memperbaharui prioritas dan *scorecard* dengan cepat tanpa harus menunggu siklus anggaran berikutnya. Proses kontinuitas ini kemudian akan menjadi suatu proses yang berkelanjutan.

5) Prinsip 5: Mobilisasi perubahan melalui *Executive Leadership*

Strategi dapat memberikan suatu gambaran langkah perusahaan dari satu titik ke titik, dimana kondisi lingkungan, seperti pelanggan, *supplier*, produk, perilaku konsumen, budaya telah berubah. *Balanced scorecard* dapat dikatakan sebagai alat yang bermanfaat untuk merespon perubahan melalui perspektif yang ada di dalamnya.

Tiap – tiap organisasi dapat memulai perubahan dengan cara menciptakan kesadaran akan kebutuhan terhadap perubahan, sehingga organisasi dapat membentuk tim pemimpin baru yang memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk mengeksekusi *knowledge based strategy*. Tim ini dapat mengembangkan visi, misi, dan strategi yang akan dijalankan dan *balanced scorecard* digunakan sebagai penerjemah strategi ke seluruh anggota organisasi. Pada akhirnya, tim ini mampu mengorganisir strategi perusahaan dan mengkomunikasikannya dengan baik ke seluruh personel perusahaan.



Gambar 2.2 Prinsip – Prinsip dari *Strategi-Focused Organization*

Sumber: Robert S. Kaplan dan David P Norton. *The Strategy – Focused Organization*.

Harvard Buisness School Press. Hal:9

2.1.2 Kendala Dalam Implementasi Strategi Perusahaan

Untuk mempertahankan kinerja organisasi agar tetap berjalan dengan baik walaupun perubahan terus terjadi secara dinamis, diperlukan serangkaian strategi yang tepat dan terencana. Walaupun demikian, strategi yang indah belum menjamin kinerja yang baik, karena sekadar “memiliki strategi” saja tidak akan memecahkan masalah.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, diketahui bahwa hanya 10% dari perusahaan – perusahaan di Amerika Serikat yang dapat mengeksekusi strategi dengan baik. Dari studi itu pula ditemukan bahwa ada empat hal yang dapat menghambat eksekusi strategi, yaitu:

- 1) Hambatan pada visi
- 2) Hambatan pada pelaku
- 3) Hambatan pada manajemen

4) Hambatan pada sumber daya

Keempat hambatan ini dapat berakibat fatal bagi sebuah organisasi karena dapat mengakibatkan gagalnya atau terhambatnya eksekusi strategi yang telah dibangun. Namun demikian, keempat hambatan tersebut bukannya tidak mungkin untuk dipecahkan. Hambatan – hambatan itu dapat diatasi dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* (BSC). Berikut adalah penjelasan singkat dari tiap hambatan dalam implementasi strategi:

2.1.2.1 Hambatan pada Visi

Hambatan pada visi terjadi karena kurangnya sosialisasi dari visi yang telah dibangun. Kaplan dan Norton menemukan bahwa pada umumnya hanya 5% dari total jumlah karyawan yang tahu dan memahami visi organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini seringkali terjadi karena visi dan misi organisasi dirasakan terlalu mengawang – awang oleh para karyawan. Sementara itu, strategi yang dibuat kerap kali terlalu panjang lebar, atau sangat detil, dan dibuat dalam bentuk kalimat yang kurang membumi, tidak menggunakan bahasa sehari – hari yang mudah dicerna.

2.1.2.2 Hambatan pada Pelaku

Seluruh karyawan perusahaan di semua jenjang dalam struktur organisasi adalah para pelaku dari visi, misi, dan strategi yang telah dibangun. Untuk memotivasi mereka agar efisien dan efektif dalam menerapkan strategi, penting sekali mengaitkan strategi itu dengan insentif yang bisa diterima oleh karyawan. Berkaitan dengan penerapan *Balanced Scorecard* (BSC), para karyawan akan lebih termotivasi untuk melaksanakan strategi yang telah digariskan bila mereka juga melihat ada sistem insentif yang terkait dengan strategi itu. Pada kenyataannya, hal ini belum banyak dilakukan. Riset menunjukkan bahwa hanya 25% dari insentif yang telah dikaitkan dengan strategi.

2.1.2.3 Hambatan pada Manajemen

Kendala berikutnya adalah manajemen. Adalah wajar bila para manajer terlalu banyak menghabiskan waktunya pada kegiatan operasional, tetapi sangat

disayangkan bila mereka tak punya waktu sedikit pun untuk membahas strategi perusahaan. Studi yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton membuktikan bahwa 85% dari pihak manajemen menghabiskan waktu kurang dari 1 jam per bulan untuk membahas strategi. Pembahasan itu pun hanya berfokus pada hal – hal seperti keuangan, penjualan, dan persediaan semata. Seringkali hal – hal *intangible* luput dari perhatian, dan pada akhirnya pembahasan tersebut hanya berfokus pada hasil atau capaian mereka (*result oriented*) dan tidak memberi perhatian cukup pada proses.

Berbeda dengan laporan keuangan, *Balanced scorecard* (BSC) tidak hanya memotret kinerja masa lampau, tetapi juga masa kini dan masa depan, serta menjaga keseimbangan yang satu dengan yang lainnya. Dengan kata lain, BSC memungkinkan manajemen untuk melihat kinerja organisasi di masa lalu dan masa kini, serta mendorong untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang.

2.1.2.4 Hambatan pada Sumber Daya

Hambatan terakhir adalah hambatan pada sumber daya, yang dalam hal ini adalah modal. Studi menunjukkan bahwa 60% dari organisasi tidak mengaitkan anggaran dengan strategi. Padahal anggaran perlu dikaitkan dengan strategi karena pelaksanaan strategi membutuhkan biaya, serta lebih baik lagi jika anggaran dibuat selaras dengan strategi.

2.2 Peta Strategi (*Strategy Maps*)

Peta strategi secara umum menggambarkan proses transformasi dari aset tidak berwujud menjadi aset yang berwujud, yakni melalui hasil dari nilai yang diberikan perusahaan kepada pelanggan dan performa keuangan dari perusahaan. Peta strategi dalam *balanced scorecard* merupakan kerangka kerja yang menggambarkan strategi suatu perusahaan atau organisasi. Peta strategi ini digambarkan dalam suatu bentuk *template* yang merupakan representasi secara visual dari strategi perusahaan. *Template* tersebut terdiri dari empat perspektif dalam *balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam peta strategi,

keempat perspektif tersebut memiliki hubungan sebab akibat (*cause-effect relationship*).

Peta strategi akan membantu organisasi untuk melihat strategi organisasi dalam kerangka yang lebih luas, kohesif, terintegrasi, dan lebih sistematis. Eksekutif seringkali menggambarkan hasil dari membangun kerangka kerja ini sebagai: "cara yang terbaik untuk mengerti strategi yang dimiliki oleh perusahaan". Lebih dari itu, peta strategi juga menyediakan dasar bagi sistem manajemen untuk mengimplementasikan strategi secara cepat dan efektif.

2.3 Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard secara umum didefinisikan sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. Dari definisi di tersebut, jelas bahwa *balanced scorecard* berperan sebagai penerjemah atau pengubah (*converter*) visi dan strategi organisasi menjadi aksi, karena itu *balanced scorecard* tidak berhenti pada saat strategi dibangun, tetapi terus memonitor proses eksekusinya.

Balanced scorecard pertama kali muncul pada tahun 1992, dalam artikel yang ditulis oleh Kaplan dan Norton di majalah *Harvard Business Review* edisi Januari – Februari 1992, selanjutnya teori *balanced scorecard* mengalami perkembangan yang pesat dan pada tahun 1996, Kaplan dan Norton telah merevisi *balanced scorecard* yang telah mereka bangun. *Balanced scorecard* generasi kedua memiliki beberapa perbedaan dengan *balanced scorecard* generasi pertama. Generasi kedua mempunyai "hubungan sebab akibat" di antara berbagai sasaran strategis. Selain itu, terdapat pembaruan yang muncul sebagai akibat dari evolusi *balanced scorecard*, yaitu :

- Fokus

Balanced scorecard generasi pertama berfokus pada pengukuran kinerja, sedangkan *balanced scorecard* generasi kedua berfokus pada manajemen. Manajemen di sini mencakup manajemen strategi, manajemen operasional,

dan manajemen di bidang lainnya, dan tidak hanya manajemen kinerja semata.

- Tujuan

Balanced scorecard generasi pertama bertujuan untuk mengendalikan pelaksanaan strategi, sedangkan pada generasi kedua menekankan pada komunikasi strategi. Komunikasi strategi menjadi penting karena hasil studi menunjukkan banyaknya kegagalan eksekusi dari strategi yang disebabkan oleh kurangnya komunikasi.

- Bidang penerapan

Pada generasi pertama hanya ditujukan untuk sektor swasta, sedangkan generasi kedua lebih luas hingga mencakup sektor publik.

2.4 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) sebagai salah satu metode perencanaan strategi (*strategic planning*) mempunyai keunggulan dibandingkan metode lain. Keunggulan dari *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

- *Balanced scorecard* dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi di antara para *stakeholders* dari sebuah organisasi, yaitu pihak manajemen, karyawan, para pemegang saham, pelanggan, dan komunitas lingkungan. Dengan menggunakan *balanced scorecard*, para *stakeholders* dapat melakukan *review* terhadap strategi dan pencapaiannya dengan menggunakan bahasa yang sama. Dengan kata lain, hambatan pada visi dapat diatasi.
- *Balanced scorecard* memungkinkan organisasi untuk memetakan semua faktor utama yang ada dalam organisasi tersebut, baik yang berbentuk benda fisik (*tangible asset*) maupun berupa benda non fisik (*intangible asset*). Sementara konsep perencanaan strategi lain pada umumnya hanya terbatas pada hal – hal yang bersifat *tangible*. Dengan demikian, hambatan pada manajemen dapat diatasi.
- *Balanced scorecard* dapat mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi (*performance*). Konsep perencanaan strategi lain hanya terfokus pada membangun strategi dan berhenti setelah strategi itu selesai dibangun,

sedangkan *balanced scorecard* memungkinkan organisasi untuk mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses pelaksanaannya. Proses pelaksanaan itu dapat dipantau tingkat pencapaiannya dengan menggunakan *Key Performance Indicators* (KPI). Ini menunjukkan bahwa *balanced scorecard* tidak hanya membantu organisasi dalam menyusun strategi, tetapi juga memonitor pencapaian strategi tersebut, sehingga hambatan pada pelaku dan manajemen dapat diatasi.

- *Balanced scorecard* memiliki konsep sebab-akibat, sehingga para pelaku strategi mendapat gambaran dan menjadi jelas bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai dengan sukses, hal itu akan membuahkan hasil tertentu dan akan terkait dengan strategi lainnya. Sebaliknya, bila tidak tercapai, hal itu pada gilirannya akan mempengaruhi pencapaian strategi lainnya. Hubungan sebab-akibat ini secara tidak langsung dapat menguatkan kerja sama dalam organisasi dan mendorong mereka untuk berada dalam satu payung yang sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- *Balanced scorecard* dapat membantu proses penyusunan anggaran. Pada saat penyusunan anggaran tahunan, organisasi dapat menggunakan *balanced scorecard* sebagai titik tolak. Dari *balanced scorecard*, dapat diketahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi guna mencapai target – targetnya, yang meliputi aktivitas sehari – hari sampai dengan proyek – proyek khusus. Kemudian dari kegiatan – kegiatan itu dapat dihitung keperluan dananya dan dimasukkan ke dalam anggaran.

Kelebihan – kelebihan utama *balanced scorecard* tersebut mendorong banyak perusahaan di dunia untuk menggunakan metode perencanaan strategi tersebut. Hasil studi yang dilakukan oleh Bank&Company, sebuah perusahaan konsultasi asal Amerika, menyebutkan bahwa di tahun 2003 tak kurang dari 60% dari organisasi berskala menengah dan besar di Amerika Utara telah menggunakan *balanced scorecard* dengan tingkat pertumbuhan 10% per tahun.

Di Asia Tenggara sendiri, dari 121 perusahaan yang disurvei tentang pemanfaatan *balanced scorecard* di tahun 2004, sebanyak 36% telah menggunakan *balanced scorecard*, 18% berencana menerapkannya, dan sisanya

(46%) belum menerapkan sama sekali. Tetapi, dari data tersebut menunjukkan bahwa semakin banyak organisasi di dunia yang percaya pada *balanced scorecard* dan menerapkannya dalam organisasi mereka.

2.5 Empat Perspektif Dalam Balanced Scorecard

Balanced scorecard sebagai salah satu alat yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan membagi perusahaan ke dalam empat perspektif, yakni:

1. Perspektif keuangan; bagaimana kinerja yang baik di mata pemilik maupun pemegang saham perusahaan.
2. Perspektif pelanggan; bagaimana perusahaan dapat memberikan yang terbaik bagi pelanggan.
3. Perspektif proses bisnis internal; bagaimana perusahaan dapat menerapkan proses bisnis yang baik untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran; bagaimana perusahaan dapat menyelenggarakan kegiatan operasional dengan baik melalui pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Untuk setiap perspektif dalam *Balanced scorecard*, akan ditetapkan sasaran strategis, inisiatif strategis, tolak ukur, dan target. Sehingga diharapkan pengukuran kinerja dapat menyeimbangkan kinerja finansial dengan kinerja non finansial.

2.5.1 Perspektif Keuangan

Dalam peta strategi, level tertinggi adalah strategi keuangan untuk meningkatkan pertumbuhan, profitabilitas, dan *shareholder value*. Meningkatkan *shareholder value* menjadi hasil yang ingin dicapai oleh setiap perusahaan. Pada dasarnya, keuangan merupakan muara dari semua proses operasional perusahaan dalam memberikan nilai (*value*) kepada pelanggannya. Perusahaan umumnya akan memilih tujuan yang dapat dikatakan dominan sebagai indikator kesuksesan dalam jangka panjang.

Dalam pengukuran kinerja terdahulu, tolok ukur yang biasa digunakan adalah ROI (*return on investment*) maupun ROCE (*return on capital employed*) sebagai tujuan keuangan dari suatu perusahaan, kemudian mulai berkembang untuk menggunakan alternatif tolok ukur keuangan lain yang berdasarkan *value-based-management*, seperti EVA (*economic value added*), *cash flow ROI*, dan berbagai variasi *discounted cash flow*.

Pengukuran dengan menggunakan EVA (*economic value added*) sebagai tolok ukur didasarkan pada penghitungan akuntansi untuk *net income* dengan mengakui *explicit capital charge* dalam bisnis perusahaan. *Capital charge* ini dihitung dengan mengaplikasikan *cost of capital* dari spesifik bisnis tertentu yang dikaitkan dengan asset perusahaan. Dalam perhitungannya, EVA merupakan hasil pengurangan *net income* dengan *capital charge*. Jika pendapatan yang diperoleh lebih tinggi dibanding *risk-adjusted cost of capital*, maka dapat dikatakan perusahaan berhasil menciptakan *shareholder value*, sedangkan perusahaan yang pendapatannya kurang dari *cost of capital*, maka perusahaan gagal menciptakan *shareholder value*.

Pemilihan tolok ukur yang dipilih oleh perusahaan, baik itu ROI, ROCE, dan EVA atau tolok ukur *value* yang lain, perusahaan menggunakan dua strategi untuk mendorong performa keuangan perusahaan. Kedua strategi tersebut adalah:

1) *Growth strategy*

Revenue growth strategy merupakan strategi yang lebih fokus dalam mengembangkan alternatif sumber pendapatan baru. Dalam *revenue growth strategy*, terdapat dua komponen, yaitu:

- Membangun *franchise*; ini dapat dilakukan dengan mengembangkan sumber pendapatan baru dari market, produk, maupun pelanggan baru.
- Meningkatkan *customer value*; ini dapat dilakukan dengan menjalin hubungan dengan pelanggan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan.

2) *Productivity strategy*

Productivity strategy terkait dengan pelaksanaan aktivitas operasional yang efisien untuk memenuhi kebutuhan konsumen, sehingga fokus dari strategi ini

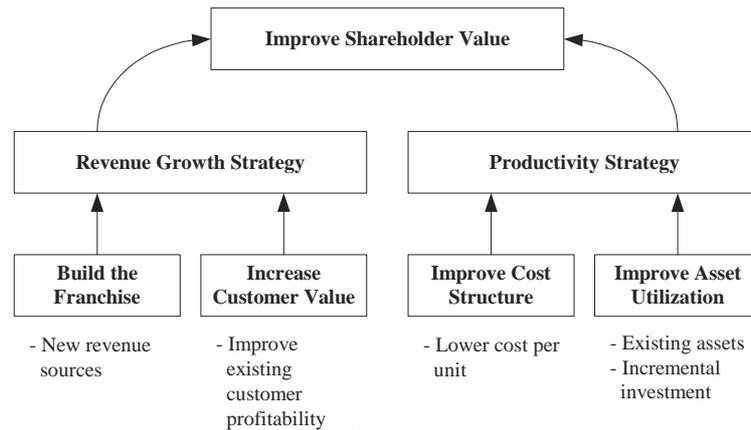
adalah pengurangan biaya dan efisiensi. Seperti halnya dengan *revenue growth strategy*, strategi produktivitas ini terdiri dari dua komponen, yaitu:

- Meningkatkan *cost structure*; ini dilakukan dengan menurunkan biaya langsung (*direct costs*) untuk produk dan jasa, mengurangi *indirect costs*, dan saling membagi sumber daya dengan unit bisnis lain.
- Meningkatkan utilisasi aset; ini dilakukan dengan mengurangi modal kerja dengan utilisasi yang tinggi, bijak dalam melakukan strategi akuisisi.

