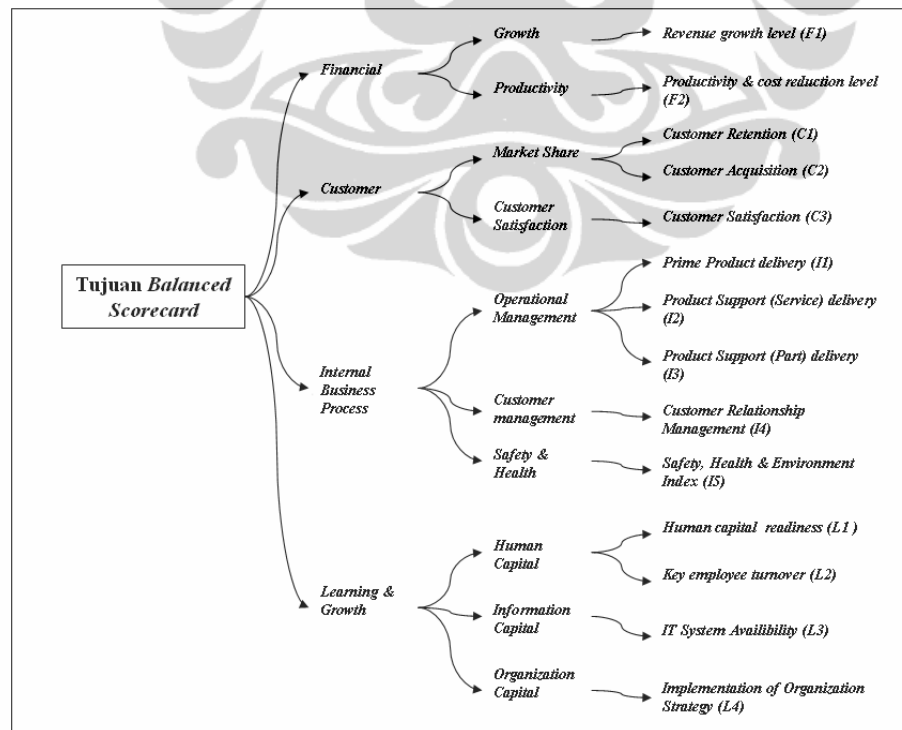


BAB IV ANALISA

4.1 Analisa Strategy Maps

Strategy maps perusahaan disusun berdasarkan visi, misi dan strategi perusahaan. *Strategy maps* dibuat berdasarkan keempat perspektif *balance scorecard*, yaitu: perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan. *Strategy maps* menjelaskan hubungan sebab akibat strategi perusahaan dan memperlihatkan sasaran-sasaran strategi di dalam keempat perspektif *balance scorecard*.

Visi perusahaan secara umum adalah ingin menjadi yang terdepan dalam menjadi penyedia jasa dengan kualitas kelas dunia. Misi perusahaan secara umum adalah mengupayakan pertumbuhan finansial, intelektual, pengembangan kompetensi karyawan dan pertumbuhan bisnis. Visi dan misi tersebut diterjemahkan ke dalam keempat perspektif *balance scorecard* menjadi tujuan strategis yang terlihat pada gambar 4.1.



Gambar 4.1. Tujuan Strategis & KPI

Pada perspektif finansial memiliki tujuan utama memenuhi atau melebihi harapan dari *shareholder* untuk selalu meningkatkan keuntungan dan pertumbuhan bisnis serta produktivitas. Sehingga sasaran strategis pada perspektif finansial adalah tingkat pertumbuhan pendapatan (*revenue growth level*). Sasaran strategis ini berkaitan dengan peningkatan volume bisnis dengan menciptakan produk atau jasa baru dan pengembangan pasar baru. Sasaran strategis produktivitas adalah ditunjukkan dengan tingkat produktivitas dan penurunan biaya berkaitan dengan proses bisnis yang efektif dan efisien.

Tujuan-tujuan pada perspektif pelanggan adalah bertujuan untuk memberikan nilai tambah pada bisnis mereka. Sehingga sasaran-sasaran strategis yang digunakan adalah *market share* dan kepuasan pelanggan. Untuk mencapai sasaran pada *market share* akan bisa dilihat dari indikator pengukuran *customer retention* dan *customer acquisition*. *Customer retention* merefleksikan loyalitas pelanggan yang ditunjukkan dengan pembelian ulang (*repeat order*) dan pembelian produk pendukung (*product suport*) pada perusahaan. *Customer acquisition* menunjukkan seberapa besar pelanggan baru yang diperoleh dalam pembelian produk baru dan pembelian produk pendukung. Kedua sasaran tersebut akan secara langsung memberikan hubungan sebab akibat kepada tujuan pertumbuhan bisnis pada perspektif finansial. Sasaran strategis berikutnya adalah kepuasan pelanggan yang ditunjukkan dengan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk dan jasa yang diberikan. Tingkat kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh proses pelayanan yang diberikan sehingga akan memberikan dampak pada produktivitas dan penurunan biaya produksi pada perspektif finansial.

Tujuan-tujuan pada perspektif proses bisnis internal berkaitan dengan manajemen operasional, manajemen pelanggan serta kesehatan dan keselamatan kerja. Manajemen operasional pada industri alat berat yaitu terdiri dari *prime product delivery*, *product support service delivery*, *product support part*. *Prime product delivery* adalah menyangkut semua atribut manajemen penjualan mesin alat berat. Peningkatan penjualan *prime product* akan memberikan pengaruh pada *market share* dan peningkatan keuntungan sebagai hasil akhir. *Product support service delivery* adalah berkaitan dengan pelayanan perbaikan kerusakan (*service*) yang diberikan

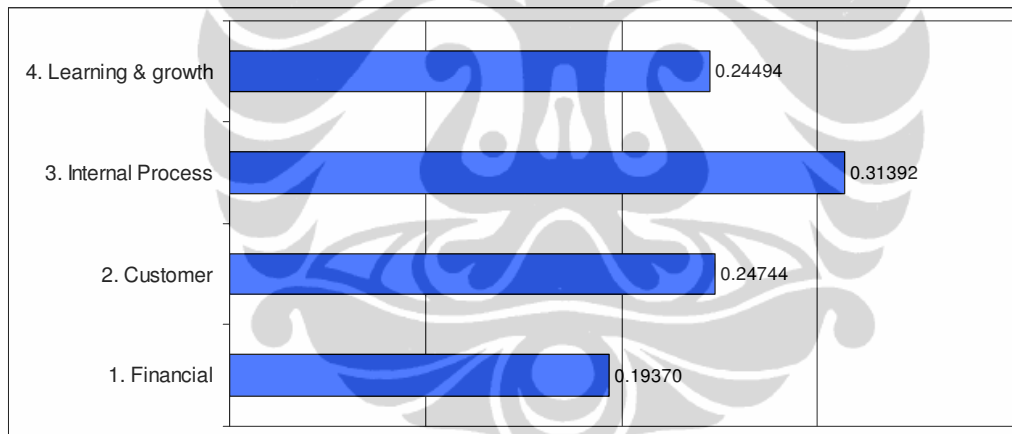
kepada pelanggan. Proses *service delivery* yang apabila dilakukan dengan tingkat efektifitas dan efisiensi yang tinggi maka akan memberikan kontribusi yang sangat besar pada pendapatan perusahaan. *Product support part delivery* adalah manajemen penyediaan suku cadang (*spare part*) yang bertujuan untuk mendukung kinerja *prime product*. *Product support part* merupakan sumber penerimaan perusahaan yang kinerjanya akan berpengaruh pada perspektif pelanggan dan perspektif finansial. Tujuan dan sasaran strategis manajemen pelanggan berkaitan dengan usaha yang dilakukan dalam menjaga hubungan dengan pelanggan. Proses CRM (*Customer Relationship Management*) yang baik akan memberikan dampak pada citra pelayanan kepada pelanggan sehingga kepuasan pelanggan diharapkan akan menghasilkan *customer retention & acquisition*. Dewasa ini aspek keselamatan dan kesehatan kerja (K3) menjadi perhatian *stakeholder* yang akan berpengaruh pada performance perusahaan secara keseluruhan. Sehingga sasaran strategis keselamatan dan kesehatan kerja akan memberikan dampak pada perspektif pelanggan dan finansial.

Sasaran strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan infrastruktur atau pondasi yang menjadi modal organisasi untuk bisa menciptakan pertumbuhan kinerja jangka panjang. Secara umum sasaran strategis tersebut adalah berkaitan dengan *human capital, information capital, dan organization capital*. *Human capital* adalah segala asset perusahaan yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang terdiri dari *human capital readiness dan key employee turnover*. *Human capital readiness* berkaitan dengan kesiapan dan ketersediaan SDM secara kuantitas dan kualitas. Perkembangan bisnis di era globalisasi yang memungkinkan persaingan terkadi semakin terbuka menuntut semua perusahaan untuk selalu siap menghadapi tantangan untuk bisa bertahan. Kondisi tersebut mengharuskan perusahaan untuk selalu memiliki SDM yang berkualitas dengan melakukan pengembangan karyawan secara strategis. Kesiapan SDM akan menentukan proses bisnis internal akan terlaksana seperti yang diharapkan yang akan memberikan pengaruh pada perspektif pelanggan dan finansial. Setelah perusahaan mengembangkan karyawannya sampai dengan taraf yang diharapkan, selanjutnya perusahaan harus menciptakan kondisi sedemikian rupa sehingga karyawan bertahan dalam perusahaan terutama yang menduduki posisi kunci. Hal tersebut diperlukan

untuk menjaga stabilitas perusahaan. Sistem dan teknologi informasi menjadi satu faktor pendukung utama perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Ketersediaan IT akan mendukung proses bisnis yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pada perspektif pelanggan dan finansial. Sasaran strategis pada *organization capital* adalah berkaitan dengan implementasi strategi organisasi. Strategi organisasi tersebut akan menjadi nilai-nilai prinsip yang akan selalu digunakan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

4.2 Analisa Keempat Perspektif *Balanced Scorecard*

Pembobotan antar perspektif pada *balanced scorecard* dilakukan dengan menggunakan metode *Analytic Network Process* (ANP), sehingga dari hasil kuesioner didapatkan hasil pembobotan seperti pada gambar 4.2.