Pada umumnya, strategi produktivitas menghasilkan hasil yang lebih cepat dibanding dengan strategi bertumbuh, tetapi kontribusi utama dari *balanced scorecard* adalah untuk melihat adanya peluang untuk meningkatkan kinerja keuangan melalui pertumbuhan pendapatan, tidak hanya berdasarkan pengurangan biaya dan utilisasi aset. Selain itu, *balanced scorecard* juga membantu perusahaan atau organisasi untuk memastikan bahwa pengurangan biaya dan aset tidak menjanjikan peluang perusahaan untuk bertumbuh. Fakta menunjukkan bahwa: perusahaan yang hanya fokus pada strategi produktivitas ternyata memperoleh benefit yang lebih sedikit.

Hubungan antara perspektif keuangan dengan strategi perusahaan dapat dilihat dari pemilihan strategi oleh perusahaan, yakni antara strategi bertumbuh atau produktivitas. Perusahaan yang sedang berada di tahap awal atau perusahaan yang melihat adanya peluang untuk pertumbuhan yang cepat akan menekankan tujuan dan pengukuran kinerjanya dari strategi bertumbuh. Strategi produktivitas menjadi kurang tepat karena perusahaan di tahap awal akan banyak mengeluarkan biaya untuk mengenalkan produk maupun jasa mereka ke pasar.

Lain halnya jika perusahaan berada dalam tahap *mature*, perusahaan akan cenderung menekankan pada pengurangan biaya dan peningkatan utilisasi aset atau menerapkan strategi produktivitas. Sedangkan untuk perusahaan – perusahaan yang berada di tengah – tengah dari siklus bisnis akan menerapkan *profitable growth strategy*. *Profitable growth strategy* ini membutuhkan keseimbangan antara kontribusi dari peningkatan pendapatan dan pengurangan biaya serta produktivitas. Perusahaan yang berada di tahap ini akan memperoleh pengukuran yang seimbang di antara dua *generic strategies*.



Gambar 2.3 Membangun Peta Strategi: Perspektif Keuangan

Sumber: Robert S. Kaplan dan David P Norton. *The Strategy – Focused Organization*.
Harvard Business School Press. Hal:84

2.5.2 Perspektif Pelanggan

Secara sederhana, perspektif pelanggan dapat dikatakan sebagai faktor pemacu peningkatan pendapatan perusahaan karena inti dari strategi bisnis adalah meningkatkan hasil yang diberikan kepada pelanggan, yakni melalui proposisi nilai yang disampaikan kepada pelanggan. Pada dasarnya, proposisi nilai menggambarkan kombinasi unik dari produk (*product*), harga (*price*), jasa (*service*), hubungan dengan pelanggan (*relationship*), dan *image* yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pelanggannya.

Proposisi nilai juga menentukan segmen pasar dan target potensial perusahaan, serta bagaimana perusahaan mampu melakukan differensiasi untuk mampu bertahan bahkan berkembang dalam persaingan. Dalam proposisi nilai *balanced scorecard* yang sukses, terdapat tiga strategi yang berbeda yang dijelaskan oleh Treacy dan Wiersema, bahwa sebuah organisasi harus melakukan differensiasi dalam pasar. Adapun tiga komponen strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1) *Product leadership*

Perusahaan yang mengadopsi strategi ini lebih menekankan kualitas dari produk, baik dari segi fitur, fungsi, dan faktor lain dimana perusahaan ingin menunjukkan bahwa produknya sangat layak untuk dinanti dan dibeli.

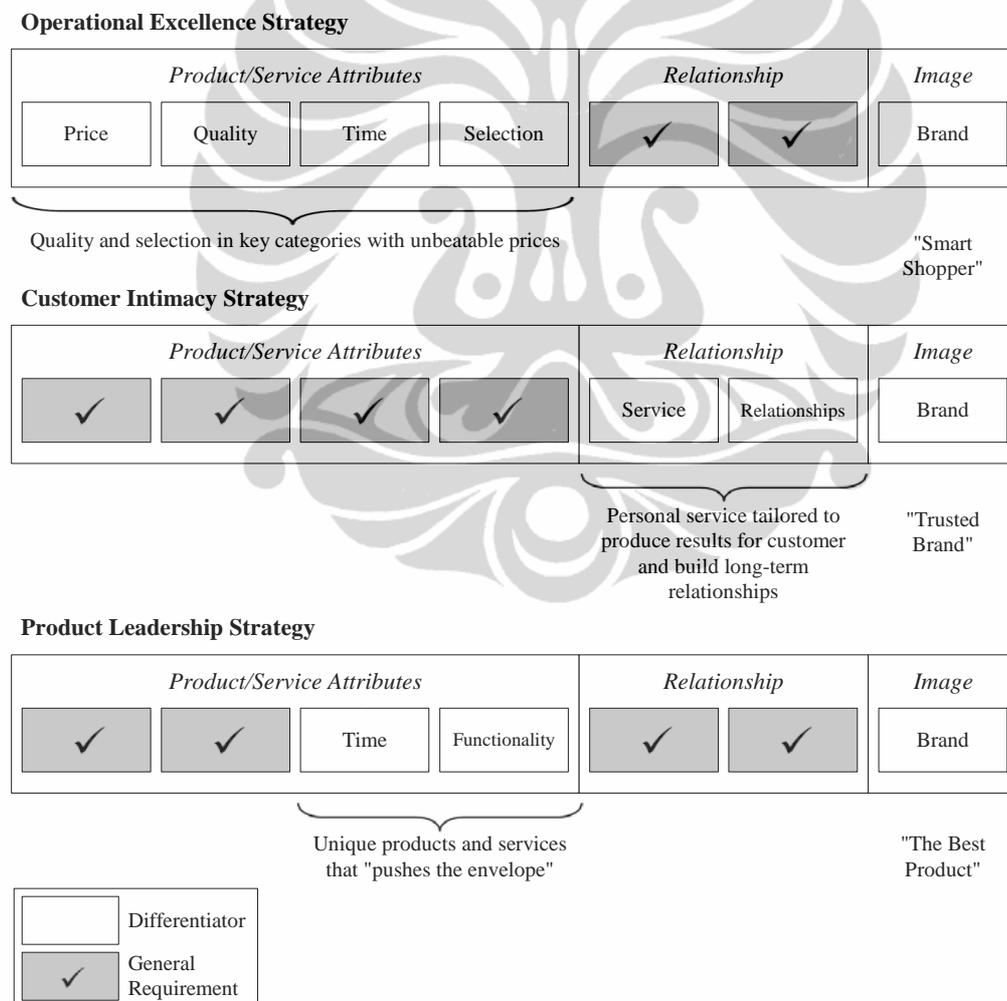
2) *Customer intimacy*

Perusahaan yang menerapkan strategi ini cenderung fokus untuk membangun hubungan yang loyal dengan pelanggannya.

3) *Operational excellence*

Perusahaan dengan strategi ini akan menggabungkan kualitas, harga, dan kemudahan membeli yang tidak ada bandingannya.

Riset membuktikan bahwa perusahaan yang sukses cenderung fokus untuk melakukan salah satu dari ketiga dimensi tersebut, tetapi juga menjaga standard dari dimensi yang lain. Gambar 2.4 berikut menunjukkan proposisi nilai pelanggan dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*.



Gambar 2.4 Membangun Peta Strategi: Proposisi Nilai Pelanggan

Sumber: Robert S. Kaplan dan David P Norton. *The Strategy – Focused Organization*.

Harvard Business School Press. Hal:88

Dimensi yang berbeda dalam proposisi nilai pelanggan ini menjadi penting tergantung dari strategi yang diambil oleh perusahaan. Perusahaan yang fokus pada *operational excellence* akan melakukan pengukuran pada harga yang kompetitif, *customer-perceived quality*, dan *lead-time* pada ketepatan waktu pengiriman. Sedangkan perusahaan yang fokus pada *product leadership* akan menekankan pada fitur, fungsi, maupun performa dari produk yang bersangkutan. Untuk perusahaan yang fokus pada *customer intimacy strategy* akan menekankan pentingnya kualitas hubungan dengan pelanggan dan kelengkapan solusi yang diberikan kepada pelanggan.

Gambar 2.4 juga menyediakan kontrol diagnostik untuk melihat apakah tolok ukur dalam *balanced scorecard* sesuai dengan strategi perusahaan. Sebagai contoh, seringkali perusahaan yang fokus pada inovasi produk maupun hubungan dengan pelanggan menggunakan tolok ukur seperti: kecacatan, *lead-time*, dan harga. Padahal tolok ukur ini tidak ada hubungannya dengan inovasi produk maupun hubungan dengan pelanggan, sehingga dengan menggunakan kerangka pada gambar 2.4, perusahaan dapat mendeteksi adanya tolok ukur yang tidak selaras dengan strategi yang diterapkan.

Proposisi nilai pelanggan, juga memungkinkan perusahaan untuk menentukan pelanggan yang menjadi target potensialnya. Penentuan target pelanggan ini penting bagi perusahaan karena target pelanggan ini menjadi fokus dari pengukuran proposisi nilai pelanggan dalam *balanced scorecard*. Dalam peta strategi, proposisi nilai pelanggan ini kemudian akan dihubungkan dengan perspektif keuangan, yakni dikaitkan dengan tujuan keuangan perusahaan. Proposisi nilai ini juga diturunkan ke bawah, yakni pada proses internal perusahaan, sehingga memungkinkan perusahaan untuk benar – benar memberikan nilai kepada target pelanggannya.

2.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Proposisi nilai pelanggan dan bagaimana proposisi tersebut diterjemahkan menjadi profitabilitas bagi *shareholder* merupakan dasar dari strategi, tetapi proposisi nilai pelanggan dan tujuan keuangan merupakan hasil yang ingin dicapai organisasi. Strategi sebaiknya tidak hanya terpaku pada hasil

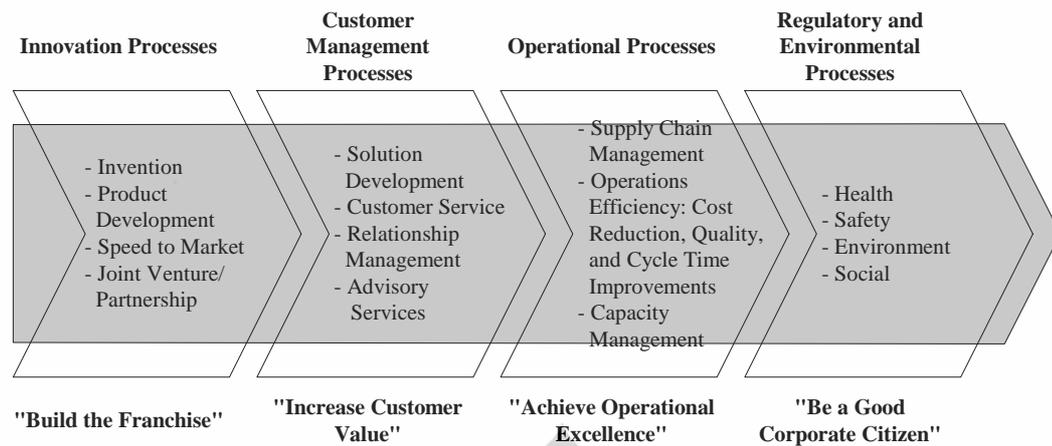
yang diinginkan, tetapi juga harus menggambarkan bagaimana strategi tersebut dapat dicapai. Menurut Porter, esensi dari strategi adalah pada aktivitasnya, yakni menunjukkan aktivitas yang berbeda dibanding rivalnya. Seni dalam mengembangkan strategi yang sukses dan berkelanjutan adalah dengan memastikan keselarasan antara aktivitas internal organisasi dengan proposisi nilai pelanggan.

Aktivitas dari suatu organisasi tercakup dalam kerangka proses bisnis internal yang kemudian terwujud melalui *value chain*-nya. Aktivitas ini merupakan proses atau cara dari perusahaan untuk memberikan nilai bagi pelanggan dan mencapai tujuan keuangannya. Proses bisnis internal dalam suatu organisasi terdiri dari empat bagian, yaitu:

- 1) Proses inovasi (*innovation process*)
- 2) Proses manajemen pelanggan (*customer management process*)
- 3) Proses operasional (*operational process*)
- 4) Proses regulasi dan lingkungan (*regulatory and environmentally process*).

Semua proses ini penting dan harus dilakukan dengan baik oleh setiap bagian dalam organisasi. Proses inovasi dapat dipengaruhi oleh kebutuhan dari target pelanggan, fokus pada pengembangan produk baru, dan peningkatan pelayanan yang dapat memberikan solusi lebih baik. Proses manajemen pelanggan lebih menekankan untuk fokus pada akuisisi pelanggan baru jika perusahaan bertindak sebagai *early-mover advantage*. Sedangkan proses operasional terkait dengan biaya, kualitas, dan *cycle time* dari proses operasi, hubungan dengan supplier, dan lain-lain.

Strategi dalam proses bisnis internal tersebut diselarasakan dengan arah dan tujuan dari perusahaan, sehingga dalam hal ini *balanced scorecard* hanya berfungsi sebagai penerjemah dan penghubung tolok ukur dengan strategi perusahaan.



Gambar 2.5 Generic Organization Value Chain

Sumber: Robert S. Kaplan dan David P Norton. *The Strategy – Focused Organization*. Harvard Business School Press. Hal:91

2.5.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

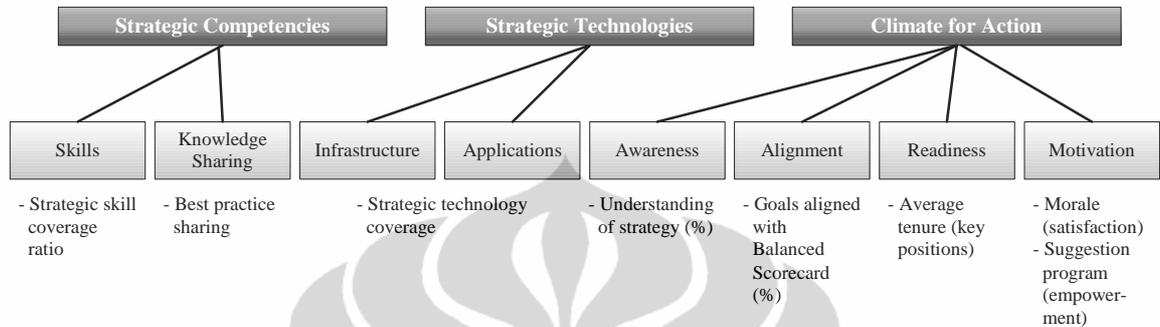
Ketiga perspektif di atas sebelumnya menunjukkan bagaimana suatu peta strategi mengorganisir perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dengan kerangka strategik, strategi keuangan, proposisi nilai, dan proses bisnis internal yang kritikal. Perspektif yang keempat merupakan dasar dari semua perspektif di atas, yakni: perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pertumbuhan dan pembelajaran mengacu pada aset tak berwujud (*intangible assets*) yang dibutuhkan oleh organisasi untuk melaksanakan aktivitasnya, sehingga organisasi dapat menunjukkan performa pada level tertinggi untuk memberikan nilai pada pelanggan. Terdapat tiga kategori dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu:

- Kompetensi strategik (*strategic competencies*): ketrampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan strategi.
- Teknologi strategik (*strategic technologies*): sistem informasi, *database*, dan jaringan yang dibutuhkan untuk mendukung strategi.
- Iklim untuk melakukan tindakan (*climate for action*): budaya kerja yang dibutuhkan untuk memotivasi dan menyelaraskan iklim kerja dengan strategi.

Pertumbuhan dan pembelajaran merupakan awal untuk mencapai tujuan jangka panjang dan strategi berkelanjutan bagi perusahaan. Level eksekutif telah menyadari betapa pentingnya perspektif ini, tetapi seringkali perspektif ini kurang

diperhatikan. Dengan memperhatikan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, setelah ketiga perspektif yang lain ditetapkan, eksekutif dapat menyelaraskan sumber daya manusianya, teknologi informasi, dan iklim perusahaan dengan kebutuhan dalam melaksanakan strategi bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan.



Gambar 2.6 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sumber: Robert S. Kaplan dan David P Norton. *The Strategy – Focused Organization*.
Harvard Buisness School Press. Hal:93

2.6 Proses *Cascading Balanced Scorecard* Perusahaan ke Tingkat Divisi

Proses “penurunan dan penyelarasan” atau dikenal dengan proses *cascading* dilakukan setelah peta strategi di tingkat perusahaan disahkan oleh manajemen. Kemudian, peta strategi perlu diturunkan dan diselaraskan sampai tingkat divisi, bahkan ke tingkat individu, agar dapat dilaksanakan oleh semua pihak yang terkait dalam organisasi.

Secara harfiah, “*to cascade*” berarti memancar ke bawah menjadi lebih detail, dengan kaitan yang jelas antara yang umum dan yang detail tersebut. Dengan proses *cascading*, dimaksudkan bahwa sasaran strategis di tingkat perusahaan dipecah lebih detil dan dijabarkan di tingkat divisi, bahkan sampai tingkat individu dengan keterkaitan yang jelas.

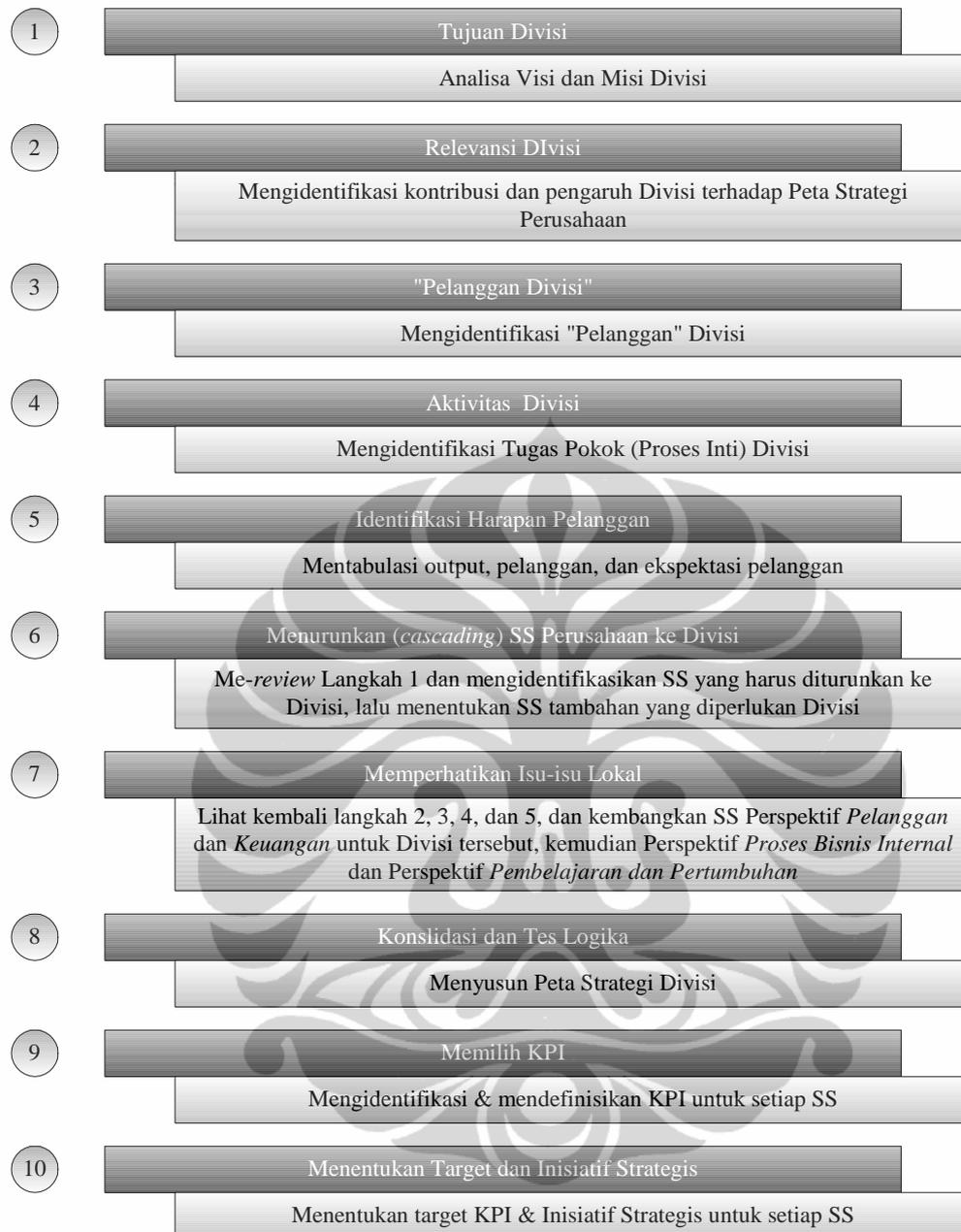
Pengertian “perusahaan” dalam hal ini mengacu pada suatu “unit bisnis”, yaitu suatu entitas yang menghasilkan produk atau jasa yang memberikan nilai tambah kepada pelanggannya. Selain menghasilkan suatu produk atau jasa, suatu unit bisnis biasanya memiliki segmentasi pasar yang tertentu pula. Sedangkan pengertian “divisi” yang digunakan mengacu pada suatu unit organisasi yang berada satu tingkat di bawah level perusahaan.

Dalam pelaksanaannya, secara garis besar strategi – strategi yang telah dibangun di tingkat perusahaan akan diturunkan dan diselaraskan ke divisi – divisi yang bersangkutan. Penurunan dan penyelarasan ini dimaksudkan untuk membagi tanggung jawab atas sejumlah strategi yang ada di tingkat perusahaan.

2.6.1 Sepuluh Langkah Proses *Cascading*

Proses *cascading* dapat dilakukan dalam sepuluh langkah yang berurutan, dengan tetap dimungkinkan untuk melakukan verifikasi ulang secara dinamis. Langkah – langkah ini sifatnya tidak kaku, tetapi cukup fleksibel sehingga dapat dimodifikasi dan disesuaikan dengan kondisi setiap organisasi. Adapun 10 (sepuluh) langkah *cascading* adalah sebagai berikut:

- 1) Tujuan divisi, serta menganalisis visi dan misi divisi
- 2) Mengidentifikasi kontribusi dan pengaruh divisi terhadap peta strategi perusahaan
- 3) Mengidentifikasi pelanggan divisi
- 4) Mengidentifikasi tugas pokok dari divisi
- 5) Mentabulasi output, pelanggan, dan harapan pelanggan
- 6) *Me-review* langkah pertama dan mengidentifikasi sasaran strategis yang harus diturunkan ke divisi, lalu menentukan sasaran strategis tambahan yang diperlukan divisi
- 7) Melihat kembali langkah kedua hingga kelima, kemudian mengembangkan sasaran strategis perspektif pelanggan dan keuangan untuk divisi tersebut, kemudian perspektif proses bisnis internal, maupun pembelajaran dan pertumbuhan
- 8) Menyusun peta strategi divisi
- 9) Mengidentifikasi dan mendefinisikan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk setiap sasaran strategis
- 10) Menentukan target KPI dan inisiatif strategis untuk setiap sasaran strategis.



Gambar 2.7 Skema 10 Langkah *Cascading Balanced Scorecard* Perusahaan ke Tingkat Divisi dan Individu

Sumber: Suwardi Luis. *Step-by-Step In Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. PT Gramedia Pustaka Utama. Hal:60

BAB III

GAMBARAN UMUM PT JAYA TEKNIK INDONESIA

3.1 Profil PT Jaya Teknik Indonesia

PT Jaya Teknik Indonesia merupakan salah satu unit bisnis dari Jaya Group yang sudah lebih dari 30 tahun berpengalaman dalam kontraktor bidang *Mechanical and Electrical Services* dan sebagai distributor dari merek kelas dunia. PT Jaya Teknik Indonesia menawarkan produk – produk yang mempunyai standar internasional, baik dari aspek kualitas dan reliabilitas (*quality and reliability*) serta menyediakan solusi yang terbaik di setiap bidangnya.

Komitmen PT Jaya Teknik Indonesia untuk menyediakan produk yang terbaik dari segi kualitas dan reliabilitas dibuktikan dengan menawarkan elemen – elemen sebagai berikut:

- *World Class Brands* (Produk – produk dengan merk kelas dunia).
- Staf yang professional dan berpengalaman di bidangnya.
- Teknisi yang mempunyai sertifikasi.
- Solusi terbaik untuk setiap kebutuhan konsumen.
- *Customer service* yang beroperasi 24 jam sehari dan adanya fasilitas *after-sale service*.
- *Genuine spare parts* yang berkualitas.

Di samping itu, PT Jaya Teknik Indonesia mempunyai sertifikasi untuk standard kualitas, yakni ISO 9002 di tahun 1994 dan kemudian di tahun 2004 mengalami peningkatan untuk sertifikasi ISO 9001 – 2002.

Lingkup usaha PT Jaya Teknik Indonesia adalah di bidang – bidang sebagai berikut: *Mechanical and Electrical, Air Conditioning, DC Power System, Data Center Total Solution (UPS & Precision AC), Multimedia Communication, Fire Alarm & Fire Suppression, dan Service and Maintenance*.

Sebagai distributor dari produk – produk kelas dunia, PT Jaya Teknik Indonesia bekerja sama dengan perusahaan kelas dunia sebagai manufaktur

sekaligus *supplier* bagi PT Jaya Teknik Indonesia. Adapun perusahaan – perusahaan tersebut adalah:

1) *York*

York International merupakan salah satu manufaktur terbesar di dunia dalam bidang *air conditioning system*. Sinergi PT Jaya Teknik Indonesia dengan York dimulai sejak tahun 1971 yang menyediakan solusi dan jasa untuk membantu konsumen mengoptimalkan biaya operasional untuk *air conditioning system*.

2) *Emerson*

Emerson menyediakan *DC Power Systems* yang menawarkan solusi *power system* yang lebih efisien bagi konsumen dan aplikasi terkait di bidangnya.

3) *Avaya*

Avaya merupakan perusahaan telekomunikasi kelas dunia yang selalu menciptakan *ground-breaking technologies* dalam bidang telekomunikasi. PT Jaya Teknik Indonesia menjalin *partnership* dengan Avaya sejak tahun 1991.

4) *Liebert*

Liebert telah menjadi partner kerja PT Jaya Teknik Indonesia sejak tahun 1978 dan Liebert memproduksi produk yang berkualitas untuk *single PC* maupun untuk *comprehensive environment control, uninterruptible power system*, dan *full scale monitoring* untuk fasilitas dalam skala besar.

5) *Nohmi*

Nohmi menjadi partner kerja dari PT Jaya Teknik Indonesia sejak tahun 1992 dan dengan Nohmi, PT Jaya Teknik Indonesia menyediakan *intelligent fire protection systems*. Untuk Nohmi akan dibahas lebih lanjut dalam bahasan selanjutnya.

PT Jaya Teknik Indonesia mempunyai 7 divisi usaha yang dikelompokkan berdasarkan kategori produk dan *brand* dari manufaktur yang tersebut sebelumnya, serta divisi yang bertindak sebagai *supporting*. Divisi – divisi tersebut antara lain:

1. Divisi *Mechanical and Electrical*
2. Divisi *Air Conditioning and Refrigeration* (Divisi York)
3. Divisi *Data Center and Network Power* (Divisi Liebert-Emerson)

4. Divisi *Fire Alarm and Fire Suppression* (Divisi Nohmi)
5. Divisi *Information and Communication Technology* (Divisi Avaya)
6. Divisi Umum
7. Divisi Keuangan

3.2 Misi, Visi, dan Strategi PT Jaya Teknik Indonesia Indonesia

Adapun yang menjadi visi dan misi PT Jaya Teknik Indonesia adalah:

Misi PT Jaya Teknik Indonesia:

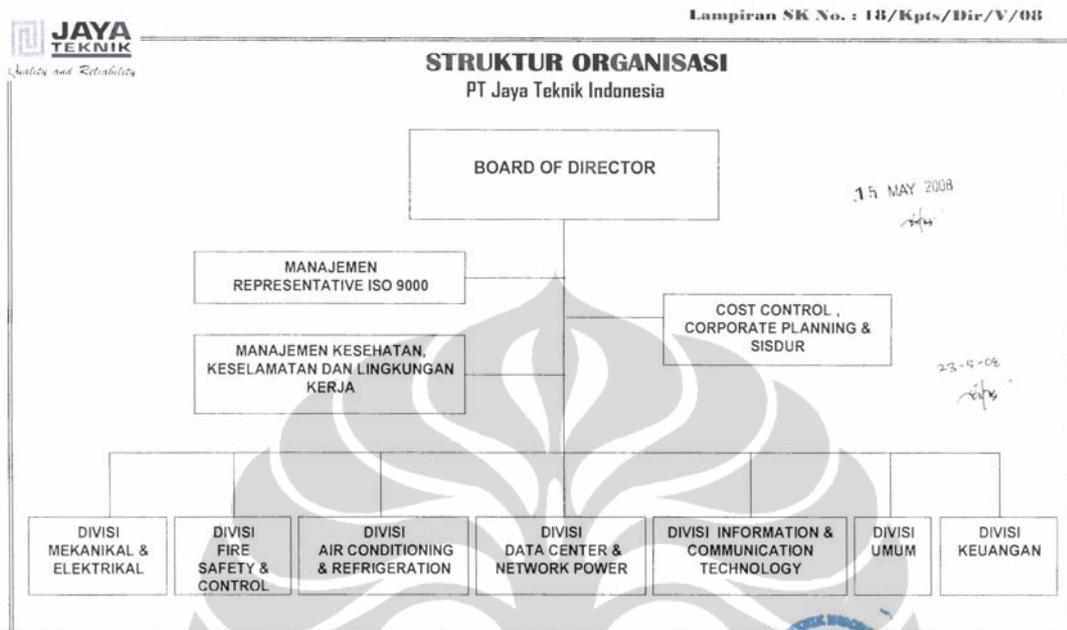
“Turut serta secara aktif dalam membangun bangsa dan Negara dengan menyediakan jasa terbaik dalam bidang teknik dengan manajemen yang proaktif untuk mencapai unjuk kerja yang ekonomis dan seefisien mungkin sebagai bagian dari asset pelanggan dan perusahaan sendiri”.

Visi PT Jaya Teknik Indonesia Indonesia:

“Mengeser *Brand Image* menjadi *Company Image*, sehingga *Quality and Reliability* yang dimaksud bukan hanya didapat dari barang yang diageni, tetapi juga dari kemampuan atau kinerja karyawan sehingga tercipta kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)”.

Strategi dari PT Jaya Teknik Indonesia terbagi menjadi dua, yakni dari sisi keuangan dan operasional. Strategi dari sisi keuangan: mencapai pertumbuhan pendapatan dan laba, sedangkan dari sisi operasional: memastikan kepuasan pelanggan dan kesesuaian jasa. Kedua strategi tersebut yang kemudian diimplementasikan dalam strategi divisi SS&C.

3.3 Struktur Organisasi PT Jaya Teknik Indonesia



Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT Jaya Teknik Indonesia

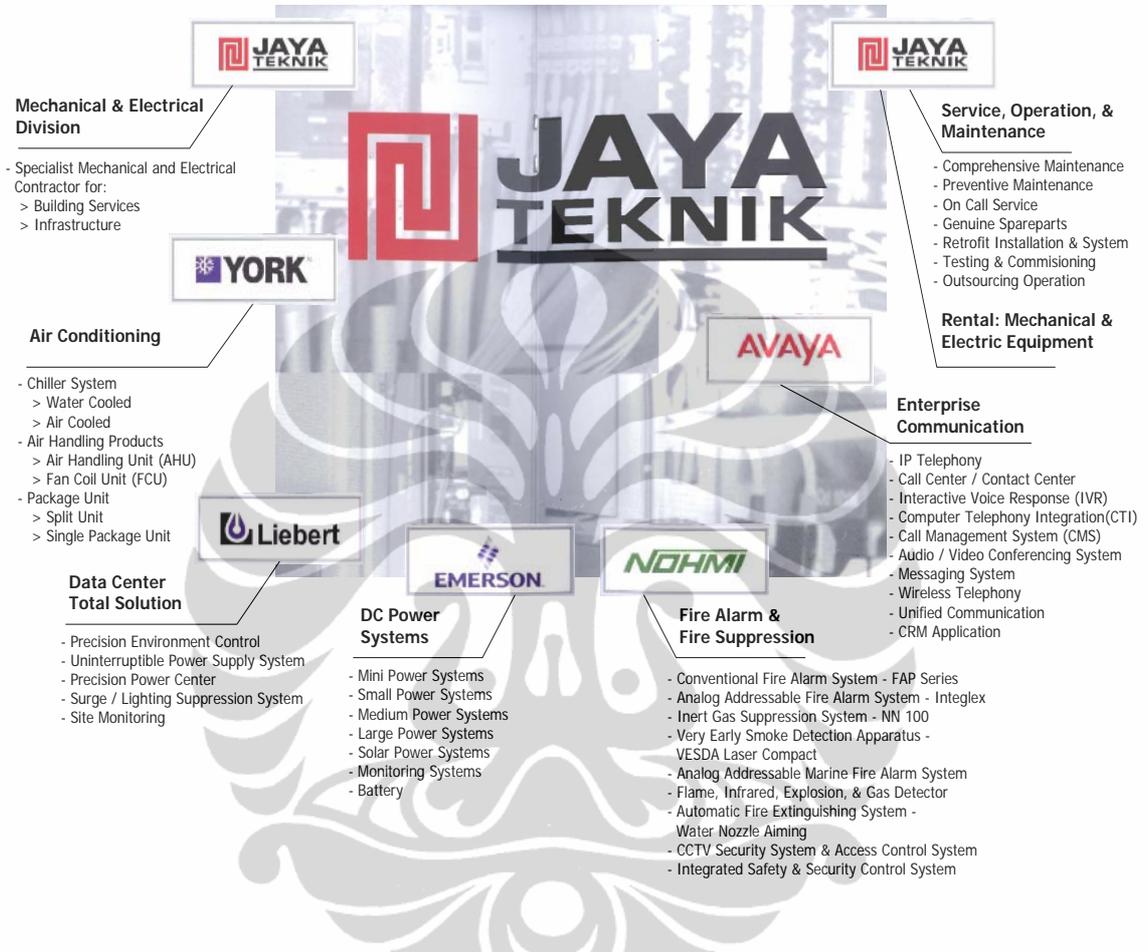
Sumber : PT Jaya Teknik Indonesia

Struktur organisasi PT Jaya Teknik Indonesia di atas menunjukkan bahwa PT Jaya Teknik Indonesia dipimpin oleh *Board of Director* (BOD). BOD bertanggung jawab untuk memastikan bahwa prinsip – prinsip dan aplikasi kinerja PT Jaya Teknik Indonesia sejalan dengan aturan yang telah ditetapkan secara internal oleh PT Jaya Teknik Indonesia dan aturan umum yang ditetapkan oleh Jaya Group secara keseluruhan.