Gambar 4.2. Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard*

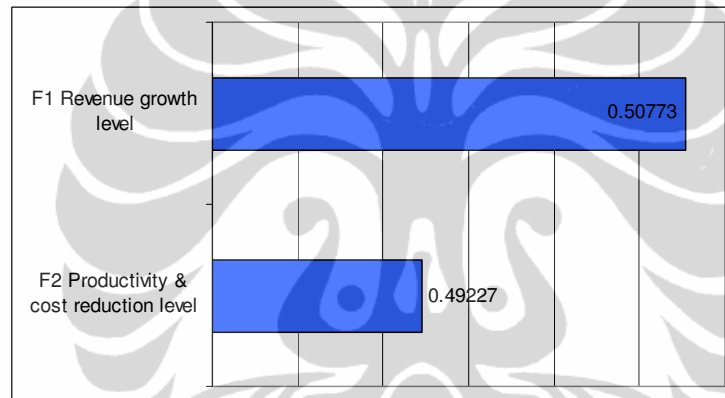
Dari gambar diatas terlihat bahwa perspektif internal proses memiliki kepentingan paling tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pada perusahaan alat berat harus memiliki kemampuan yang unggul dalam menjalankan proses bisnis. Proses bisnis tersebut adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh seluruh karyawan yang menjadi produk atau jasa yang akan diberikan kepada pelanggan. Keberhasilan proses bisnis internal akan terlihat pada keberhasilan tujuan-tujuan perspektif pelanggan dan finansial

Perspektif finansial terbobot paling rendah diantara keempat perspektif *balance scorecard*. Hal ini dikarenakan perspektif finansial adalah suatu bentuk *lag indicator* dimana jika semua proses yang mendahuluinya sudah dilakukan dengan semestinya, maka diharapkan memberikan hasil sesuai yang direncanakan.

4.3 Analisa Key Performance Indicator

4.3.1 Perspektif Finansial

Pada perspektif finansial terdapat dua KPI yaitu *revenue growth level* dan *production cost & cost reduction level*. Hasil pembobotan pada KPI ditunjukkan pada gambar 4.3.

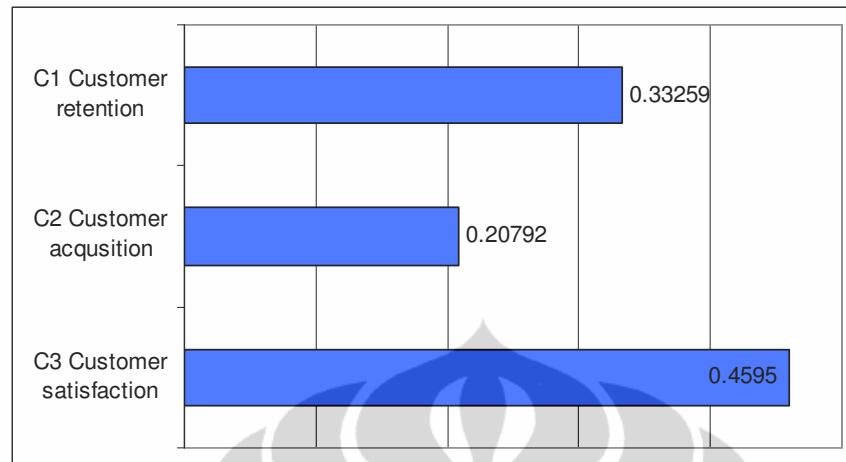


Gambar 4.3. Pembobotan KPI Perspektif Finansial

Dari gambar 4.3 terlihat bahwa tujuan pertumbuhan finansial memiliki bobot lebih dibandingkan dengan tujuan efisiensi finansial. Hal tersebut menunjukkan bahwa harapan *shareholder* adalah peningkatan pendapatan yang diperoleh dengan meningkatkan volume penjualan produk dan jasa serta penciptaan produk baru yang inovatif. Prioritas pada pertumbuhan juga memberikan indikasi bahwa KPI-KPI pada perspektif yang lain harus mendukung pencapaian tujuan finansial tersebut.

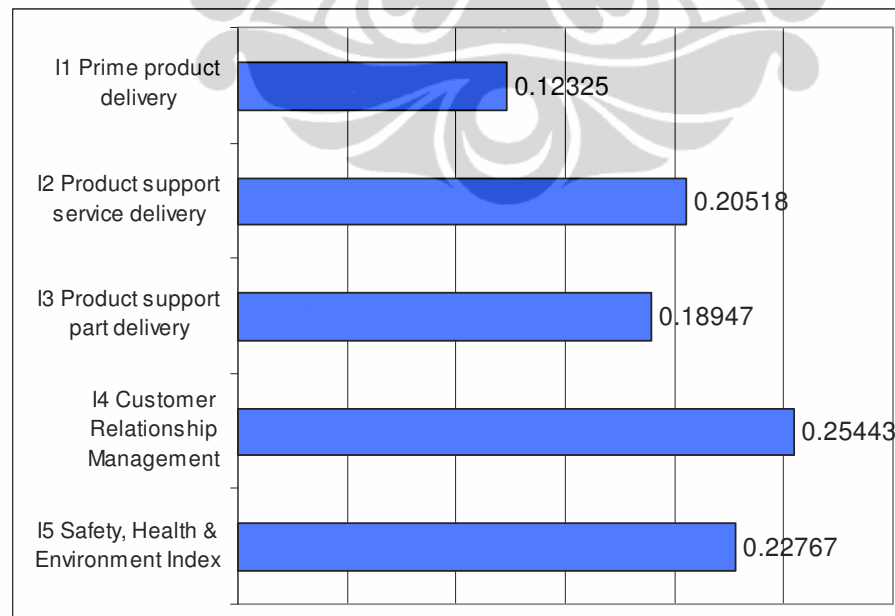
4.3.2 Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan terdapat tiga KPI yaitu *customer retention*, *customer acquisition* dan *customer satisfaction*. Hasil pembobotan pada KPI ditunjukkan pada gambar 4.4.



Gambar 4.4. Pembobotan KPI Perspektif Pelanggan

Customer satisfaction menjadi KPI dengan pembobotan tertinggi pada perspektif pelanggan pada industri alat berat. Hal tersebut dikarenakan perusahaan agen alat berat memiliki kecenderungan untuk menitikberatkan pada memberikan pelayanan jasa kepada pelanggannya. Kepuasan pelanggan tidak hanya pada produk yang telah terkirim, tetapi akan berlanjut kepada pelayanan *product support* yang disediakan.



Gambar 4.5. Pembobotan KPI Perspektif Proses Bisnis Internal

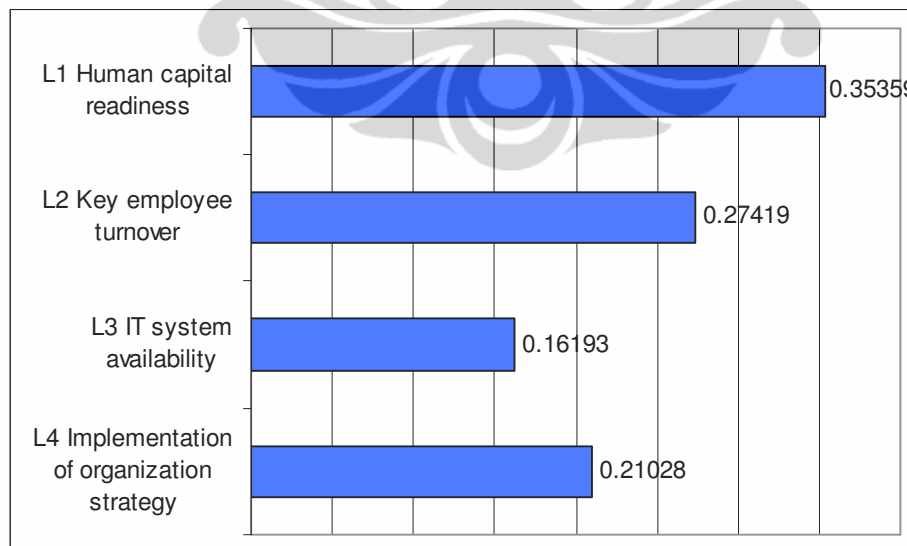
4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal terdapat lima KPI yaitu *prime product delivery*, *product support service delivery*, *product support part delivery*, *customer relationship management* dan *safety, health & environment index*. Hasil pembobotan pada KPI ditunjukkan pada gambar 4.5.

Customer relationship management menjadi KPI dengan tingkat kepentingan paling tinggi pada perspektif internal bisnis proses. Sebagai perusahaan yang mengutamakan pelayanan kepada pelanggan, maka proses CRM menjadi fokus dalam kegiatan bisnis yang merupakan *leading indicator* untuk melihat kualitas dan kuantitas hubungan dengan pelanggan baik yang sudah menjadi *loyal customer* maupun yang *potential customer*.