Di bawah BOD, terdapat level manajemen yang bertanggung jawab sesuai bidang usahanya, yakni terdiri dari Manajemen *Representative* ISO 9000, Manajemen Kesehatan, Keselamatan dan Lingkungan Kerja, serta *Cost Control, Corporate Planning, & Sisdur*. Dalam struktur organisasi terlihat bahwa PT Jaya Teknik Indonesia mempunyai 7 divisi di bawahnya seperti sudah tersebut di bagian sebelumnya.

3.4 Kategori Produk PT Jaya Teknik Indonesia

Produk – produk yang ditawarkan oleh PT Jaya Teknik Indonesia Indonesia, secara keseluruhan dapat dilihat pada Gambar 3.2 di bawah ini.



Gambar 3.2 Kategori Produk PT Jaya Teknik Indonesia

Sumber : PT Jaya Teknik Indonesia

3.4 Gambaran Umum Divisi *Safety, Security and Control* (Nohmi)

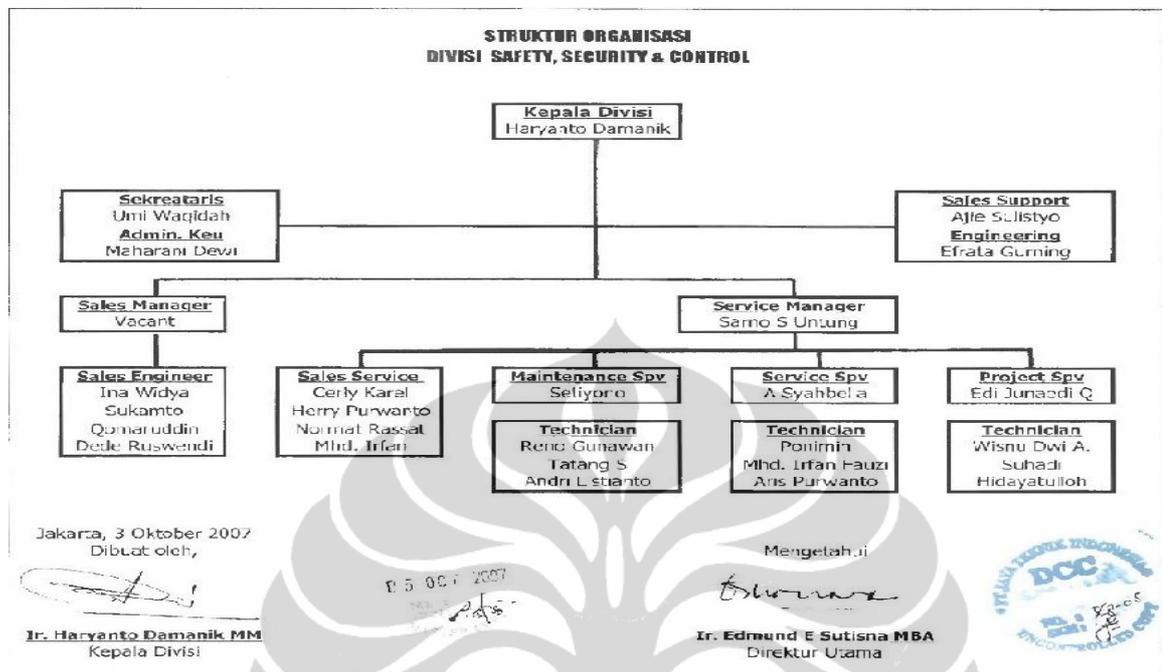
Divisi *Safety, Security and Control* (Divisi SS&C) merupakan salah satu divisi dari PT Jaya Teknik Indonesia yang kegiatan usahanya di bidang *trading* dan *service* untuk produk *fire alarm* dan *fire suppression*. Bagian *trading* mempunyai aktivitas yang terkait dengan penjualan produk kepada subkontraktor atau melalui *tender* langsung, sedangkan aktivitas bagian *service* terbagi lagi menjadi tiga kegiatan, yakni: *service* yang berupa jasa *maintenance, repair* atau perbaikan, dan retrofit yang berupa penggantian peralatan atau sistem lama yang

sudah berumur di atas sepuluh tahun, menjadi sistem baru yang lebih *user friendly*.

Dalam kegiatan usahanya ini, Divisi SS&C bekerja sama dengan Nohmi Bosai Ltd dan bertindak sebagai distributor tunggal (*authorized distributor*) untuk produk – produk *fire protection* yang diproduksi oleh Nohmi Bosai Ltd. Sebagai distributor tunggal untuk produk – produk Nohmi, Divisi SS&C menyediakan produk, servis, dan pemeliharaan untuk setiap konsumen yang menggunakan produk Nohmi. Produk – produk Nohmi yang dipasarkan oleh Divisi SS&C hanya terbatas pada *fire detector* dan *fire fighting* tipe NN100. Untuk kompetitor utama Divisi SS&C dalam memasarkan produk Nohmi adalah Hitachi, National, Hochiki, dan Nittan.

Keterbatasan Divisi SS&C dalam memasarkan produk Nohmi adalah produk – produk Nohmi baik yang berupa *fire detector* dan *fire fighting* maupun kategori produk yang lain cenderung sulit untuk dijual di pangsa pasar Indonesia karena harga yang relatif mahal. Saat ini, Divisi SS&C sudah mulai memperluas cakupan usahanya, yakni tidak hanya sebagai distributor untuk produk Nohmi saja, tetapi juga untuk produk *fire protection* yang berasal dari manufaktur lain (produk lokal) tetapi yang memiliki standard UL (*underwriter laboratory*). Selain itu, untuk jasa servis dan pemeliharaan (*service and maintenance*), juga tidak terbatas pada konsumen yang hanya menggunakan Nohmi.

3.5 Struktur Organisasi Divisi *Safety, Security and Control* (Nohmi)



Gambar 3.3 Struktur Organisasi Divisi *Safety, Security, and Control* (SS&C)

Sumber : Divisi *Safety, Security, and Control* PT Jaya Teknik Indonesia

Dalam struktur organisasi Divisi SS&C, secara keseluruhan divisi ini terbagi menjadi 3 bagian utama, yakni *Sales Engineer*, *Service Groups*, dan Bagian Umum. Ketiga bagian ini bertanggung jawab kepada Kepala Divisi SS&C. Untuk penjelasan masing – masing bagian akan dibahas pada sub-bab berikut.

3.5.1 *Sales Engineer*

Bagian *Sales Engineer* terdiri dari *Sales Manager* dan *Sales Engineer*. Secara keseluruhan, bagian *sales engineer* bertanggung jawab untuk mencari proyek – proyek baru (*trading*). *Sales Manager* bertindak sebagai penanggung jawab atas kinerja *sales engineer*. *Sales engineer* mempunyai tanggung jawab untuk mencari proyek pembangunan gedung yang baru dan bekerja di bawah pengawasan dari *sales manager*.

3.5.2 *Service Groups*

Bagian *Service Groups* terbagi lagi menjadi *Sales Service*, *Maintenance Service*, *Service Spv*, dan *Project Spv* yang kesemuanya lebih pada pelayanan jasa. Tugas dan tanggung jawab bagian *service groups* adalah:

1. Melakukan *up-grade*, yakni mencari konsumen yang belum mempunyai *fire protection*.
2. Melakukan fungsi *maintenance* untuk konsumen yang sudah mempunyai *fire protection* baik merk Nohmi maupun non-Nohmi.
3. Retrofit, yakni mencari konsumen baru yang sudah mempunyai *fire protection*, untuk kemudian diusulkan berganti menggunakan Nohmi.

3.5.3 *Bagian Umum*

Bagian Umum hanya berfungsi sebagai pendukung dari kedua bagian diatas dan lebih menjalankan fungsi administrasi. Bagian umum terdiri dari *sales support*, sekretaris, administrasi keuangan, dan teknisi.

3.6 *Sistem Pengukuran Kinerja Saat Ini*

Saat ini sistem pengukuran kinerja di Divisi SS&C berdasarkan target dan KPI yang ditentukan oleh BOD PT Jaya Teknik Indonesia. Untuk Divisi SS&C, pengukuran kinerja dari divisi ditentukan berdasarkan target nominal kontribusi, nominal penjualan, pelanggan baru, *target principle*, dan *stock* yang tersedia dimana target – target ini menjadi bagian *performance appraisal* dari Kepala Divisi dengan bobot 60% dan 40% berasal dari bagian umum.

Untuk *Sales Manager* yang menjadi tolok ukur adalah minimal laba yang dihasilkan setiap tahun dibandingkan dengan THP yang diterima setiap *Sales Engineer Group*. Untuk *Sales Engineer* yang menjadi tolok ukur adalah minimal laba yang dihasilkan setiap tahun dibandingkan dengan THP yang diterima setiap Sales. Untuk *Service Group* (*Service Manager*, *Sales service*, *Supervisor & Technician*) yang menjadi tolok ukur adalah minimal laba yang dihasilkan setiap tahun dibandingkan dengan THP yang diterima setiap *Service Group*.

Dalam Divisi SS&C, untuk *Sales Engineer* dan *Service Group* sudah mempunyai ketentuan target yang harus dicapai, dimana ketentuan dan aturan

target tersebut ditentukan juga oleh Direksi yang berbentuk Surat Keputusan Direksi. Adapun *measurement criteria* untuk Divisi SS&C (60%) yang sekaligus menjadi *performance appraisal* dari Kepala Divisi SS&C adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Kriteria Pengukuran Kinerja Divisi SS&C

No.	<i>Objective / Target</i>	<i>Measurement Criteria</i>	<i>Weight</i>
1	Nominal Kontribusi (Ktrb)	Ktrb \leq 60% = 1 60% < Ktrb \leq 80% = 2 80% < Ktrb \leq 90% = 3 90% < Ktrb \leq 100% = 4 Ktrb > 100% = 5	40%
2	Nominal Sales (Sls)	Sls \leq 60% = 1 60% < Sls \leq 80% = 2 80% < Sls \leq 90% = 3 90% < Sls \leq 100% = 4 Sls > 100% = 5	30%
3	Pelanggan Baru (PB)	PB \leq 60% = 1 60% < PB \leq 80% = 2 80% < PB \leq 90% = 3 90% < PB \leq 100% = 4 PB > 100% = 5	20%
4	<i>Target Principle (Pcpl)</i>	Pcpl \leq 60% = 1 60% < Pcpl \leq 80% = 2 80% < Pcpl \leq 90% = 3 90% < Pcpl \leq 100% = 4 Pcpl > 100% = 5	5%
5	Stock Akhir Tahun Divisi	Stock \leq 1,450 juta = 1 Stock \leq 1,200 juta = 2 Stock \leq 1,000 juta = 3 Stock \leq 840 juta = 4 Stock \leq 700 juta = 5	5%

BAB IV

RANCANGAN PENGUKURAN KINERJA DIVISI SS&C DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

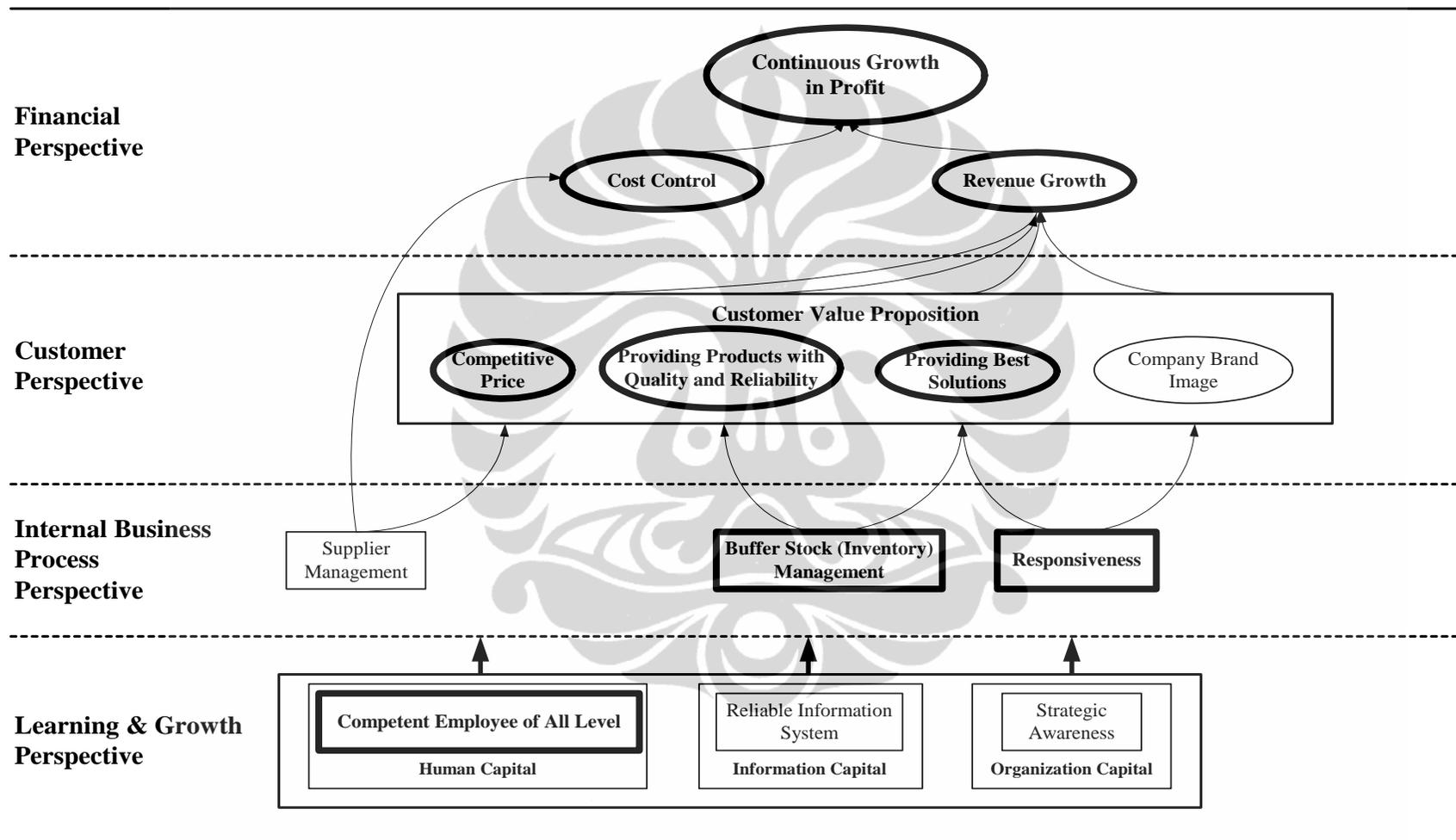
Pada bab ini akan dibahas penerapan *Balanced scorecard* di Divisi SS&C PT Jaya Teknik Indonesia. Analisis difokuskan pada keempat perspektif dalam *Balanced scorecard*, sasaran strategik (*strategic objectives*), dan tolok ukur pengukuran kinerja yang ke-semuanya saling terkait.

4.1 Peta Strategi PT Jaya Teknik Indonesia

Strategi yang diterapkan oleh PT Jaya Teknik Indonesia adalah strategi bertumbuh, yakni fokus untuk mencapai pertumbuhan profit pada bisnis inti yang menghasilkan laba yang stabil. PT Jaya Teknik Indonesia juga mempunyai tujuan untuk mengubah paradigma dari menjual produk yang bermerk menjadi penjual solusi terpadu, dimana dalam pemberian solusi terpadu tersebut berkaitan dengan produk yang diageni oleh PT Jaya Teknik Indonesia, yakni produk dari divisi – divisi dalam PT Jaya Teknik Indonesia, terutama dalam hal ini adalah Divisi SS&C.

Untuk dapat mengimplementasikan strateginya, perusahaan harus mengkomunikasikan strateginya ke seluruh karyawan. Peta strategi dapat membantu perusahaan untuk mengkomunikasikan strategi perusahaan ke seluruh karyawan. Berikut merupakan peta strategi PT Jaya Teknik Indonesia.

Peta Strategi PT Jaya Teknik Indonesia (Korporat)



Gambar 4.1 Peta Strategi PT Jaya Teknik Indonesia

Tolok Ukur Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada PT Jaya Teknik Indonesia

Setelah peta strategi dan sasaran strategik selesai dirancang, tahap selanjutnya adalah penentuan tolok ukur untuk masing – masing sasaran strategik. Tolok ukur kinerja dalam *Balanced Scorecard* tercermin dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

4.2.1 Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan PT Jaya Teknik Indonesia, tujuan utama yang ingin dicapai oleh perusahaan adalah pertumbuhan profit yang berkelanjutan. Salah satu cara untuk mencapai profit yang berkelanjutan adalah dengan meningkatkan pendapatan dan melakukan efisiensi biaya tiap – tiap divisi.

Tabel 4.1 berikut merupakan sasaran strategik dan tolok ukur dari perspektif keuangan pada PT Jaya Teknik Indonesia:

Tabel 4.1 Sasaran Strategik dan Tolok Ukur Perspektif Keuangan pada Level Korporat

	No.	Sasaran Strategik	Tolok Ukur
Perspektif Keuangan	1	<i>Continuous growth in profit</i>	% Peningkatan profit per Divisi
	2	<i>Cost control</i>	<i>Actual cost / budget cost</i> Tiap Divisi
	3	<i>Revenue growth</i>	% Peningkatan pendapatan tiap divisi

4.2.2 Perspektif Pelanggan

Pelanggan pada level korporat adalah pelanggan dari tiap – tiap divisi yang ada di bawah korporat. Sasaran strategik pada level korporat terbagi menjadi empat hal, yakni:

1. Harga yang kompetitif
2. Produk yang berkualitas dan terpercaya
3. Solusi terpadu
4. Citra perusahaan

Harga yang kompetitif akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan untuk menguasai pasar karena harga merupakan salah satu faktor penentu keputusan untuk membeli suatu produk atau jasa. Faktor lain selain harga adalah produk yang ditawarkan. Produk yang berkualitas dan terpercaya, serta solusi terpadu merupakan faktor lain yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Dengan terpenuhinya kebutuhan pelanggan, maka citra perusahaan juga akan meningkat yang kemudian akan berujung pada tercapainya sasaran dalam perspektif keuangan.

Dalam upaya pemberian nilai kepada pelanggan serta membangun citra perusahaan, PT Jaya Teknik Indonesia mempunyai kebijakan operasional, yakni adanya peningkatan *sales force* dalam mencapai perluasan pasar guna mencari pasar baru dan meningkatkan penyediaan jasa kepada pelanggan. Adapun dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam perspektif pelanggan, perusahaan menetapkan tolok ukur dari sasaran strategik sebagai berikut:

Tabel 4.2 Sasaran Strategik dan Tolok Ukur Perspektif Pelanggan pada Level Korporat

	No.	Sasaran Strategik	Tolok Ukur
Perspektif Pelanggan	1	<i>Competitive price</i>	Harga dibandingkan dengan kompetitor
	2	<i>Providing products of quality and reliability</i>	Jumlah keluhan pelanggan
	3	<i>Providing best solutions</i>	Survey kepuasan pelanggan
	4	<i>Company brand image</i>	Survei terhadap <i>brand image</i> perusahaan (<i>Top of Mind Index</i>)

4.2.3 Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal terdiri dari serangkaian aktivitas dalam internal perusahaan untuk menghasilkan *value* terbaik yang akan disampaikan kepada pelanggan. Dalam level korporat, perspektif bisnis internal terfokus pada aktivitas divisi secara keseluruhan yang dilihat dari sasaran strategik sebagai berikut:

Tabel 4.3 Sasaran Strategik dan Tolok Ukur Perspektif Bisnis Internal pada Level Korporat

	No.	Sasaran Strategik	Tolok Ukur
Perspektif Proses Bisnis Internal	1	<i>Supplier management</i>	<i>On-time delivery</i> dari <i>supplier</i>
	2	<i>Buffer stock management</i>	<i>Inventory carrying cost</i>
	3	<i>Responsiveness</i>	Jumlah penyelesaian proyek tepat waktu Jumlah pengiriman barang tepat waktu Jumlah penyelesaian jasa tepat waktu

Supplier management merupakan salah satu cara yang dilakukan perusahaan untuk melakukan efisiensi biaya karena sebagian besar lingkup usaha PT Jaya Teknik Indonesia adalah sebagai agen atau distributor dari merek – merek asing, diantaranya adalah Nohmi. Oleh karena itu, *supplier management* perlu diperhatikan untuk mencegah biaya yang meningkat karena terlambatnya barang dikirim.

Buffer stock management juga merupakan cara lain yang dilakukan perusahaan untuk melakukan efisiensi biaya. Sikap responsif merupakan cara bagi perusahaan untuk lebih dekat dengan pelanggan, sehingga pelanggan akan merasa puas karena perusahaan cepat tanggap terhadap apa yang dibutuhkan oleh pelanggan.

4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan fondasi atau dasar dari ketiga perspektif yang lain, yang berfokus pada kompetensi karyawan dan ketersediaan infrastruktur untuk menunjang proses bisnis internal. Proses bisnis internal akan memberikan *value* dan *benefit* yang dapat memuaskan pelanggan,

dimana kepuasan pelanggan ini akan berujung pada tercapainya tujuan finansial perusahaan.

Karyawan yang kompeten merupakan aset perusahaan yang bernilai untuk melaksanakan strategi perusahaan, sehingga karyawan akan berpengaruh pada kesuksesan perusahaan. Selain karyawan, faktor lain yang tidak kalah penting adalah sistem informasi yang terintegrasi. Sistem informasi akan membantu karyawan untuk mengakses *database* dengan cepat. *Strategic awareness* juga menjadi bagian penting karena karyawan harus mengetahui strategi perusahaan, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dan sejalan dengan strategi perusahaan.

Adapun sasaran strategik dan tolok ukur pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk level korporat dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini:

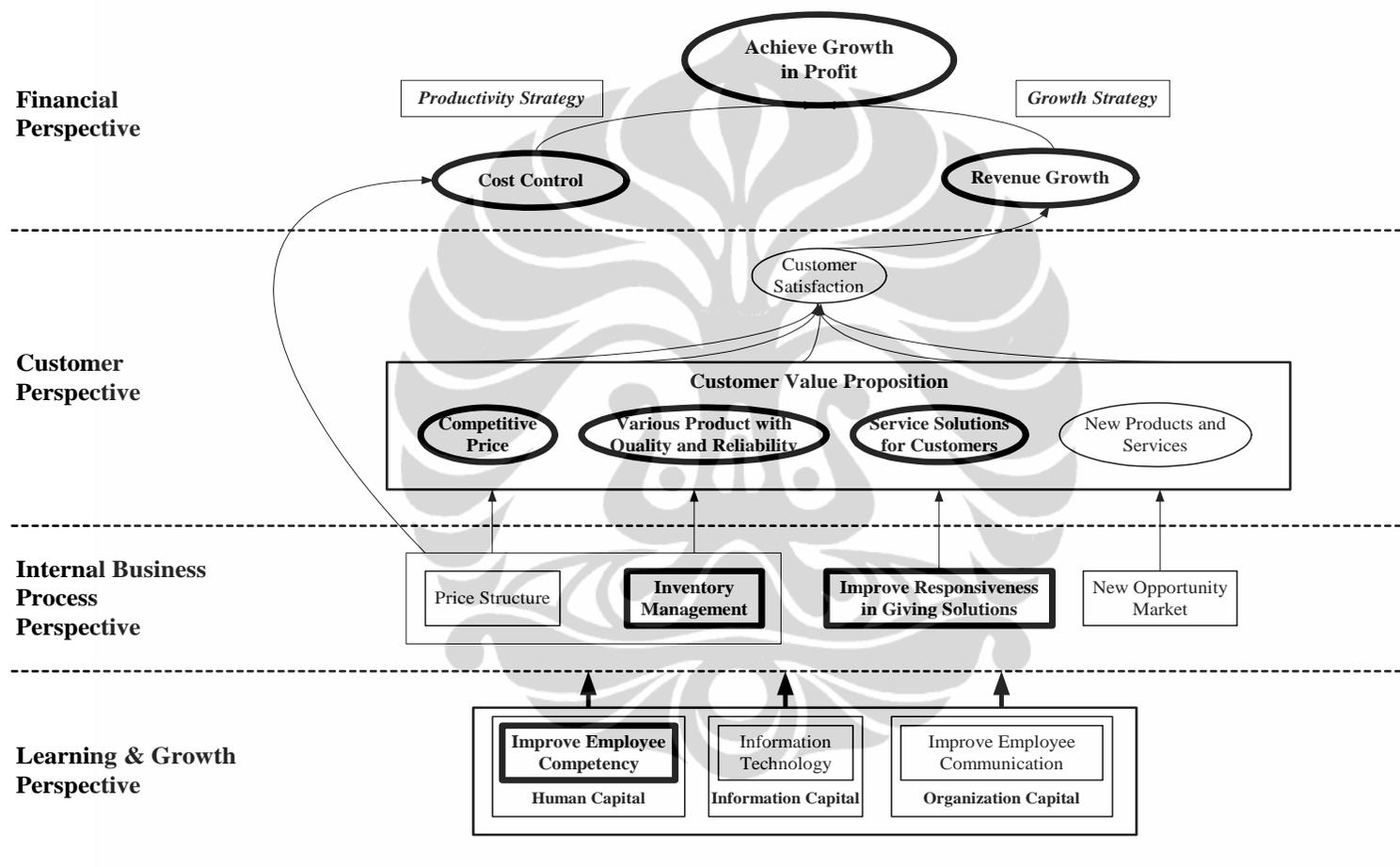
Tabel 4.4 Sasaran Strategik dan Tolok Ukur Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran pada Level Korporat

	No.	Sasaran Strategik	Tolok Ukur
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	1	<i>Competent employee of all level</i>	<i>Competency gap ratio</i>
	2	<i>Reliable information system</i>	<i>Information system gap ratio</i>
	3	<i>Strategic awareness</i>	% pemahaman karyawan terhadap strategi perusahaan (melalui survei pemahaman karyawan terhadap strategi perusahaan)

4.3 Peta Strategi Divisi *Safety, Security, and Control* (SS&C)

Peta strategi Divisi SS&C merupakan penerapan strategi perusahaan ke dalam lingkup yang lebih kecil, yakni Divisi SS&C. Peta strategi Divisi SS&C akan menunjukkan hubungan sebab akibat dari strategi yang diterapkan hingga tercapainya tujuan perusahaan. Gambar 4.2 berikut adalah peta strategi Divisi SS&C:

Peta Strategi Divisi *Safety, Security, and Control (SS&C)*



Keterangan: **▬** Sasaran strategik divisi sama dengan sasaran strategik korporat

Gambar 4.2 Peta Strategi Divisi *Safety, Security, and Control (SS&C)*

4.4 Tolok Ukur Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada Divisi SS&C

Setelah dilakukan perancangan peta strategi yang kemudian beralih ke perencanaan strategik Divisi SS&C, maka pada tahap ini dilakukan pengukuran kinerja berdasarkan tolok ukur kinerja *balanced scorecard* yang tercermin dalam empat perspektif pengukuran kinerja sebagai berikut:

4.4.1 Perspektif Keuangan

Dalam kinerja keuangan dari Divisi SS&C dalam kurun waktu tahun 2005 hingga 2007 seperti dapat dilihat pada tabel 4.5 di bawah ini, ada beberapa realisasi kinerja keuangan yang tidak sesuai dengan rencana kerja. Kondisi ini dapat disebabkan oleh kondisi lingkungan yang semakin dinamis, sehingga menimbulkan banyak kompetitor yang bergerak di bidang yang sama, yakni menawarkan produk untuk *safety* dan *security* dengan berbagai variasi merek dan dengan harga yang lebih murah dibanding merek Nohmi.

Tabel 4.5 Rencana versus Realisasi Kinerja Keuangan Tahun 2005 – 2007

Divisi SS&C	2005		2006		2007	
	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi
Trading						
Pendapatan	15,000.00	16,828.86	21,000.00	11,201.60	25,000.00	27,456.62
Kontribusi	2,250.00	2,560.20	3,150.00	2,546.02	3,800.00	3,679.02
BPTL	574.01	597.47	591.51	751.65	738.36	941.45
Service						
Pendapatan	5,000.00	3,701.31	6,000.00	4,855.02	6,000.00	7,253.09
Kontribusi	1,500.00	1,245.32	1,800.00	1,591.19	1,800.00	2,552.38
BPTL	355.44	365.87	359.01	459.67	494.71	459.62
Sub Total	20,000.00	20,530.16	27,000.00	16,056.63	31,000.00	34,709.72

Sumber: Divisi SS&C PT Jaya Teknik Indonesia Indonesia

Peningkatan pertumbuhan profit merupakan tujuan akhir dalam peta strategi Divisi SS&C. Pertumbuhan profit ini akan diperoleh dari peningkatan pendapatan divisi, baik dari sektor *trading* dan jasa. Efisiensi biaya akan dihasilkan dari kinerja internal divisi, yakni berdasarkan perbandingan biaya aktual dengan anggaran. Pada dasarnya jika perusahaan menerapkan strategi yang tepat dan mampu mengkomunikasikan dengan tepat, maka dengan sendirinya efisiensi biaya akan mengikuti. Dengan *balanced scorecard*, pemilihan tolok ukur akan menjadi lebih kritis, sehingga biaya dapat dikurangi.

Pada tabel 4.6 di bawah ini, dapat dilihat sasaran strategik dan tolok ukur guna mencapai target yang telah ditetapkan.

Tabel 4.6 Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Keuangan

	No.	Sasaran Strategik	Tolok Ukur
Perspektif Keuangan	1	<i>Achieve growth in profit (peningkatan profit)</i>	% peningkatan profit
	2	<i>Revenue growth (peningkatan pendapatan)</i>	Pendapatan <i>trading</i> : % peningkatan pendapatan dari pelanggan lama % peningkatan pendapatan dari pelanggan baru Pendapatan jasa: % peningkatan pendapatan dari pelanggan lama % peningkatan pendapatan dari pelanggan baru
	3	<i>Cost control</i>	<i>Actual cost / budget cost</i> Divisi SS&C

Tabel 4.7 Data Target Peningkatan Profit Divisi SS&C

Divisi	Realisasi 2006			Realisasi 2007			Rencana 2008			Proyeksi 2008			Rencana 2009		
	Sales	Contribution		Sales	Contribution		Sales	Contribution		Sales	Contribution		Sales	Contribution	
FSC Trading	11,202	2,546	22.73%	27,457	3,679	13.40%	32,000	3,840	12.00%	32,000	3,840	12.00%	40,000	4,800	12.00%
FSC Service	4,855	1,591	32.77%	7,253	2,552	35.19%	8,000	2,400	30.00%	8,000	2,400	30.00%	10,000	3,000	30.00%
TOTAL	16,057	4,137	25.77%	34,710	6,231	17.95%	40,000	6,240	15.60%	40,000	6,240	15.60%	50,000	7,800	15.60%

4.4.2 Perspektif Pelanggan

Pelanggan Divisi SS&C dapat dibagi menjadi dua kategori, yakni:

- ⇒ Pelanggan lama: pelanggan dari sektor bangunan bertingkat tinggi maupun kontraktor.
- ⇒ Pelanggan baru: pelanggan lama yang menggunakan produk dan layanan baru yang ditawarkan divisi, maupun pelanggan yang sama sekali baru dalam menggunakan produk dan layanan dari divisi SS&C.

Saat ini, perspektif pelanggan menjadi sasaran utama bagi divisi SS&C karena semakin ketatnya persaingan di industri peralatan *safety, security, and control*. Sasaran utama pada perspektif pelanggan ini adalah pengelolaan hubungan dengan pelanggan (*customer relationship management*). Pengelolaan hubungan dengan pelanggan ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, menjaga agar pelanggan tetap loyal, serta mengetahui penilaian atau umpan balik dari pelanggan terhadap produk dan layanan yang telah diberikan.

Untuk mengetahui penilaian pelanggan terhadap kerja divisi, maka Divisi SS&C melakukan survei kepuasan pelanggan yang dilakukan secara berkala, yakni sekali dalam setahun. Hasil survei yang dilakukan menunjukkan beberapa hal yang dianggap penting oleh pelanggan, yakni:

- Sikap proaktif, kemudahan untuk dihubungi, dan pemberian tanggapan/respon
- Ketersediaan jasa (suku cadang)
- Ketersediaan produk yang dijual kepada pelanggan (*trading*)
- Harga yang relatif murah
- Kemampuan perbaikan kerusakan, kemampuan pemecahan masalah dianggap sebagai faktor – faktor dalam memberikan solusi bagi pelanggan.

Selain survei kepuasan pelanggan, hasil pengalaman di lapangan juga menjadi indikator untuk mengetahui kebutuhan pelanggan. Hasil pengalaman di lapangan menunjukkan bahwa ada tiga hal penting yang mendorong pelanggan untuk menggunakan produk maupun jasa dari Divisi SS&C, yakni melalui pemberian SPK/kontrak kerja. SPK/kontrak kerja tersebut terdiri dari tiga hal, yakni:

- 1) Harga termurah, dimana hampir semua SPK/kontrak kerja yang didapat disebabkan oleh penawaran harga yang murah oleh perusahaan dibandingkan dengan kompetitornya.
- 2) Spesifikasi teknis juga menjadi hal yang patut untuk dipertimbangkan hanya pada tahap awal *tender*, tetapi pada akhirnya harga yang murah akan memegang peran penting untuk mendapatkan SPK.
- 3) Hubungan yang baik dengan pemilik, kontraktor utama, konsultan pengawas, dan konsultan perencana merupakan faktor pendorong untuk memenangkan *tender*. Hubungan yang baik ini dapat dijalin dari pengalaman kerja dan kinerja baik divisi di masa lalu.

Adapun yang menjadi sasaran strategik, tolok ukur, dan target dari divisi SS&C untuk perspektif pelanggan dapat dilihat pada tabel 4.8 di bawah ini:

Tabel 4.8 Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Pelanggan

	No.	Sasaran Strategik	Tolok Ukur
Perspektif Pelanggan	1	<i>Customer satisfaction</i>	% penurunan keluhan pelanggan
	2	<i>Competitive price</i>	Harga dibandingkan dengan kompetitor
	3	<i>Various product with quality and reliability</i>	% produk yang diinstal tanpa masalah
	4	<i>Service solutions for customers</i>	% peningkatan pelanggan yang menggunakan jasa perusahaan
	5	<i>New products and services</i>	Jumlah produk dan jasa baru yang ditawarkan

Sasaran strategik yang pertama dalam perspektif pelanggan ini adalah kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan memegang peranan yang penting karena tujuan dari divisi adalah memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan, sehingga kepuasan pelanggan menjadi relevan. Arah Divisi SS&C untuk

membuka peluang pasar baru dan menarik konsumen maupun pelanggan baru akan didasarkan pada kepuasan pelanggan. Tolok ukur dari sasaran ini adalah persentase penurunan keluhan pelanggan dengan target minimal adalah 75% memenuhi kebutuhan pelanggan. Target ini relevan karena industri di bidang *safety, security, dan control* ini semakin banyak, sehingga akan sangat sulit untuk memenuhi 100% kebutuhan pelanggan.