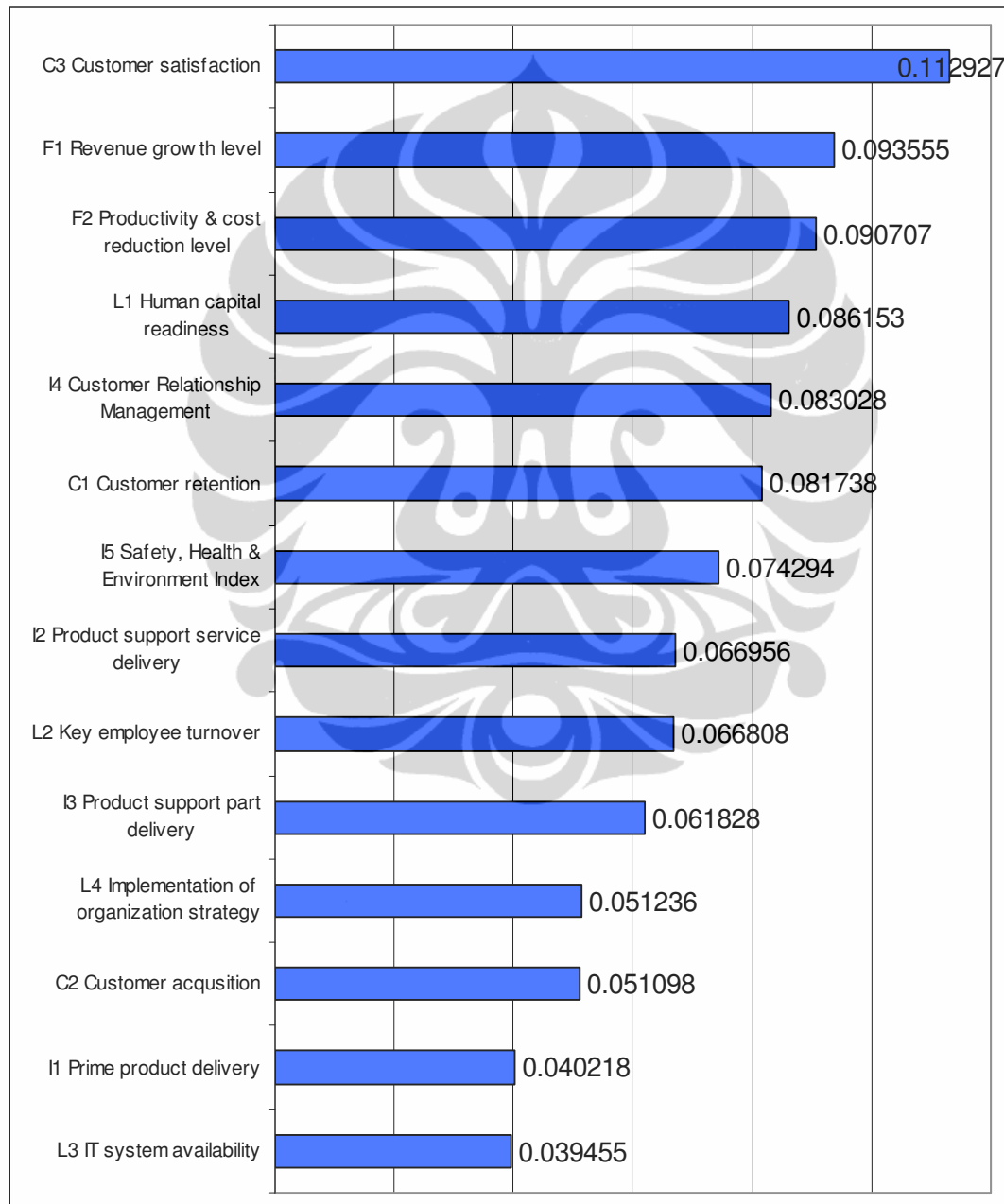
4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat lima KPI yaitu *human capital readiness*, *key employee turnover*, *IT system availability*, dan *implementation of organization strategy*. Hasil pembobotan pada KPI ditunjukkan pada gambar 4.6.



Gambar 4.6. Pembobotan KPI Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Human capital readiness menjadi KPI dengan tingkat kepentingan tertinggi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap tantangan bisnis yang akan dihadapi harus diimbangi dengan kesiapan sumber daya manusia. Sehingga membangun kompetensi karyawan yang siap menghadapi tantangan tersebut mendapatkan perhatian lebih dalam mempersiapkan infrastruktur organisasi.



Gambar 4.7. Pembobotan Agregat KPI

4.3.5 Agregat Key Performance Indicator

Balanced scorecard adalah sistem manajemen strategi yang menerjemahkan visi dan misi perusahaan dengan membagi ukuran kinerja dalam empat perspektif yang membentuk sebuah kerangka yang saling berhubungan. Dengan adanya hubungan ketergantungan (*dependency*), KPI yang dipilih dalam setiap perspektif adalah yang memberikan dampak kepada KPI perspektif yang lain. Untuk melihat hubungan ketergantungan KPI *balanced scorecard*, KPI dianalisa menggunakan metode *Analytic Network Process*. Hasil pembobotan agregat KPI *balanced scorecard* ditunjukkan pada gambar 4.7.

Secara agregat, *customer satisfaction* memiliki tingkat kepentingan tertinggi. KPI tersebut akan memberikan pengaruh terbesar kepada KPI yang lain, baik KPI yang mendahului dan KPI yang mengikutinya. Perusahaan agen alat berat merupakan perusahaan yang produk dan jasa secara berkesinambungan. Alat berat yang diproduksi oleh pabrikan dengan jaminan kualitas tertentu, membutuhkan jaminan pelayanan *after sales* yang akan dilayani oleh perusahaan agen resminya.

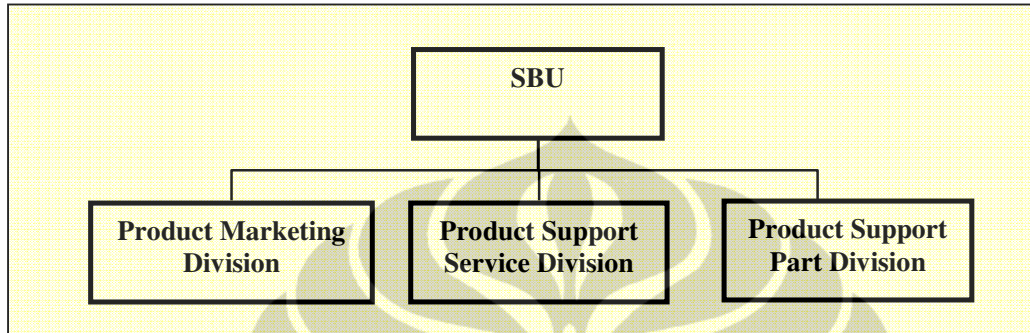
Keseimbangan pada *balance scorecard* ditunjukkan dengan tingkat kepentingan dari masing-masing KPI sehingga memberikan proporsi yang berimbang dalam alokasi perhatian dan sumber daya perusahaan

4.4 Hoshin Kanri

Tujuan jangka panjang perusahaan ditentukan oleh *Top Management* berdasarkan dari visi dan misi perusahaan visi dan misi perusahaan. Dari visi dan misi tersebut kemudian dijabarkan kedalam tujuan strategis pada *strategy maps*. Tujuan jangka panjang yang telah dicanangkan oleh *Top Management* adalah berupa parameter finansial yang memberikan target pencapaian pada jangka waktu tertentu serta parameter lain yang secara umum memberi gambaran kondisi perusahaan. Tujuan jangka panjang tersebut yang kemudian harus ditindaklanjuti dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek.

Untuk menterjemahkan tujuan jangka panjang yang sudah ditetapkan dan dijabarkan dalam *balanced scorecard*, kemudian disusun perencanaan jangka pendek atau tahunan untuk masing-masing *Strategic Business Unit* (SBU) yang ada di

perusahaan. Dalam penyusunan *hoshin plan*, akan berfokus pada tiga divisi, yaitu : *product marketing*, *product support service* dan *product support part* yang akan selalu terdapat pada setiap SBU, seperti terlihat pada gambar 4.8. ketiga divisi tersebut merupakan penghasil keuntungan (*profit center*) kepada perusahaan.



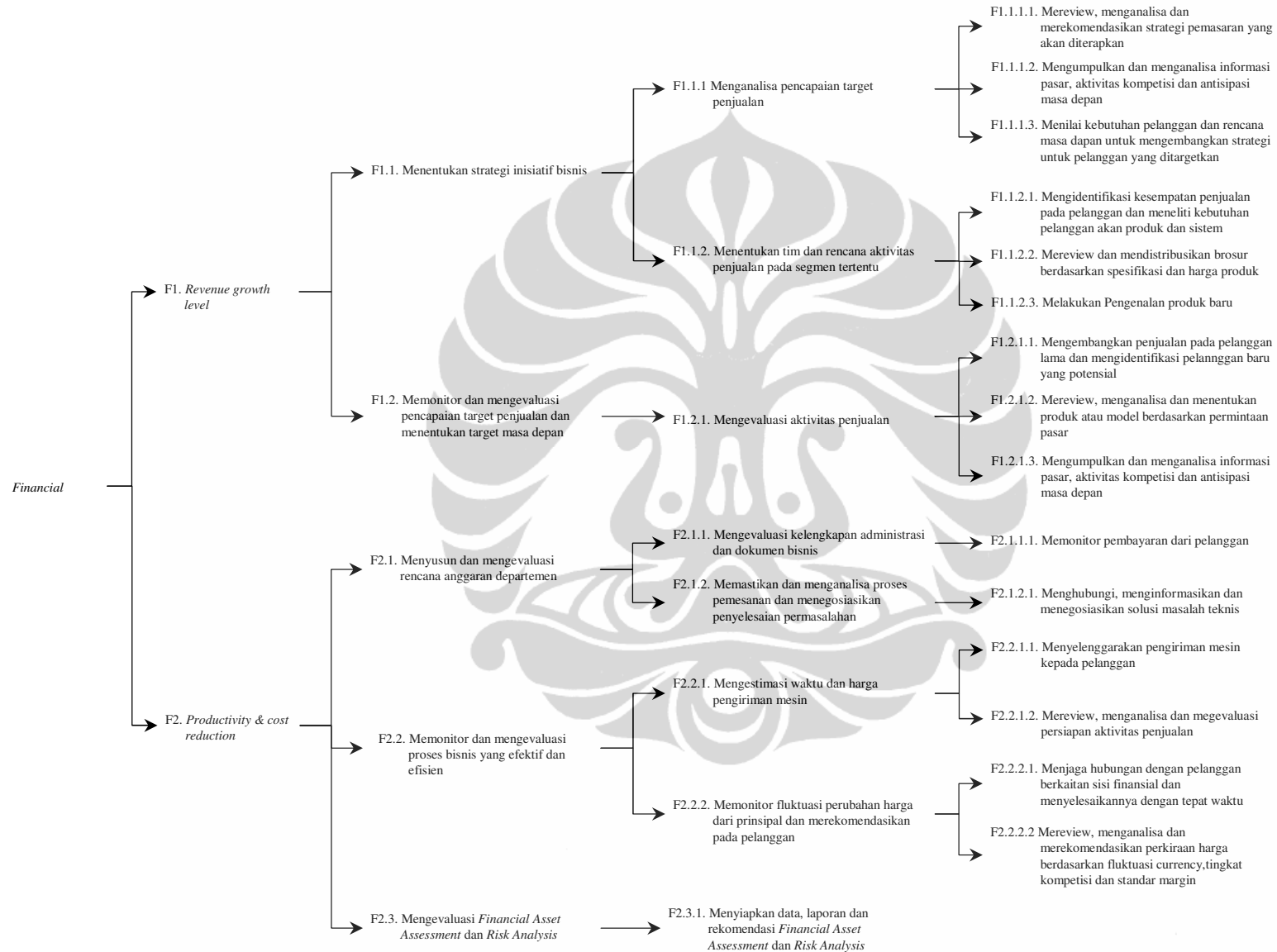
Gambar 4.8. Struktur Organisasi SBU

Hoshin Kanri merupakan metodologi implementasi strategi jangka pendek yang menerjemahkan strategi jangka panjang. *Hoshin plan* memuat aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan oleh grup dan individu dalam perusahaan dengan memberikan target yang disepakati secara konsensus bersama yang dikenal dengan proses *catchball*. Proses *catchball process* memastikan adanya komunikasi dua arah secara hierarki maupun fungsional untuk mencapai kesepakatan.