Kepuasan pelanggan ini dapat diperoleh dari komponen – komponen sasaran strategik, seperti harga yang kompetitif, variasi produk dan jasa, pemberian total solusi bagi pelanggan, serta adanya produk dan layanan baru dari divisi. Harga juga merupakan hal yang penting untuk memenangkan *tender* karena pelanggan cenderung memilih harga yang relatif murah. Akan tetapi, harga murah dan kualitas akan mempunyai kedudukan yang sama kuat bagi pelanggan yang non-kontraktor atau tidak melalui *tender*.

Variasi produk yang ditawarkan kepada pelanggan juga memegang peranan penting, dimana variasi produk tersebut harus berkualitas dan reliabel untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Produk yang beragam sesuai dengan kebutuhan pelanggan akan memperbesar kemungkinan Divisi SS&C untuk secara langsung memberikan penawaran kepada pelanggan dan memenangkan proyek dalam waktu yang relatif lebih singkat.

Pemberian solusi yang terintegrasi bagi pelanggan juga menjadi salah satu faktor sukses bagi Divisi SS&C yang membedakannya dengan perusahaan sejenis yang menjual produk bahkan dengan merek yang sama. Dalam solusi yang terintegrasi ini, Divisi SS&C melayani kebutuhan pelanggan mulai dari tahap awal perencanaan, pemilihan peralatan, pembuatan proposal usulan, hingga membantu pelanggan dalam menyelesaikan masalahnya. Untuk menunjang solusi terpadu ini, Divisi SS&C menyediakan fasilitas *customer call center* yang *stand by* selama 24 jam penuh.

Produk dan layanan baru merupakan hal yang perlu dikaji oleh Divisi SS&C, bahkan dikembangkan secara terus – menerus. Produk dan layanan baru merupakan inovasi dari produk yang diageni sekarang. Kemudian produk diintegrasikan dengan produk yang diageni oleh mitra strategis, sehingga menghasilkan produk dan layanan baru yang lebih beragam. Produk dan layanan

baru ini akan semakin memperkuat posisi Divisi SS&C untuk membangun hubungan dengan pelanggan melalui penyediaan produk dan layanan yang selalu *ter-upgrade*.

Kelima sasaran strategik dan tolok ukur dalam perspektif pelanggan ini saling berhubungan guna mencapai target yang diinginkan dan mencapai tujuan divisi pada perspektif keuangan.

4.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, sasaran strategik dan tolok ukur ditetapkan setelah perusahaan menetapkan sasaran strategik pada perspektif keuangan dan pelanggan. Hal ini dilakukan karena proses bisnis internal menjadi kunci proses dalam proses pemberian nilai kepada pelanggan, sehingga dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Ada empat sasaran strategik yang dianggap kritikal bagi Divisi SS&C dalam perspektif bisnis internal ini, yakni:

- **Struktur harga**

Struktur harga menjadi salah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh internal bisnis dari Divisi SS&C. Dengan menentukan struktur harga yang tepat, maka Divisi SS&C dapat memberikan harga yang kompetitif bagi pelanggan. Penentuan struktur harga yang tepat tidak bisa ditentukan dengan mudah karena banyak pertimbangan yang harus diperhatikan oleh Divisi SS&C. Selain itu, aspek lain yang harus diperhatikan adalah pengelolaan persediaan dan bagaimana Divisi SS&C dapat melakukan efisiensi dalam internal bisnisnya.

Tolok ukur yang digunakan dalam menghasilkan struktur harga terendah adalah berdasarkan harga pokok satuan *supplier* dibandingkan dengan harga pasar. Untuk mendapatkan struktur harga yang tepat, Divisi SS&C melakukan evaluasi dan mengusahakan harga pokok satuan (HPS) yang lebih rendah, sehingga didapatkan harga dasar pokok penawaran yang lebih rendah. Rencana aksi yang dilakukan oleh Divisi SS&C untuk menghasilkan struktur harga terendah antara lain:

- 1) Melakukan monitoring HPS untuk *supplier*
- 2) Pembelian *bulk purchasing*
- 3) Menambah jumlah *supplier* dan subkontraktor
- 4) Melakukan sistem pengiriman via laut

○ **Pengelolaan persediaan**

Pengelolaan persediaan merupakan hal yang sangat penting karena persediaan yang terlalu banyak menyebabkan biaya yang terkait dengan persediaan juga semakin tinggi. Biaya – biaya yang terkait dengan persediaan, antara lain biaya penyimpanan, biaya perawatan, dan biaya pengawasan. Persediaan yang terlalu banyak juga menyebabkan kondisi *cash* kurang likuid karena barang tidak berputar melainkan hanya disimpan di gudang. Persediaan yang terlalu sedikit juga menyebabkan kesulitan dalam mengantisipasi lonjakan permintaan oleh pelanggan.

Oleh sebab itu, divisi perlu melakukan estimasi perhitungan untuk stok cadangan minimal persediaan. Stok cadangan minimal ini penting karena merupakan salah satu faktor penentu kemenangan dalam persaingan untuk kecepatan merespon kebutuhan pelanggan. Rencana aksi yang dapat dilakukan oleh Divisi SS&C dalam menyikapi jumlah stok cadangan minimal antara lain dengan melakukan klasifikasi *fast* dan *slow moving* dari *bulk purchase*.

○ **Sikap responsif divisi dalam penyediaan solusi**

Sikap responsif ini penting karena terkait dengan kemampuan Divisi SS&C untuk dapat menanggapi kebutuhan pelanggan dalam waktu yang relatif singkat. Untuk mencapai target yang ditentukan, rencana aksi yang dilakukan oleh Divisi SS&C antara lain: pemanfaatan *software customer relationship management* (CRM) dan melakukan survei kepuasan pelanggan.

○ **Peluang untuk menguasai pasar baru (*new market*)**

Dengan semakin maraknya kompetitor yang bergerak di lingkup usaha yang sama, maka perusahaan harus semakin kreatif dalam mengembangkan produk maupun jasa agar dapat menawarkan sesuatu yang berbeda dibandingkan

kompetitornya. Selain itu, divisi harus jeli dalam melihat perkembangan tren di pasar dan aktif mencari pelanggan dan pasar baru untuk mencari sumber pendapatan baru bagi perusahaan.

Dalam mencari peluang baru, terdapat beberapa rencana aksi (*action plan*) yang dilakukan oleh Divisi SS&C, antara lain:

- Melakukan evaluasi peluang pasar
- Melakukan integrasi peralatan yang ada
- Melakukan uji kemungkinan peluang baru
- Merumuskan peluang baru

Berikut adalah sasaran strategik, tolok ukur, dan target dari perspektif proses bisnis internal:

Tabel 4.9 Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Proses Bisnis Internal

	No.	Sasaran Strategik	Tolok Ukur
Perspektif Proses Bisnis Internal	1	<i>Price structure</i>	Harga pokok satuan <i>supplier</i> / harga pasar
	2	<i>Inventory management</i>	Jumlah minimal <i>buffer stock</i>
	3	<i>Improve responsiveness in giving solutions</i>	Waktu yang dibutuhkan dalam penyelesaian masalah
	4	<i>New opportunity market</i>	Jumlah produk dan jasa baru yang ditawarkan

4.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam Divisi SS&C ditinjau dari tiga aspek, yakni dari sisi *human capital*, *information capital*, dan *organization capital*. Dari sisi *human capital*, sasaran strategik yang ditetapkan adalah kompetensi karyawan, sedangkan dari segi *information capital* adalah

teknologi informasi, dan dari segi *organization capital* adalah komunikasi antar karyawan.

Berikut adalah uraian dari masing – masing sasaran strategik dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran:

1) Meningkatkan kompetensi karyawan

Dalam Divisi SS&C, terdapat kriteria sumber daya manusia yang dibutuhkan sebagai dasar kompetensi. Adapun sumber daya yang dibutuhkan adalah:

- a) Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan *engineering*, desain dan sangat mengenal produk – produknya.
- b) Tenaga penjual (*sales people*) yang mengenal produknya secara lengkap dan mampu melaksanakan presentasi teknis dengan baik dan meyakinkan pelanggan.
- c) Teknisi yang memiliki keahlian tinggi dalam melakukan perbaikan, mampu melakukan survei, dan mampu memberikan rekomendasi untuk *problem solving*.

Dalam usaha mendapatkan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh Divisi, pemberian pelatihan kepada karyawan dianggap sebagai sarana yang cocok. Bentuk pelatihan karyawan terpadu meliputi *training*, *coaching*, dan pengalaman lapangan. Dengan pelatihan terpadu, karyawan akan memiliki kapabilitas untuk melakukan *design review*, menguasai *product knowledge*, *system integration* dari berbagai sistem dan peralatan untuk menghasilkan kinerja prima, sehingga tolok ukur dalam sasaran strategik ini adalah ratio kompetensi karyawan dan persentase peningkatan karyawan yang mengikuti pelatihan.

Adapun prasarana atau fasilitasi yang dilakukan oleh Divisi SS&C untuk meningkatkan kapabilitas karyawannya adalah:

- a. Grading kompetensi untuk teknisi
- b. Pelatihan perancangan elektronik dan *fire fighting*
- c. Pelatihan *problem solving*
- d. Pelatihan penguasaan produk (*product knowledge*)
- e. Menambah informasi akan penguasaan produk melalui langganan majalah *Fire and Security*
- f. Pengiriman *sales* dan *engineer* untuk mengikuti expo yang relevan

g. Menyediakan tools atau peralatan untuk demo dan riset.

2) Teknologi informasi

Teknologi informasi memegang peran penting untuk menjawab tantangan kecepatan dan waktu, sehingga diperlukan *database* yang memungkinkan karyawan Divisi SS&C untuk:

- o Dapat mengakses harga terakhir atau termurah untuk produk tertentu
- o Dapat mengakses dan memantau permintaan (*inquiry*) atas surat penawaran harga (SPH), teknis, pengiriman barang, survei, perancangan (*design*), dan lain-lain
- o Dapat memantau kemajuan proyek, *inquiry*, dan pengambilan keputusan secara cepat berdasarkan data yang ada.

Sistem informasi mendorong proses evaluasi setiap aktivitas di dalam Divisi SS&C dapat berlangsung lebih cepat dan terintegrasi.

3) Meningkatkan komunikasi dalam lingkungan karyawan

Komunikasi penting untuk diterapkan dalam internal divisi karena dengan adanya komunikasi maka proses *knowledge sharing* akan terjadi. *Knowledge sharing* ini akan membantu proses *problem solving* melalui diskusi, maupun penyelenggaraan *internal meeting*. Komunikasi dan koordinasi yang baik juga berguna untuk kelancaran seluruh proses bisnis internal divisi sehingga divisi dapat memenuhi proposisi nilai (*customer value*) yang dijanjikan kepada pelanggan.

Secara keseluruhan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam Divisi SS&C terkait dengan proses mempertahankan karyawan sebagai aset yang paling berharga. Divisi SS&C selalu berupaya secara konsisten memperhatikan tingkat kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Salah satu caranya adalah dengan mendorong terciptanya iklim organisasi yang mempunyai etos kerja yang tinggi, adanya motivasi yang besar untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dimana untuk menciptakan kondisi seperti ini dilakukan melalui apresiasi terhadap kinerja karyawan.

Apresiasi terhadap karyawan yang telah berkontribusi secara optimal berupa penghargaan dan insentif yang memadai. Selain itu, ada pemberian insentif khusus pada karyawan yang telah memberikan saran – saran inovatif bagi perkembangan dan pertumbuhan divisi. Iklim kerja yang kondusif dan pemberian insentif bertujuan agar karyawan merasa memiliki (*self belonging*) terhadap perusahaan serta memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi bagi kepentingan bersama.

Dalam pengukuran kinerja karyawan, terdapat aturan pemberian insentif yang telah diatur secara khusus dalam pedoman pemberian insentif berdasarkan target dan perhitungan tertentu. Pemberian insentif ini terbagi menjadi dua bagian besar, yakni Komisi Penjualan untuk *Sales Engineer / Account Manager* dan Insentif untuk Kegiatan *Service / Maintenance* atas Hasil Kerja.

Secara garis besar, untuk komisi penjualan *sales engineer/account manager* terdapat rumus penghitungan komisi yang didasarkan pada target kontribusi. Sedangkan untuk kegiatan *service/maintenance* pemberian insentif berdasarkan pencapaian target kontribusi, dimana terdapat 3 target kontribusi, yakni target kontribusi batas bawah (TKBB), target kontribusi batas tengah (TKBT), dan target kontribusi batas atas (TKBA).

Tabel berikut adalah sasaran strategik, tolok ukur, dan target dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang sebelumnya telah diuraikan:

Tabel 4.10 Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

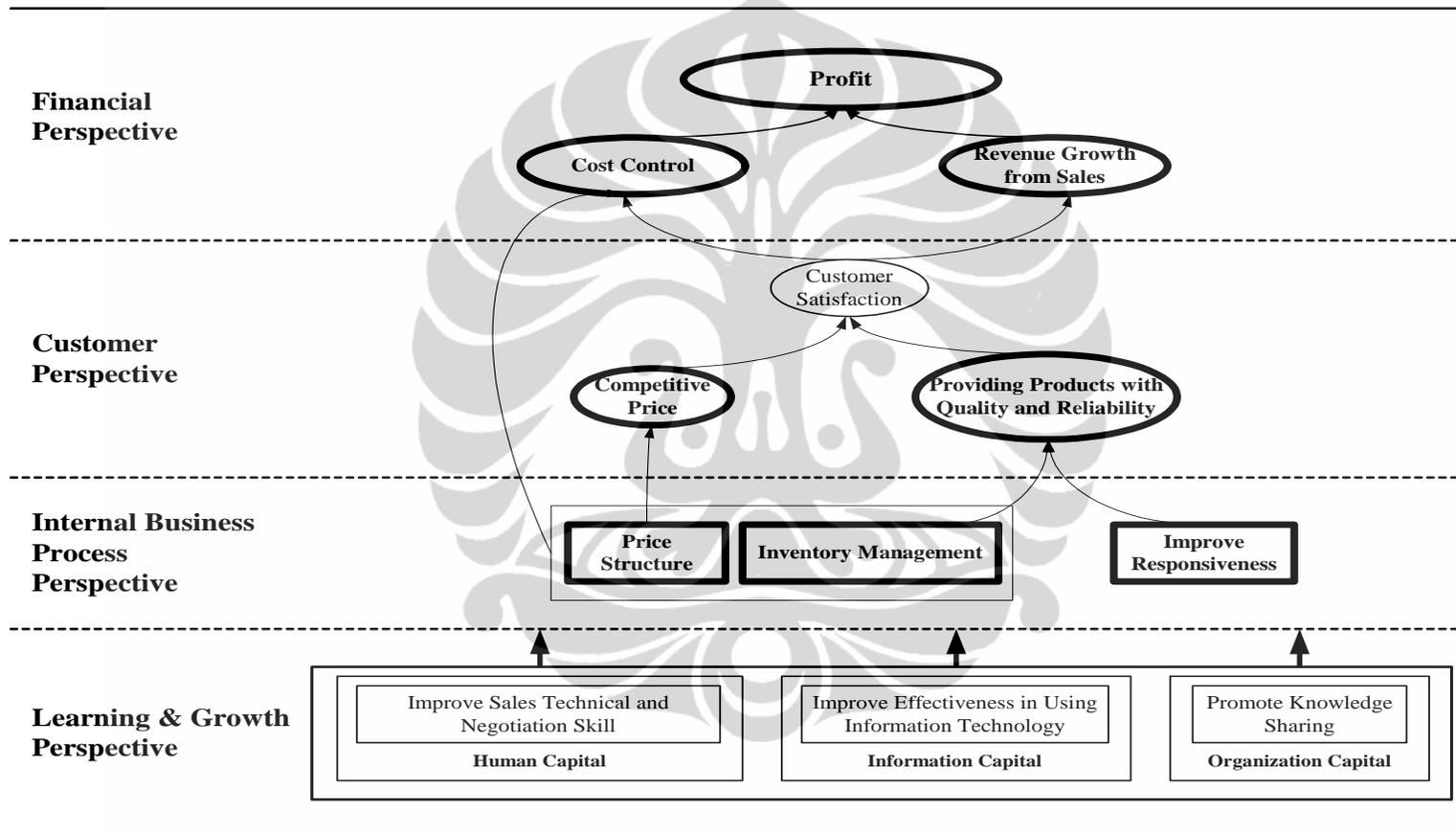
	No.	Sasaran Strategik	Tolok Ukur
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	1	<i>Improve employee competency</i>	<i>Competency gap ratio</i>
	2	<i>Information technology</i>	% keluhan karyawan dalam mengakses <i>database</i>
	3	<i>Improve employee communication</i>	Jumlah pertemuan internal

4.5 Peta Strategi *Sales Engineer* Divisi SS&C

Peta strategi *sales engineer* merupakan bagian yang lebih sempit dibanding peta strategi divisi karena peta strategi *sales engineer* merupakan turunan dari peta strategi Divisi SS&C.



Peta Strategi *Sales Engineer* Divisi *Safety, Security, and Control (SS&C)*



Gambar 4.3 Peta Strategi *Sales Engineer* Divisi SS&C

4.6 Tolok Ukur Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada *Sales Engineer*

Sales engineer merupakan salah satu bagian dari Divisi SS&C. Fokus kerja dari *sales engineer* adalah mencari proyek – proyek baru serta lebih menekankan pada *trading* produk dari Divisi SS&C. Pengukuran kinerja bagian *sales engineer* ini perlu dilakukan agar kinerja dari bagian ini tidak menyimpang dari tujuan yang ingin dicapai oleh divisi maupun korporat secara keseluruhan. Pengukuran kinerja berdasarkan tolok ukur kinerja *balanced scorecard* pada bagian *sales engineer* ini juga dijabarkan dalam keempat perspektif *balanced scorecard* sebagai berikut ini.