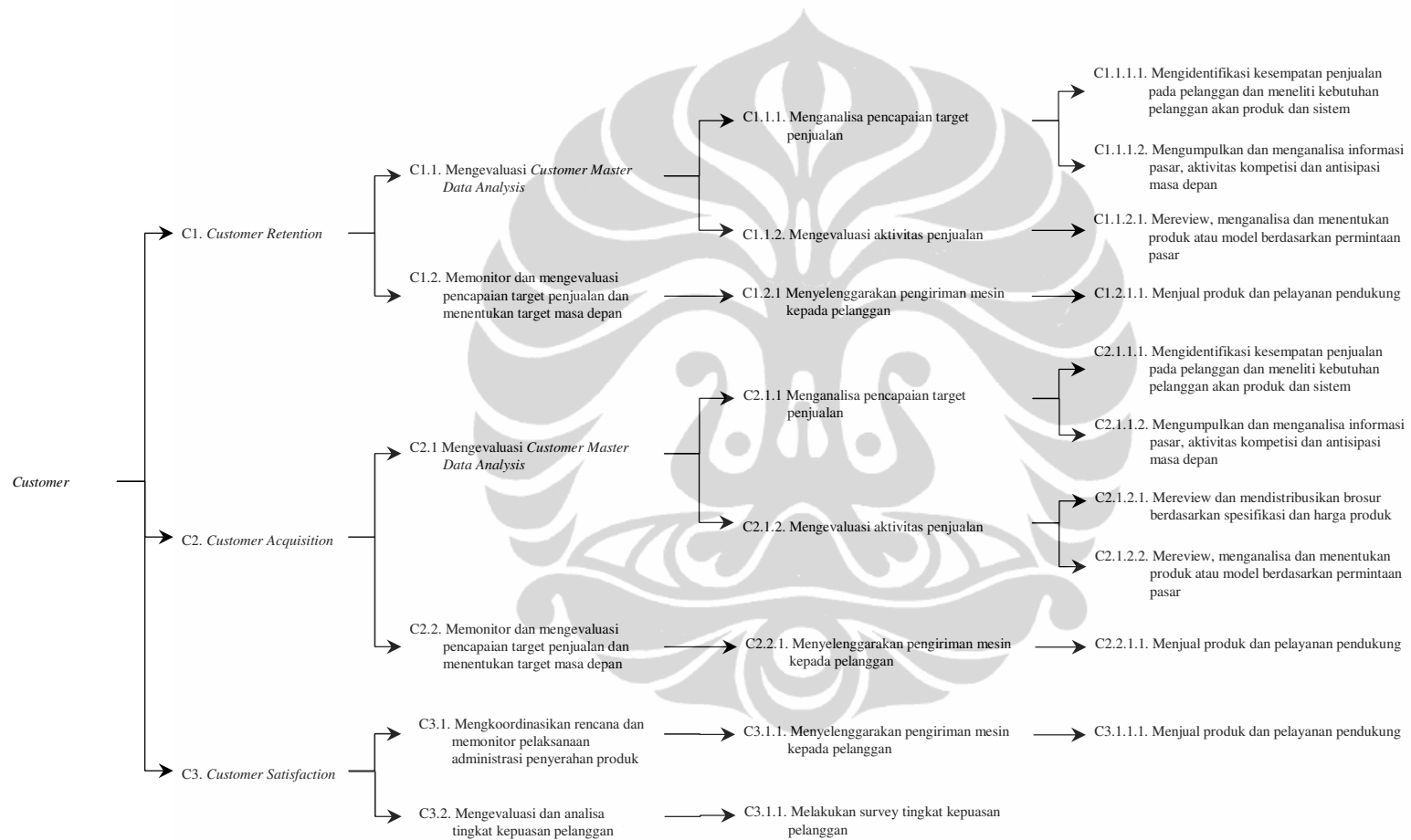
4.4.1 Diagram Tree

Dalam penyusunan *hoshin plan*, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam organisasi diidentifikasi dan dipetakan dalam diagram *tree*. Identifikasi aktivitas dilakukan pada tingkat hierarki perusahaan yaitu : manajemen atas, manajemen menengah dan manajemen bawah. Aktivitas pada masing-masing posisi dalam organisasi diperoleh dari *job description*.¹⁴ Berdasarkan tujuan strategis yang telah disusun dalam *balanced scorecard*, maka dihasilkan diagram *tree* aktivitas sebagai berikut :

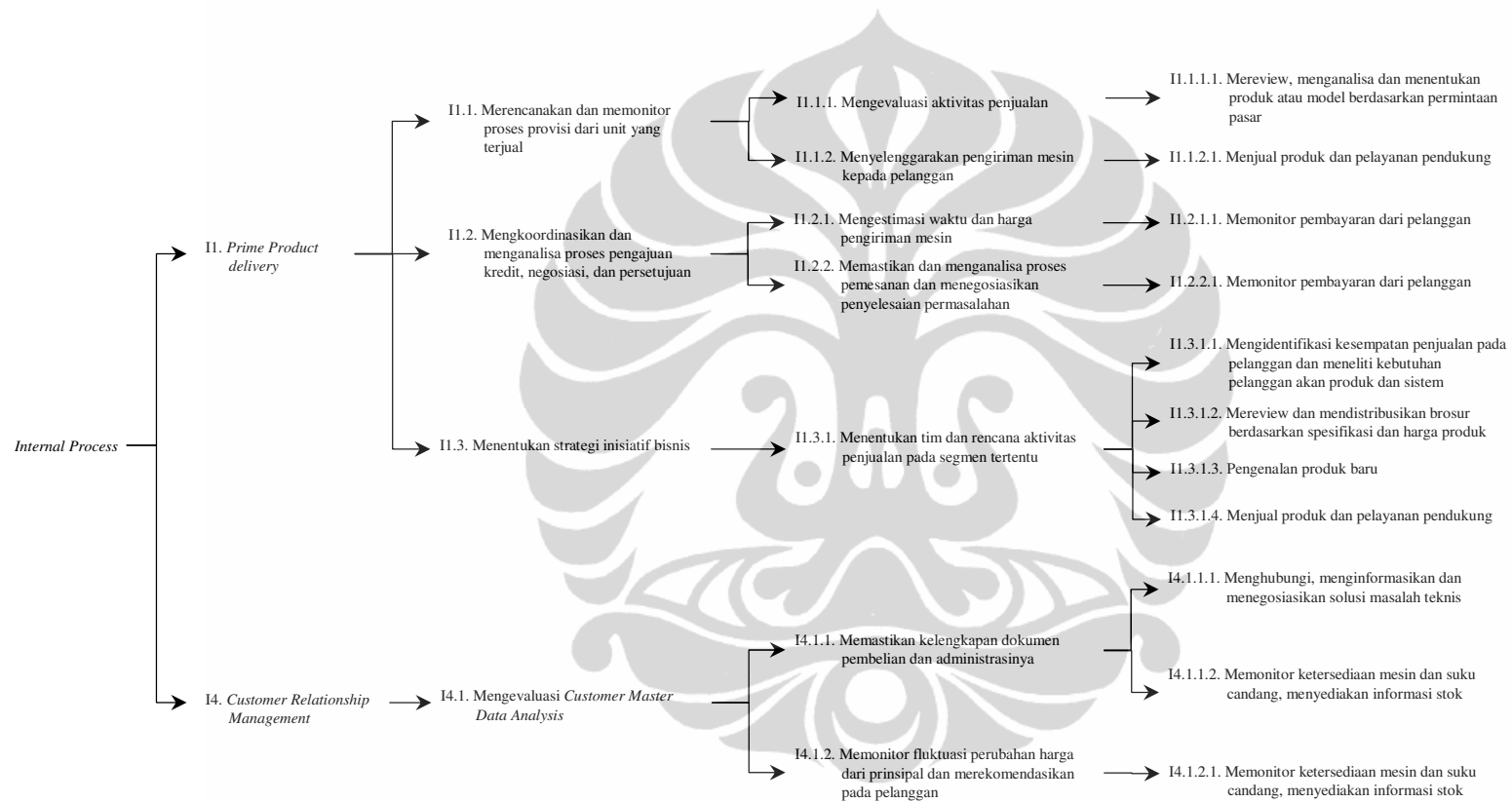
¹⁴ Trakindo Job (Cluster) Description, PD-OD Trakindo Utama, August 22,2005



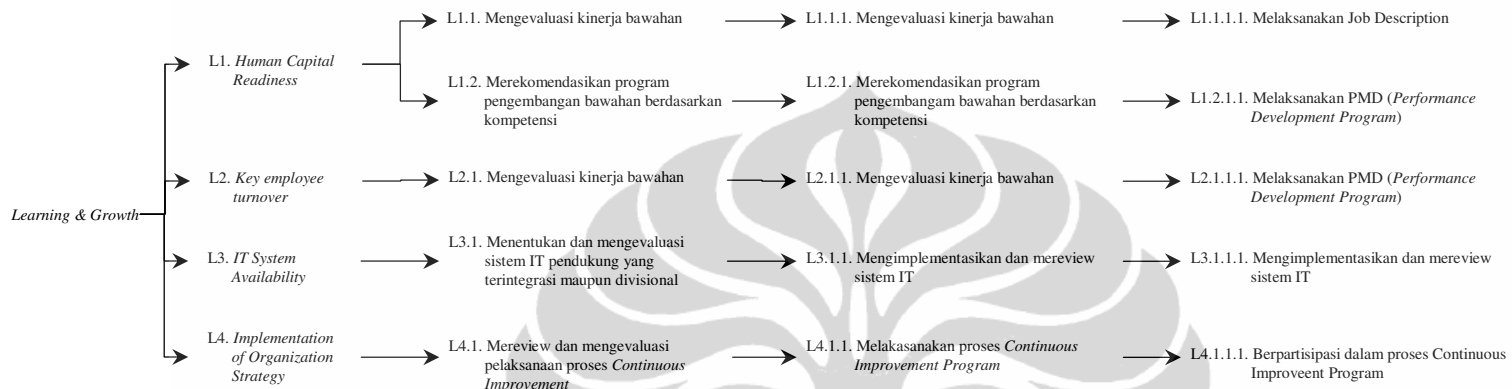
Gambar 4.9. Diagram *Tree* Perspektif Finansial Departemen Marketing