4.6.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan pada bagian *sales engineer* ini mengacu pada tujuan akhir dari perspektif keuangan pada Divisi SS&C. Dalam perspektif keuangan untuk bagian *sales engineer*, terdapat tiga sasaran strategik beserta tolok ukur dari masing – masing sasaran strategik yang harus dicapai. Tujuan keuangan untuk *sales engineer* adalah profit. Tolok ukur untuk profit adalah berdasarkan persentase peningkatan profit dari tahun ke tahun yang dapat dicapai oleh *sales engineer* berdasarkan target yang ditetapkan oleh divisi.

Profit ini diperoleh dari adanya pengendalian akan biaya dan pertumbuhan pendapatan. Pengendalian biaya penting terkait dengan efisiensi dan efektivitas yang ingin dilakukan oleh Divisi SS&C. Sebagai bagian dari Divisi SS&C, *sales engineer* juga tidak terlepas dari sasaran untuk efisiensi biaya. Biaya yang efisien tentu saja akan berdampak pada peningkatan profit yang ingin dicapai oleh bagian *sales engineer*, divisi maupun perusahaan secara keseluruhan.

Peningkatan pendapatan juga akan meningkatkan profit yang ingin dicapai oleh *sales engineer* dan pada akhirnya akan meningkatkan profit Divisi SS&C. Peningkatan pendapatan bagian *sales engineer* bersumber dari penjualan produk (*trading*) karena *sales engineer* berfokus pada *trading* untuk proyek – proyek baru. Pendapatan *sales engineer* diperoleh dari pelanggan lama dan baru, tetapi pendapatan dari pelanggan baru lebih diutamakan.

Berikut adalah sasaran strategik dan tolok ukur dari perspektif keuangan pada bagian *sales engineer*:

Tabel 4.11 Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Keuangan

	No.	Sasaran Strategik	Tolok Ukur
Perspektif Keuangan	1	<i>Profit</i>	% peningkatan profit
	2	<i>Cost control</i>	<i>Actual cost / budget cost</i>
	3	<i>Revenue Growth (from sales)</i>	% peningkatan <i>revenue</i> dari pelanggan lama dan baru

4.6.2 Perspektif Pelanggan

Pembahasan perspektif pelanggan berkaitan dengan tanggung jawab *sales engineer*. Bagian *sales engineer* bertanggung jawab untuk menjual produk yang ditujukan untuk pasar yang baru, yakni dengan mencari pelanggan baru. Fokus pelanggan dari bagian *sales engineer* adalah pelanggan baru, yakni dengan melihat adanya proyek – proyek baru.

Akan tetapi, *sales engineer* juga tidak mengesampingkan pelanggan lama karena tugas dan tanggung jawab *sales engineer* adalah menawarkan dan menjual produk kepada pelanggan. Dalam hal ini, kepuasan pelanggan memegang peranan penting agar pelanggan melakukan *repetitive purchase* dan tidak beralih ke kompetitor. Perspektif pelanggan ini berisi sasaran strategik dan tolok ukur sebagai berikut:

Tabel 4.12 Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Pelanggan

	No.	Sasaran Strategik	Tolok Ukur
Perspektif Pelanggan	1	<i>Customer satisfaction</i>	% pelanggan yang terpuaskan (survei kepuasan pelanggan)
	2	<i>Competitive price</i>	% penjualan produk
	3	<i>Providing products with quality and reliability</i>	% produk yang diinstal tanpa masalah % produk yang dikeluhkan pelanggan

4.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal di bagian *sales engineer* tidak terlepas dari perspektif bisnis internal di bagian divisi. Perspektif proses bisnis internal di bagian *sales engineer* terdiri dari tiga sasaran strategik, yakni struktur harga, manajemen persediaan (*inventory management*), dan meningkatkan sikap responsif.

Struktur harga diukur berdasarkan harga pokok satuan *supplier* dibandingkan dengan harga pasar, karena dalam bisnis *trading* ini, produk yang diageni adalah produk merek asing, sehingga untuk menentukan struktur harga berdasarkan harga satuan *supplier*. Sasaran strategik yang kedua adalah pengelolaan persediaan. Pengelolaan persediaan ini penting karena diharapkan perusahaan tidak menyimpan terlalu banyak persediaan (*stock*) yang mengakibatkan meningkatnya biaya penyimpanan persediaan (*carrying cost*).

Sasaran strategik yang ketiga adalah meningkatkan sikap responsif dari bagian *sales engineer*. Sikap responsif ini penting karena terkait dengan pelayanan bagian *sales engineer* terhadap pelanggan yang kemudian akan terwujud dalam kepuasan pelanggan. Tolok ukur untuk sikap responsif ini adalah penyelesaian proyek tepat waktu. Penyelesaian proyek tepat waktu berpengaruh pada penilaian pelanggan terhadap kinerja *sales engineer* dan tercapainya sasaran

strategik dalam perspektif pelanggan. Berikut adalah tabel sasaran strategik dan tolok ukur dalam perspektif proses bisnis internal.

Tabel 4.13 Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Proses Bisnis Internal

	No.	Sasaran Strategik	Tolok Ukur
Perspektif Proses Bisnis Internal	1	<i>Price structure</i>	Harga pokok satuan <i>supplier</i> / harga pasar
	2	<i>Inventory management</i>	Perputaran inventori (<i>inventory turnover</i>)
	3	<i>Improve responsiveness</i>	Penyelesaian proyek tepat waktu

4.6.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini menjadi perspektif kunci untuk mencapai sasaran strategik dalam perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan pada akhirnya tujuan akhir dalam perspektif keuangan. Sasaran strategik dalam perspektif ini adalah:

- *Improve sales technical and negotiation skill*
Peningkatan kemampuan sales dan negosiasi merupakan kunci pertumbuhan dan pembelajaran yang penting untuk bagian *sales engineer* karena tanggung jawab bagian ini adalah menjual produk kepada pelanggan.
- *Improve effectiveness in using information technology*
Sasaran strategik yang kedua adalah pemanfaatan teknologi informasi untuk mendapatkan akses informasi yang dibutuhkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Efektivitas penggunaan teknologi informasi ini perlu ditingkatkan untuk memudahkan kinerja operasional bagi *sales engineer*. Penggunaan teknologi informasi pada bagian ini terutama untuk meng-*update* data harga dari *supplier*, melakukan penawaran produk, dan menelusuri *database* pelanggan.

- *Promote knowledge sharing*

Knowledge sharing secara umum merupakan sarana untuk menjaga komunikasi di antara karyawan, sehingga iklim kondusif dalam lingkungan kerja akan tercapai. *Knowledge sharing* di bagian *sales engineer* terutama digunakan sebagai media untuk memecahkan masalah yang dialami oleh *sales engineer* dalam pekerjaannya dan dapat mendorong untuk mencari solusi bersama.

Tabel 4.14 berikut merupakan sasaran strategik dan tolok ukur dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada bagian *sales engineer*:

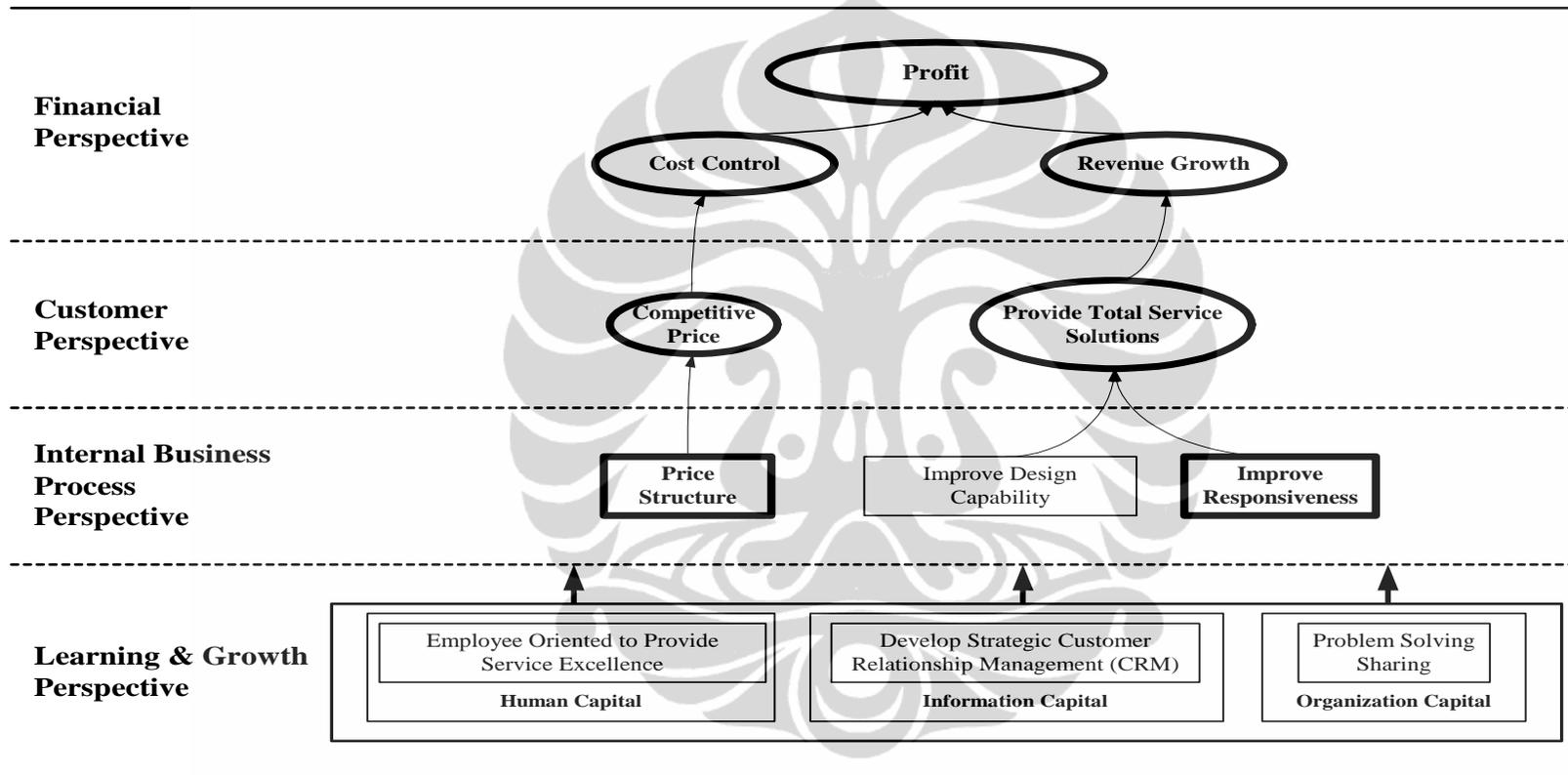
Tabel 4.14 Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

	No.	Sasaran Strategik	Tolok Ukur
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	1	<i>Improve sales technical and negotiation skill</i>	% peningkatan pendapatan tiap <i>sales engineer</i>
	2	<i>Improve effectiveness in using information technology</i>	% kemudahan karyawan untuk mengakses informasi
	3	<i>Promote knowledge sharing</i>	Jumlah solusi yang terpecahkan

4.7 Peta Strategi *Service Groups* Divisi SS&C

Berikut adalah peta strategi bagian *service groups* dari Divisi SS&C:

Peta Strategi *Service Groups* Divisi *Safety, Security, and Control* (SS&C)



Keterangan: **——** Sasaran strategik *service groups* sama dengan sasaran strategik divisi

Gambar 4.4 Peta Strategi *Service Groups* Divisi SS&C

4.8 Tolok Ukur Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada *Service Groups*

Service groups merupakan salah satu bagian dari Divisi SS&C yang lingkup kerjanya lebih menekankan pada penyediaan jasa kepada pelanggan. *Service groups* ini fokus pada pelanggan lama, tetapi tetap mencari peluang untuk pelanggan baru. Secara garis besar, *service groups* mempunyai tanggung jawab untuk melakukan *up-grade*, fungsi *maintenance*, dan fungsi retrofit. Pengukuran kinerja untuk *service groups* juga akan dijabarkan dalam keempat perspektif *balanced scorecard* berikut ini.

4.8.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dari bagian jasa sama halnya dengan bagian *sales engineer*, juga tidak terlepas dari tujuan keuangan Divisi SS&C secara keseluruhan. Sasaran strategik dari perspektif keuangan ini terdiri dari profit, *cost control*, dan pertumbuhan pendapatan. Untuk profit, tolok ukurnya berdasarkan persentase peningkatan profit dari bagian jasa. Saat ini, Divisi SS&C sedang berfokus untuk lebih mengembangkan bidang jasa karena persaingan di bidang *trading* sangat ketat sekali, sedangkan di bidang jasa kompetisinya tidak seketat *trading*.

Pengendalian biaya pada umumnya memiliki tujuan yang sama, yakni untuk efisiensi biaya sehingga profit dapat ditingkatkan dan perusahaan lebih efektif dalam beroperasi. Untuk peningkatan pendapatan diukur dari persentase peningkatan pendapatan baik dari pelanggan lama dan baru. Tabel 4.15 berikut ini menyajikan data sasaran strategik dan tolok ukur dari perspektif keuangan.

Tabel 4.15 Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Keuangan

	No.	Sasaran Strategik	Tolok Ukur
Perspektif Keuangan	1	<i>Profit</i>	% peningkatan profit
	2	<i>Cost control</i>	<i>Actual cost / budget cost</i>
	3	<i>Revenue Growth</i>	% peningkatan <i>revenue</i> dari pelanggan lama dan baru

4.8.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan pada bagian jasa umumnya adalah pelanggan lama yang telah memiliki produk, misalnya *fire safety*, tetapi produk tersebut sudah melewati masa pakai, sehingga bagian jasa akan melakukan penawaran jasa *fire safety* tersebut. Sasaran strategik dari perspektif pelanggan ini terdiri dari harga yang kompetitif dan menyediakan *total service solutions* bagi pelanggan.

Harga yang kompetitif selalu memegang peranan penting karena terkait dengan karakteristik konsumen yang cenderung tertarik dengan penawaran harga yang relatif murah. Tolok ukur untuk harga yang kompetitif ini relatif sama adalah persentase peningkatan permintaan layanan terpadu oleh pelanggan. Untuk *total service solutions*, tolok ukur yang tepat adalah jumlah permintaan penawaran jasa yang ditolak dan jumlah keluhan pelanggan. Ini penting karena nilai (*value*) yang diberikan kepada pelanggan pada akhirnya akan terkait dengan kepuasan pelanggan terhadap kinerja perusahaan, dalam hal ini spesifik pada bagian jasa. Oleh karena itu, jumlah penawaran yang ditolak dan jumlah keluhan pelanggan terhadap jasa yang dilakukan oleh bagian jasa akan menjadi indikasi kinerja bagian ini.

Tabel 4.16 berikut menyajikan sasaran strategik dan tolok ukur dari perspektif pelanggan.

Tabel 4.16 Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Pelanggan

	No.	Sasaran Strategik	Tolok Ukur
Perspektif Pelanggan	1	<i>Competitive price</i>	% peningkatan permintaan layanan terpadu oleh pelanggan
	2	<i>Provide Total Service Solutions</i>	Jumlah permintaan penawaran jasa yang ditolak Jumlah keluhan pelanggan

4.8.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses internal bisnis merupakan proses yang menentukan nilai yang dijanjikan perusahaan kepada pelanggan. Proses ini dapat dikatakan sebagai proses kritikal, dalam bagian jasa mungkin tidak jauh berbeda dengan bagian *trading* karena sebenarnya dua bagian ini saling terkait. Perbedaannya mungkin lebih pada lingkup usaha, dimana *trading* menawarkan produk dan *service groups* menawarkan jasa.

Sasaran strategik dari perspektif ini adalah struktur harga, meningkatkan kapabilitas desain (*design capability*), dan meningkatkan sikap responsif. Tolok ukur dari struktur harga tidak berbeda karena struktur harga terkait dengan *agreement level* dengan *supplier*, sehingga pengukurannya berdasarkan harga pokok satuan *supplier*. Untuk peningkatan *design capability*, tolok ukurnya adalah jumlah total proyek yang direncanakan oleh bagian jasa, baik dari sisi *maintenance*, retrofit, maupun *up-grade*.

Sikap responsif dari bagian jasa mempunyai tolok ukur pengiriman *spare part* tepat waktu. Batas waktu pengiriman *sparepart* ini maksimal tiga hari setelah pemesanan dilakukan. Jangka waktu tiga hari dapat dijadikan sebagai dasar penentuan target.

Sasaran strategik dari proses internal bisnis ini harus dapat dicapai untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, yakni representasi dari sasaran strategik dalam perspektif pelanggan di bagian sebelumnya. Tercapainya tujuan di perspektif pelanggan, akan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perspektif keuangan. Berikut adalah sasaran strategik dan tolok ukurnya dari perspektif proses bisnis internal.

Tabel 4.17 Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Proses Bisnis Internal

	No.	Sasaran Strategik	Tolok Ukur
Perspektif Proses Bisnis Internal	1	<i>Price structure</i>	Harga pokok satuan <i>supplier</i> / harga pasar
	2	<i>Improve design capability</i>	Jumlah total proyek yang dirancangkan
	3	<i>Improve responsiveness</i>	Pengiriman <i>spare part</i> tepat waktu

4.8.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada bagian *service groups* tidak terlalu berbeda jauh dengan bagian *sales engineer*. Tujuan dari perspektif ini adalah mempersiapkan sumber daya yang kompeten untuk mampu bersaing, memanfaatkan penggunaan sistem informasi sebagai alat untuk membantu kinerja karyawan, dan menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi semua pihak.