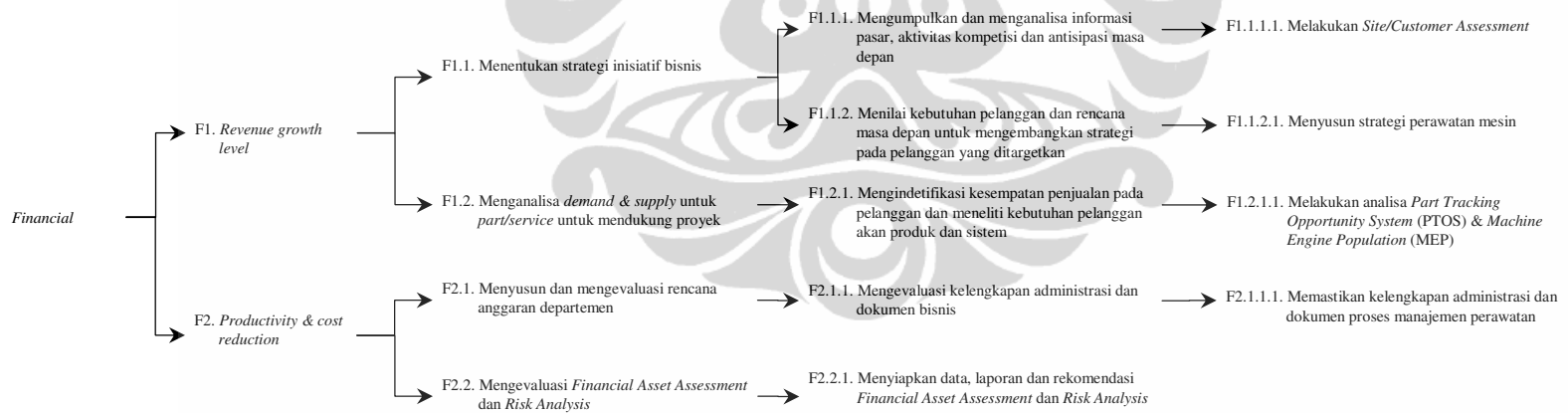
Gambar 4.10. Diagram *Tree* Perspektif Pelanggan Departemen Marketing



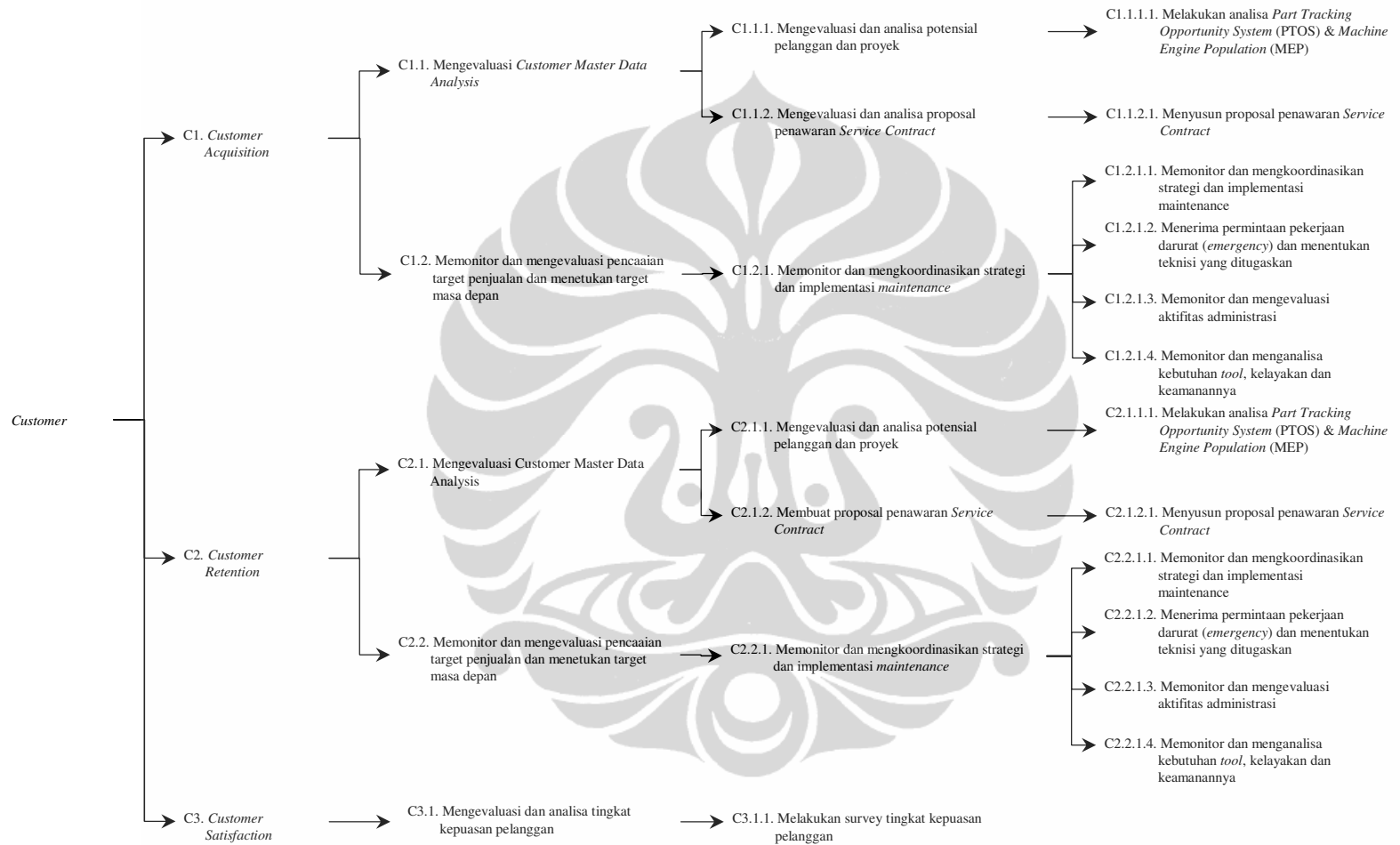
Gambar 4.11. Diagram *Tree* Perspektif Proses Bisnis Internal Departemen Marketing



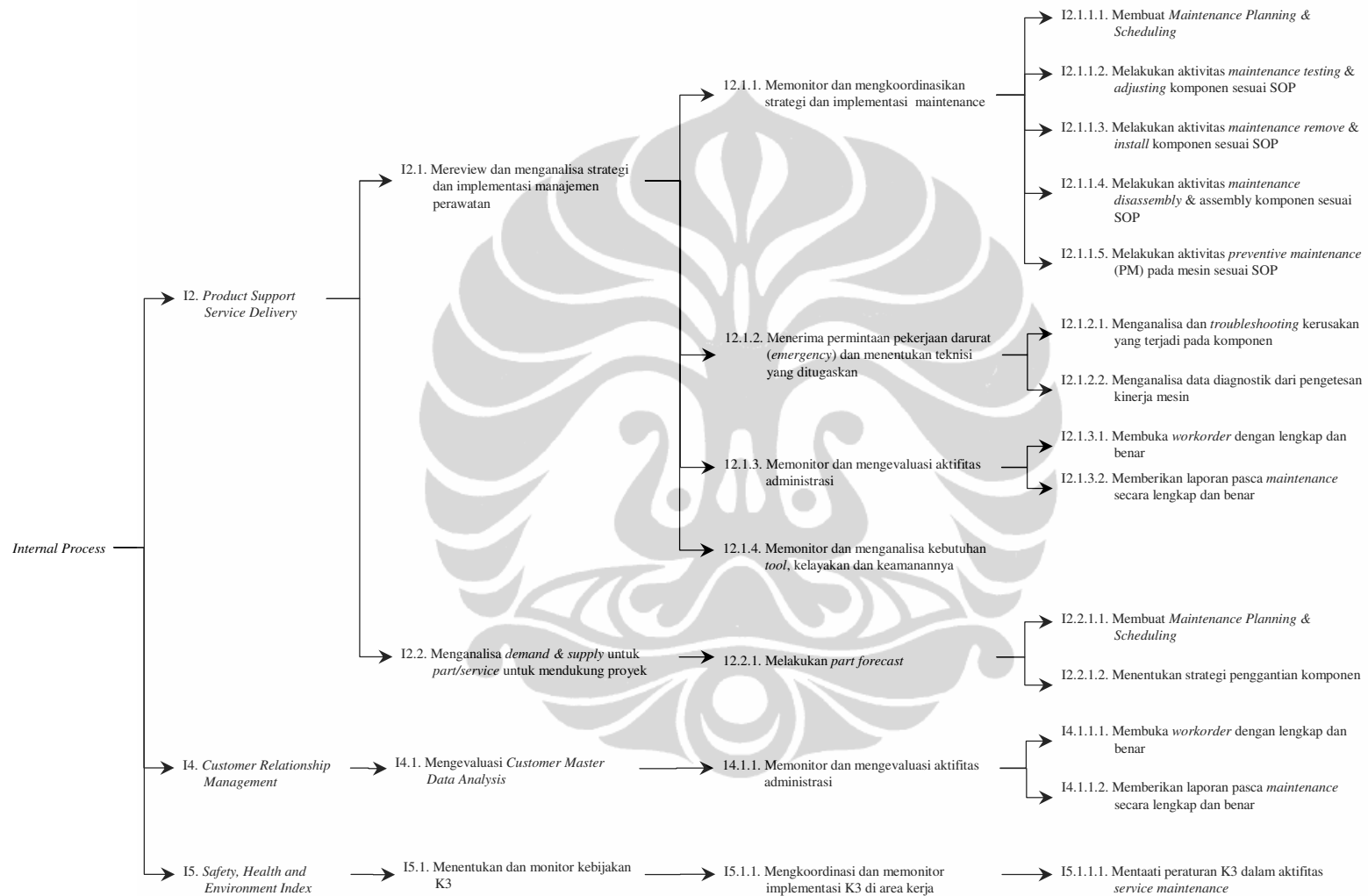
Gambar 4.12. Diagram *Tree* Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Departemen Marketing