Sasaran strategik yang pertama untuk bagian *service groups* adalah mengembangkan karyawan yang mampu memberikan *layanan excellence* kepada pelanggan. Penyediaan *layanan excellence* ini menjadi salah satu kunci sukses bagi *service groups* untuk mengembangkan lingkup usahanya. Karyawan di bagian *service groups* perlu diberi pelatihan untuk meningkatkan pelayanannya, terutama kualitas pelayanannya, sehingga tolok ukur yang tepat adalah persentase penurunan keluhan dari pelanggan.

Sasaran strategik yang kedua adalah mengembangkan *software customer relationship management* (CRM). Dengan adanya *software* ini, diharapkan karyawan memiliki kemudahan akses dalam mencari informasi, terkait dengan *database* pelanggan. Sehingga tolok ukur untuk sasaran strategik ini adalah persentase kemudahan yang dirasakan karyawan dalam mengakses informasi atau *database* pelanggan melalui aplikasi *software customer relationship management* (CRM) ini.

Problem solving sharing merupakan sasaran strategik lain dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari bagian layanan. *Problem solving sharing* diperlukan sebagai media untuk berkomunikasi dan membentuk budaya kerja yang memiliki etos kerja yang kondusif. Adapun tolok ukur dari sasaran ini adalah jumlah solusi yang berhasil dipecahkan melalui *problem solving sharing*.

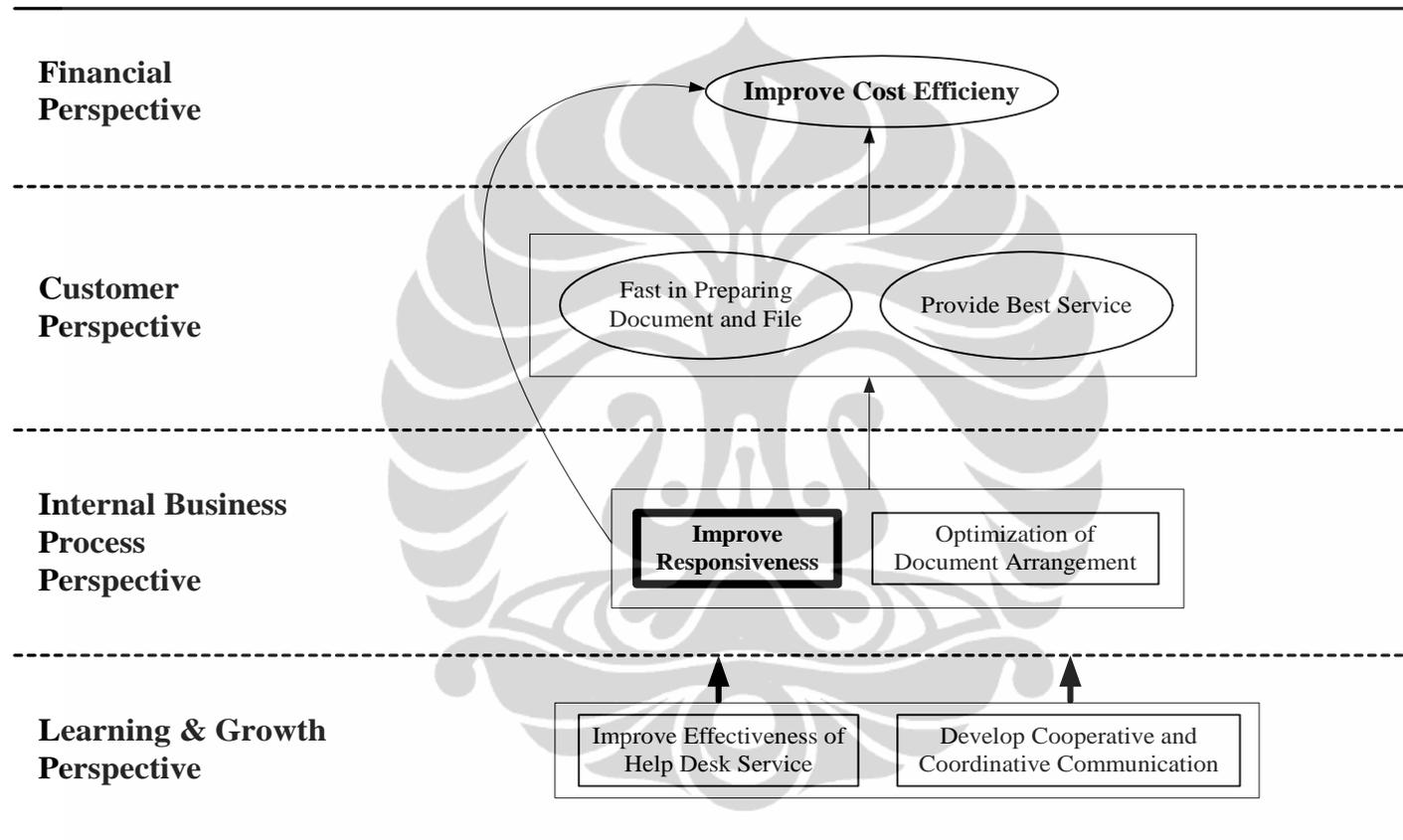
Tabel 4.18 berikut menyajikan sasaran strategik dan tolok ukur dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada bagian layanan.

Tabel 4.18 Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

	No.	Sasaran Strategik	Tolok Ukur
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	1	<i>Employee oriented to provide service excellence</i>	% penurunan keluhan pelanggan terhadap kinerja <i>service groups</i>
	2	<i>Develop strategic Customer Relationship Management (CRM)</i>	% kemudahan mengakses database pelanggan
	3	<i>Problem Solving sharing</i>	Jumlah solusi yang terpecahkan

4.9 Peta Strategi Bagian Umum Divisi SS&C

Peta Strategi Bagian Umum Divisi *Safety, Security, and Control (SS&C)*



Keterangan: **————** Sasaran strategik bagian umum sama dengan sasaran strategik divisi

Gambar 4.5 Peta Strategi Bagian Umum Divisi SS&C

4.10 Tolok Ukur Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada Bagian Umum Divisi SS&C

Bagian umum merupakan bagian yang tugas dan tanggung jawabnya melayani bagian yang lain dalam Divisi SS&C. Tugas dan tanggung jawab bagian umum lebih pada administratif divisi atau memberikan jasa bagi *sales engineer* maupun *service groups* sebagai pengguna jasa. Berikut adalah penjabaran kinerja bagian umum dengan menggunakan keempat perspektif *balanced scorecard*.

4.10.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dari bagian umum ini cenderung berbeda dengan perspektif keuangan pada bagian *sales engineer* maupun *service groups*. Pada bagian umum, tujuan akhir perspektif keuangan bukan profit melainkan optimasi penggunaan anggaran, sehingga terjadi efisiensi biaya dan penggunaan biaya secara efektif. Sasaran strategik untuk perspektif keuangan pada bagian umum adalah meningkatkan efisiensi biaya, dengan tolok ukur yang ditetapkan adalah *variance* (persentase deviasi anggaran (*budget*) dibanding *actual*-nya). Tabel 4.19 berikut ini merupakan sasaran strategik dan tolok ukur perspektif keuangan pada bagian umum.

Tabel 4.19 Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Keuangan

Perspektif	No.	Sasaran Strategik	Tolok Ukur
Keuangan	1	<i>Improve cost efficiency</i>	% deviasi anggaran <i>versus actual</i>

4.10.2 Perspektif Pelanggan

Pelanggan dari bagian umum adalah bagian *sales engineer* dan *service groups* di Divisi SS&C. Bagian umum ini mempunyai tugas dan tanggung jawab administratif, seperti mempersiapkan dokumen, perjanjian, menyusun laporan maupun *file*. Sehingga yang menjadi fokus kinerja dari bagian umum adalah kepuasan bagian lain sebagai pengguna jasa terhadap kinerja bagian umum.

Sasaran strategik dari bagian ini terdiri dari kecepatan dalam mempersiapkan dokumen, sehingga tolok ukurnya adalah waktu yang dibutuhkan oleh bagian umum untuk mempersiapkan dokumen yang dibutuhkan oleh bagian lain. Sasaran strategik yang kedua adalah menyediakan pelayanan yang terbaik bagi pelanggannya. Tolok ukurnya adalah persentase keluhan pelanggan, dalam hal ini adalah keluhan dari bagian *sales engineer* dan layanan.

Tabel 4.20 Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Pelanggan

	No.	Sasaran Strategik	Tolok Ukur
Perspektif Pelanggan	1	<i>Fast in preparing document/file</i>	Waktu yang dibutuhkan untuk mempersiapkan dokumen
	2	<i>Provide best service</i>	% keluhan pelanggan

4.10.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran strategik dalam proses bisnis internal adalah meningkatkan sikap responsif dari bagian umum dalam memberikan jasa kepada bagian lain. Tolok ukur untuk sasaran strategik ini adalah penyelesaian dokumen tepat waktu. Dalam proses bisnis internal bagian umum, kunci utama yang diperlukan adalah sikap responsif, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab bagian umum, yakni mempersiapkan dokumen – dokumen yang dibutuhkan oleh bagian lain, sehingga sikap yang tanggap dan cepat sangat diperlukan.

Sasaran strategik yang kedua adalah optimasi proses penyusunan dokumen. Hal ini penting karena bagian umum harus meningkatkan kerja internalnya untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggannya dan memenuhi apa yang telah dijanjikan pada pelanggan dalam perspektif pelanggan. Tolok ukur untuk sasaran strategik ini adalah persentase kesesuaian dokumen dengan kebutuhan pengguna. Berikut adalah sasaran strategik dan tolok ukur perspektif proses bisnis internal pada bagian umum Divisi SS&C.

Tabel 4.21 Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Proses Bisnis Internal

	No.	Sasaran Strategik	Tolok Ukur
Perspektif Proses Bisnis Internal	1	<i>Improve responsiveness</i>	Penyelesaian dokumen tepat waktu
	2	Optimization of document arrangement	% kesesuaian dokumen yang dibutuhkan oleh pengguna

4.10.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada bagian umum ini terdiri dari dua sasaran strategik yang penting. Sasaran strategik yang pertama adalah meningkatkan efektifitas pelayanan *help desk*. Sasaran ini mengarah pada peningkatan kualitas karyawan di bagian umum untuk dapat meningkatkan efektivitas kinerjanya dengan baik, dapat diandalkan, dan tepat waktu. Tolok ukur untuk sasaran ini adalah persentase penyelesaian dokumen yang dapat diselesaikan oleh bagian umum tepat waktu, sehingga efektivitas kerja dari bagian umum dapat dipantau.

Sasaran strategik yang kedua adalah mengembangkan komunikasi yang baik, kooperatif, dan terkoordinasi untuk karyawan bagian umum, baik di lingkungan bagian umum maupun dalam melayani pelanggannya. Tolok ukur yang ditetapkan adalah berdasarkan survei kepuasan pelanggan mengenai kemampuan berkomunikasi karyawan bagian umum dalam memberikan pelayanan. Sasaran strategik dan tolok ukur bagian umum dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat pada tabel 4.22.

Tabel 4.22 Sasaran Strategik dan Tolok Ukur dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

	No.	Sasaran Strategik	Tolok Ukur
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	1	<i>Improve effectiveness of help-desk service</i>	% penyelesaian dokumen tepat waktu
	2	<i>Develop cooperative and coordinative communication</i>	% kesigapan karyawan dalam menerima dan menyelesaikan tugas (Survei kepuasan pelanggan)

4.11 Hubungan Sebab Akibat Dalam *Balanced Scorecard*

Sasaran strategik yang telah ditetapkan oleh Divisi SS&C harus dapat membentuk hubungan sebab – akibat dari keempat perspektif yang ada. Hubungan sebab – akibat dari keempat perspektif tersebut akan memberikan dampak komprehensif dan adanya hubungan yang semakin terjalin antara tolok ukur dengan target – targetnya dari masing – masing perspektif.

Korporat, dalam hal ini PT Jaya Teknik Indonesia mempunyai tujuan jangka panjang yaitu pertumbuhan profit yang berkelanjutan yang berasal dari peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya. Peningkatan pendapatan akan diperoleh dari kontribusi pendapatan dari setiap divisi, dimana secara keseluruhan peningkatan pendapatan diperoleh dari kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Pemenuhan kebutuhan pelanggan ini terkait dengan proposisi nilai pelanggan, yakni harga yang kompetitif yang ditawarkan perusahaan, penyediaan produk yang berkualitas dan terpercaya, penyediaan solusi terpadu, dan peningkatan citra (*image*) perusahaan. Keempat komponen dalam perspektif pelanggan ini dianggap sebagai komponen penting dalam kontribusi terhadap peningkatan pendapatan perusahaan, hingga berujung pada pertumbuhan profit yang berkelanjutan.

Usaha memenuhi kebutuhan pelanggan berkaitan dengan kemampuan manajemen dan internal perusahaan untuk dapat menyediakan kebutuhan pelanggan. *Supplier management*, *inventory management*, dan sikap responsif merupakan sasaran yang harus dicapai dalam perspektif bisnis internal untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Agar kinerja proses bisnis internal perusahaan berlangsung sesuai rencana, maka dibutuhkan sumber daya yang kompeten, pemanfaatan teknologi informasi, dan karyawan yang mengerti strategi perusahaan. Ketiga komponen tersebut merupakan sasaran yang harus dicapai perusahaan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Divisi SS&C sebagai bagian dari korporat juga mempunyai tujuan jangka panjang, yaitu mencapai pertumbuhan profit yang akan diperoleh dari peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya. Tujuan peningkatan pendapatan dalam perspektif keuangan ini akan tercapai apabila kebutuhan pelanggan terpenuhi. Kebutuhan pelanggan tersebut tercermin dari proposisi nilai pelanggan yang terdiri dari harga yang kompetitif, produk yang berkualitas, total pelayanan terpadu, dan produk baru yang ditawarkan.

Kebutuhan pelanggan dapat dipenuhi apabila sasaran strategik dalam proses bisnis internal tercapai. Sasaran strategik tersebut meliputi penentuan struktur harga, *inventory management*, sikap responsif, dan peluang mendapatkan pasar baru. Untuk dapat mencapai tiap sasaran dalam perspektif bisnis internal, maka dibutuhkan karyawan yang kompeten, penggunaan teknologi informasi, dan peningkatan komunikasi antar karyawan. Dengan tercapainya sasaran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, maka sasaran pada ketiga perspektif yang lain juga akan tercapai.

Dalam Divisi SS&C terdapat bagian – bagian fungsional lain, yakni *sales engineer*, *service groups*, dan bagian umum. Bagian – bagian tersebut juga memegang peran penting karena bagian tersebut merupakan operasional dari Divisi SS&C. Demikian halnya dengan hubungan sebab akibat dalam setiap bagian dari Divisi SS&C juga memiliki keterkaitan di antara keempat perspektifnya, tetapi lebih spesifik pada lingkup usaha masing – masing bagian.

Hubungan sebab akibat dalam *balanced scorecard* tersebut merupakan kerangka dasar dalam menjalankan strategi untuk mencapai sasaran strategik dari

setiap bagian dari Divisi SS&C, yakni *sales engineer*, *service groups*, dan bagian umum yang kemudian menjadi tercapainya sasaran strategik dari Divisi SS&C hingga mendukung pencapaian tujuan korporat secara keseluruhan, mengingat Divisi SS&C merupakan bagian dari PT Jaya Teknik Indonesia.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

- 1) Pengukuran kinerja yang ada di Divisi SS&C belum mengukur sasaran dari strategi perusahaan. Dengan metode *balanced scorecard*, sistem pengukuran kinerja dapat terintegrasi dan komprehensif dalam mencapai setiap sasaran strategik yang telah ditetapkan. Metode *balanced scorecard* akan membantu manajemen untuk mencapai keberhasilan tujuan jangka panjang. Dengan mengetahui tujuan utamanya, perusahaan dapat menggunakan sumber daya yang dimilikinya dengan lebih efektif.
- 2) Tolok ukur dalam sistem pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* harus fokus pada keempat perspektif (perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran) yang ada. Tolok ukur dalam setiap perspektif *balanced scorecard* juga harus bersifat objektif, dapat diukur, dan disesuaikan dengan tiap sasaran strategik sehingga dapat diketahui keberhasilan pencapaian masing – masing sasaran strategik.

5.2 Saran

1. Sebaiknya Divisi SS&C menerapkan *balanced scorecard* dan dalam penerapannya *balanced scorecard* sebaiknya tidak bersifat parsial, tetapi secara menyeluruh terhadap setiap perspektif yang ada, sehingga dapat terintegrasi pada setiap bagian dalam Divisi SS&C.

DAFTAR REFERENSI

- Damanik, H. (2008, September 9). *Personal Interview*
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). *The Strategy Maps: Converting Intangible Asset Into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Luis, S., & Biromo, P.A. (2008). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Niven, P.R. (2002). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P.R. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement Control System for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- PT Jaya Teknik Indonesia. (2005). *Laporan Kinerja Tahun 2005 dan Rencana 2006*. Pada Rapat Umum Pemegang Saham 2005.
- PT Jaya Teknik Indonesia. (2006). *Laporan Kinerja Tahun 2006 dan Rencana 2007*. Pada Rapat Umum Pemegang Saham 2006.
- PT Jaya Teknik Indonesia. (2007). *Laporan Kinerja Tahun 2007 dan Rencana 2008*. Pada Rapat Umum Pemegang Saham 2007.
- PT Jaya Teknik Indonesia. (2007). *Survei Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja Divisi Safety, Security, and Control (SS&C) periode 2006*.