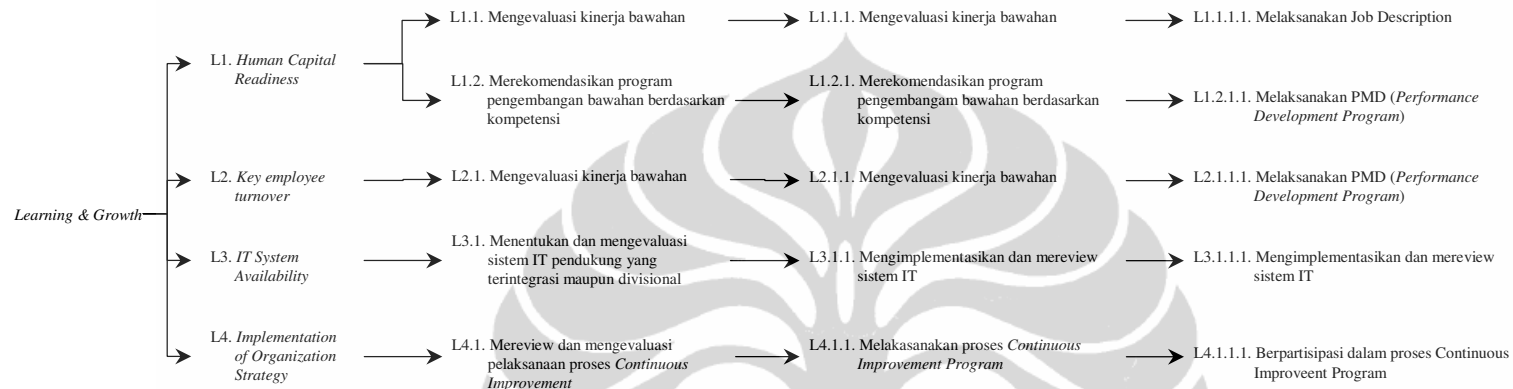
Gambar 4.13. Diagram *Tree* Perspektif Finansial Departemen Service



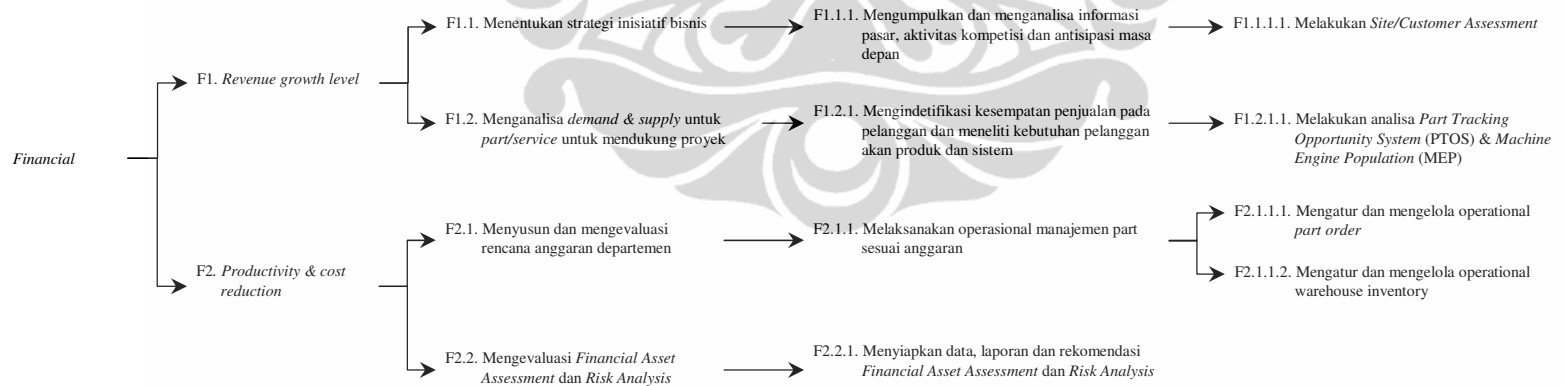
Gambar 4.14. Diagram *Tree* Perspektif Pelanggan Departemen Service



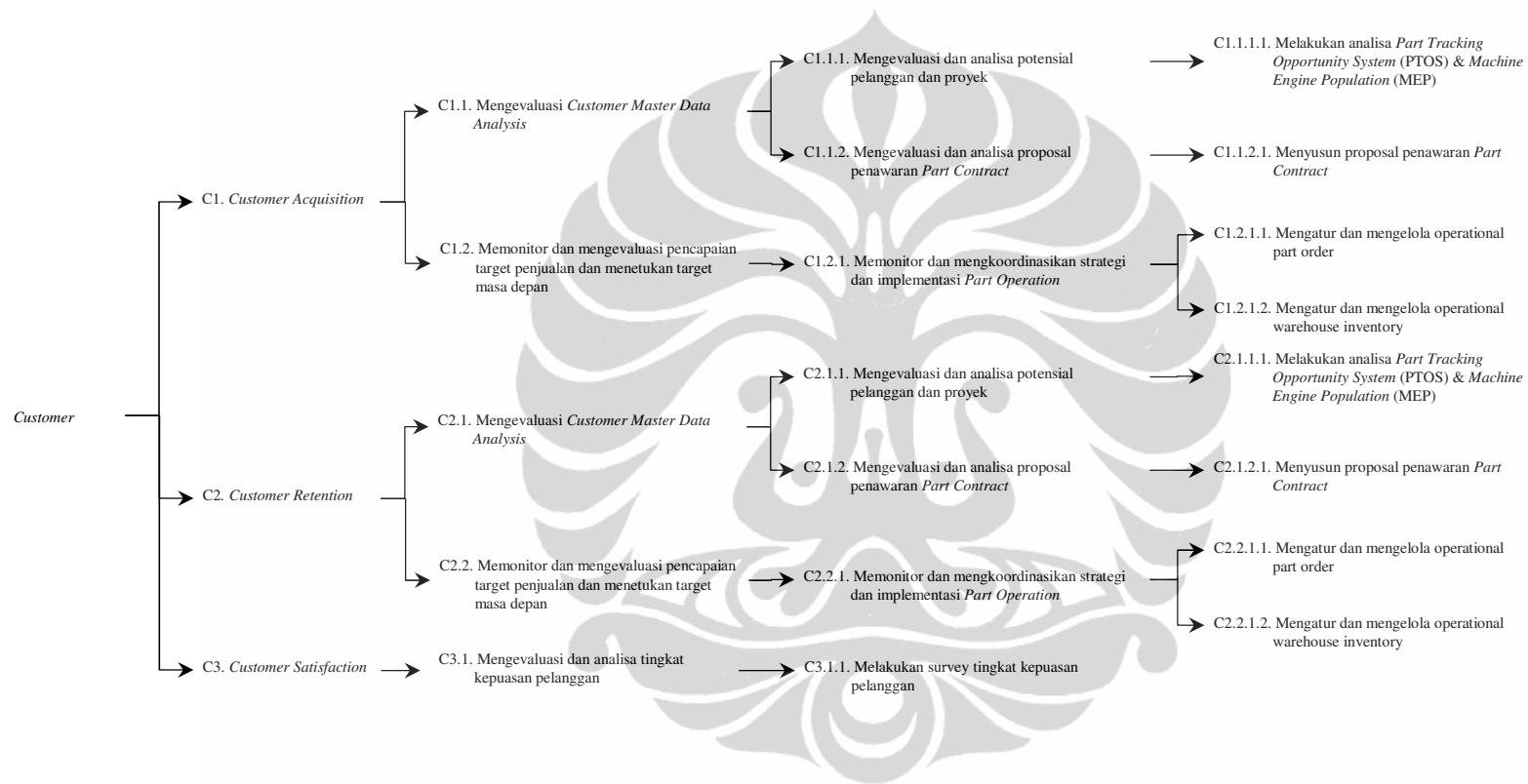
Gambar 4.15. Diagram *Tree* Perspektif Proses Bisnis Internal Departemen Service



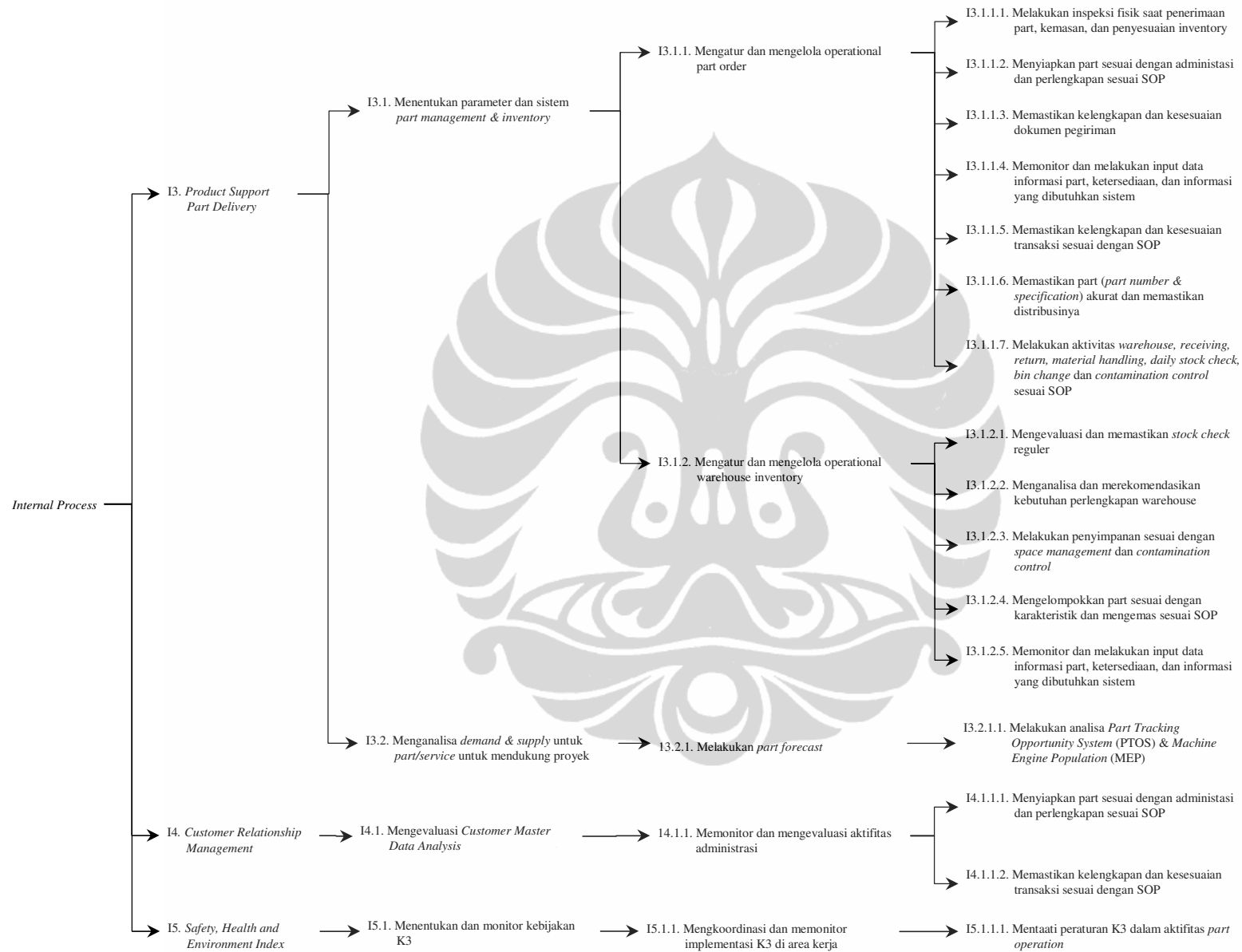
Gambar 4.16. Diagram *Tree* Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Departemen Service



Gambar 4.17. Diagram *Tree* Perspektif Finansial Departemen Part

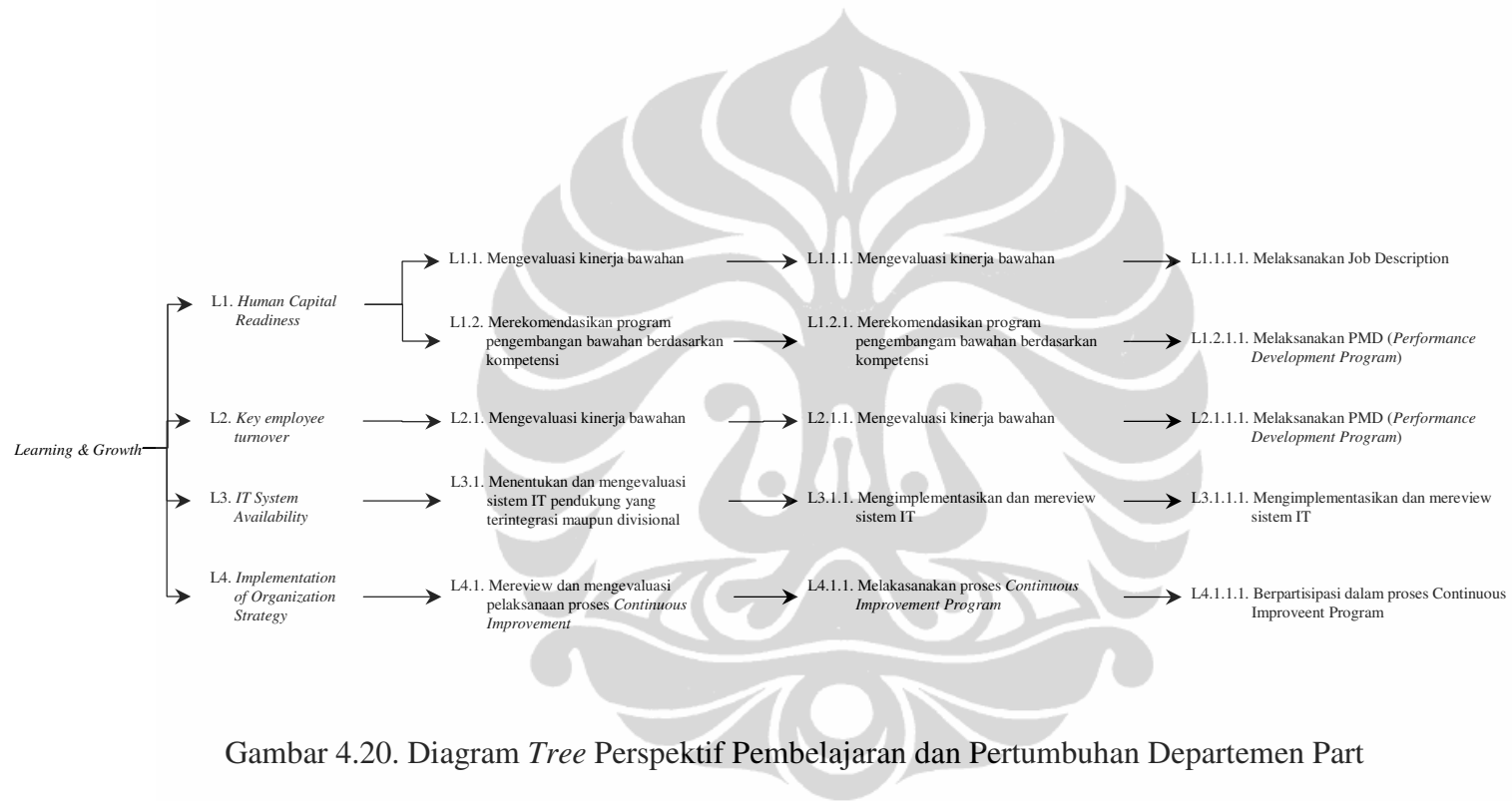


Gambar 4.18. Diagram *Tree* Perspektif Pelanggan Departemen Part



Gambar 4.19. Diagram Tree Perspektif Proses Bisnis Internal Departemen Part

Pemodelan generik..., Wahyu Eko Priyo Utomo, FT UI, 2009



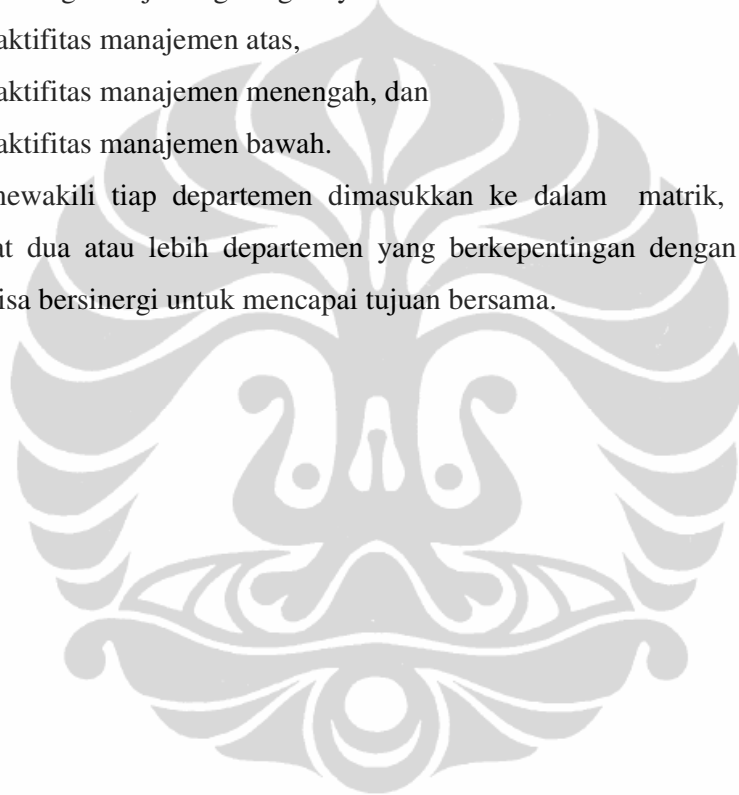
Gambar 4.20. Diagram *Tree* Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Departemen Part

4.4.2 *Hoshin Plan*

Setelah seluruh aktifitas teridentifikasi dan tersusun dalam diagram *tree*, selanjutnya disusun matriks aktifitas yang mengintegrasikan *balanced scorecard* dan *hoshin kanri*. Dengan menggunakan matrik, aktifitas-aktifitas yang dilakukan oleh beberapa bagian dalam divisi maupun antar divisi akan terlihat, sehingga aktifitas tersebut bisa dilakukan lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bersama. Matrik aktifitas dibagi menjadi tiga bagian yaitu :

1. Matrik aktifitas manajemen atas,
2. Matrik aktifitas manajemen menengah, dan
3. Matrik aktifitas manajemen bawah.

Notasi yang mewakili tiap departemen dimasukkan ke dalam matrik, sehingga apabila terdapat dua atau lebih departemen yang berkepentingan dengan aktifitas tersebut akan bisa bersinergi untuk mencapai tujuan bersama.



Tabel 4.1. Matrik Aktifitas Manajemen Atas

Ukuran dan Indikator	Sasaran Strategis Balance Scorecard														
	L4	L3	L2	L1	I5	I4	I3	I2	I1	C3	C2	C1	F2	F1	
Ketersediaan Strategi % ROCE % Revenue % Growth % Cakupan Sales/Service									●				⊗	F1.1. Menentukan strategi inisiatif bisnis I1.3.	
% Pencapaian Target % Pertumbuhan Pendapatan % Pertumbuhan Market share											⊗	⊗	●	F1.2. Memonitor dan mengevaluasi pencapaian target penjualan dan menentukan target masa depan C1.2. C2.2.	
% Ketersediaan Anggaran % Akurasi Anggaran % Penurunan Biaya													⊗	F2.1. Menyusun dan mengevaluasi rencana anggaran departemen	
% Akurasi Anggaran % Penurunan Biaya % Selisih Biaya													●	F2.2. Memonitor dan mengevaluasi proses bisnis yang efektif dan efisien	
% Ketersediaan Analisa % Akurasi Analisa													⊗	F2.3. Mengevaluasi <i>Financial Asset Assesment</i> dan <i>Risk Analysis</i>	
% Ketersediaan Analisa % Akurasi Analisa						⊗					⊗	⊗		C1.1. Mengevaluasi <i>Customer Master Data Analysis</i> C2.1. I4.1.	
Kecepatan Proses % Kelengkapan Proses % Akurasi Proses										●				C3.1. Mengkoordinasikan rencana dan memonitor pelaksanaan administrasi penyerahan produk	
Market Share Indeks Kepuasan Pelanggan											⊗			C3.2. Mengevaluasi dan analisa tingkat kepuasan pelanggan C3.1.	
% Akurasi Profisi % Kelengkapan Proses										●				I1.1. Merencanakan dan memonitor proses provisi dari unit yang terjual	
Kecepatan Proses % Kelengkapan Proses										●				I1.2. Mengkoordinasikan dan menganalisa proses pengajuan kredit, negosiasi dan persetujuan	
Indek Kinerja Karyawan % Kesesuaian skill			⊗	⊗										L1.1. Mengevaluasi kinerja bawahan L2.1.	
% Cakupan Skill Jumlah Karyawan Sukses				⊗										L1.2. Merekomendasikan program pengembangan bawahan berdasarkan kompetensi	
% Ketersediaan IT % Cakupan Program % Efisiensi		⊗												L3.1. Menentukan dan mengevaluasi sistem IT pendukung yang terintegrasi maupun divisional	
Index Budaya Organisasi	⊗													L4.1. Mereview dan mengevaluasi pelaksanaan proses Continuous Improvement	
% Ketersediaan Analisa % Akurasi Analisa % Pertumbuhan Pendapatan							□	○					⊗	F1.2. Menganalisa <i>demand & supply</i> untuk <i>part/service</i> untuk mendukung proyek I2.2.	
% Ketersediaan Strategi % Efisiensi Proses								○						I2.1. Mereview dan menganalisa strategi dan implementasi manajemen perawatan	
Jumlah Insiden/Kecelakaan				□										I5.1. Menentukan dan monitor kebijakan K3	
% Ketersediaan Parameter % Akurasi Parameter % Efisiensi Parameter							□							I3.1. Menentukan parameter dan sistem part management & inventory	

- : Departemen Marketing
- : Departemen Service
- : Departemen Part

Tabel 4.2. Matrik Aktifitas Manajemen Menengah

Ukuran dan Indikator	Sasaran Strategis Balance Scorecard														
	L4	L3	L2	L1	I5	I4	I3	I2	I1	C3	C2	C1	F2	F1	
	Implementation of Organization Strategy	IT System Availability	Key employee turnover	Human capital readiness	Safety, Health & Environment Index	Customer Relationship Management	Product Support (Part) delivery	Product Support (Service) delivery	Prime Product delivery	Customer Satisfaction	Customer Acquisition	Customer Retention	Productivity & cost reduction	Revenue growth level	
% ROCE % Revenue % Growth														F1.1.1 Menganalisa pencapaian target penjualan	
Ketersediaan Tim % Revenue % Growth % ROCE														F1.1.2 Menentukan tim dan rencana aktivitas penjualan pada segmen tertentu	
Ketersediaan Laporan % Pencapaian target														F1.2.1 Mengevaluasi aktivitas penjualan	
Ketersediaan Laporan % Kelengkapan dan akurasi														F2.1.1 Mengevaluasi kelengkapan administrasi dan dokumen bisnis	
Ketersediaan Laporan % Kelengkapan dan akurasi														F2.1.2 Memastikan dan menganalisa proses pemesanan dan menegosiasikan penyelesaian permasalahan	
Ketersediaan Laporan % Kelengkapan dan akurasi														F2.2.1 Mengestimasi waktu dan harga pengiriman mesin	
Ketersediaan Laporan % Kelengkapan dan akurasi														I1.2.1	
Ketersediaan Laporan % Kelengkapan dan akurasi														F2.2.2 Memonitor fluktuasi perubahan harga dari prinsipal dan merekomendasikan pada pelanggan	
Ketersediaan Laporan % Kelengkapan dan akurasi														F2.3.1 Menyiapkan data, laporan dan rekomendasi Financial Asset Assessment dan Risk Analysis	
Ketersediaan Laporan % Kelengkapan dan akurasi % Pertumbuhan Penjualan % Market Share														F2.2.1	
Ketersediaan Laporan % Kelengkapan dan akurasi % Pertumbuhan Penjualan % Market Share														C1.1.1 Menganalisa pencapaian target penjualan	
Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan kecepatan														C1.1.2 Mengevaluasi aktivitas penjualan	
Ketersediaan Laporan % Kelengkapan dan akurasi % Pertumbuhan Penjualan % Market Share														C1.2.1 Menyelenggarakan pengiriman mesin kepada pelanggan	
Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi														C2.2.1	
														I1.1.2	
														C3.1.1	
														C2.1.1 Menganalisa pencapaian target penjualan	
														C2.2.1	
														C3.1.1	
														I1.2.2 Memastikan dan menganalisa proses pemesanan dan menegosiasikan penyelesaian permasalahan	

- : Departemen Marketing
- : Departemen Service
- : Departemen Part

Tabel 4.2. Matrik Aktifitas Manajemen Menengah (lanjutan)

Ukuran dan Indikator	Sasaran Strategis Balance Scorecard														
	L4	L3	L2	L1	I5	I4	I3	I2	I1	C3	C2	C1	F2	F1	
Ketersediaan Tim % Market Growth % Pencapaian														I1.3.1. Menentukan tim dan rencana aktivitas penjualan pada segmen tertentu	
Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi														I4.1.1. Memastikan kelengkapan dokumen pembelian dan administrasinya	
Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi														I4.1.2. Memonitor fluktuasi perubahan harga dari prinsipal dan merekomendasikan pada pelanggan	
Indek Kinerja Karyawan % Kesesuaian skill														L1.1.1. Mengevaluasi kinerja bawahan L2.1.1.	
% Cakupan Skill Jumlah Karyawan Sukses														L1.2.1. Merekomendasikan program pengembangan bawahan berdasarkan kompetensi	
% Ketersediaan IT % Cakupan Program % Efisiensi														L3.1.1. Mengimplementasikan dan mereview sistem IT	
% Pencaian vs target														L4.1.1. Melaksanakan proses Continuous Improvement Program	
Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi														F1.1.1. Mengumpulkan dan menganalisa informasi pasar, aktivitas kompetisi dan antisipasi masa depan	
Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi														F1.1.2. Menilai kebutuhan pelanggan dan rencana masa depan untuk mengembangkan strategi pada pelanggan yang ditargetkan	
Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi														F1.2.1. Mengidentifikasi kesempatan penjualan pada pelanggan dan meneliti kebutuhan pelanggan akan produk dan sistem	
Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi														C1.1.1. Mengevaluasi dan analisa potensial pelanggan dan proyek C2.1.1.	
Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi % Pertumbuhan pencapaian vs rencana														C1.1.2. Mengevaluasi dan analisa proposal penawaran Service Contract C2.1.2.	
Ketersediaan Laporan strategi % Ketepatan dan akurasi														C1.2.1. Memonitor dan mengkoordinasikan strategi dan implementasi maintenance C2.2.1. I2.1.1.	
% Cakupan % Machine Availability % MTBS (Mean Time Between Stopage)														I2.1.2. Menerima permintaan pekerjaan darurat (emergency) dan menentukan teknisi yang ditugaskan	

: Departemen Marketing
 : Departemen Service
 : Departemen Part

Tabel 4.2. Matrik Aktifitas Manajemen Menengah (lanjutan)

Ukuran dan Indikator	Sasaran Strategis Balance Scorecard															Rencana Aktifitas Manajemen Menengah		
	F1	F2	C1	C2	C3	I1	I2	I3	I4	I5	L1	L2	L3	L4				
Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi																		12.1.3. Memonitor dan mengevaluasi aktifitas administrasi 14.1.1.
Ketersediaan Laporan % ketersediaan alat																		12.1.4. Memonitor dan menganalisa kebutuhan tool, kelayakan dan keamanannya
% Ketepatan dan akurasi																		12.2.1. Melakukan part forecast 13.2.1.
% Pelaksanaan Program Jumlah Insiden																		15.1.1. Mengkoordinasi dan memonitor implementasi K3 di area kerja
Ketersediaan Laporan % Ketepatan Akurasi																		F2.1.1. Melaksanakan operasional manajemen part sesuai anggaran
Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi % Pertumbuhan pencapaian vs rencana																		C1.1.2. Mengevaluasi dan analisa proposal penawaran Part Contract C2.1.2.
Ketersediaan Laporan % Efisiensi Operasional																		C1.2.1. Memonitor dan mengkoordinasikan strategi dan implementasi Part Operation C2.2.1.
Ketersediaan Laporan % Ketepatan Akurasi																		I3.1.1. Mengatur dan mengelola operational part order
Ketersediaan Laporan % Ketepatan Akurasi																		I3.1.2. Mengatur dan mengelola operational warehouse inventory

: Departemen Marketing
 : Departemen Service
 : Departemen Part

Tabel 4.3. Matrik Aktifitas Manajemen Bawah (lanjutan)

Ukuran dan Indikator	Sasaran Strategis Balance Scorecard														
	L4	L3	L2	L1	I5	I4	I3	I2	I1	C3	C2	C1	F2	F1	
	Implementation of Organization Strategy	IT System Availability	Key employee turnover	Human capital readiness	Safety, Health & Environment Index	Customer Relationship Management	Product Support (Part) delivery	Product Support (Service) delivery	Prime Product delivery	Customer Satisfaction	Customer Acquisition	Customer Retention	Customer Retention	Productivity & cost reduction	Revenue growth level
Ketersediaan Strategi % Ketepatan dan akurasi													<input type="radio"/>	F1.1.2.1. Menyusun strategi perawatan mesin	
Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi							<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F1.2.1.1. Melakukan analisa Part Tracking Opportunity System (PTOS) & Machine Engine Population (MEP) C1.1.1.1. C2.1.1.1. F1.2.1.1. C1.1.1.1. C2.1.1.1. I3.2.1.1.	
Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi % Aktual vs rencana													<input type="radio"/>	F2.1.1.1. Memastikan kelengkapan administrasi dan dokumen proses manajemen perawatan	
Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi % Aktual vs rencana											<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		C1.1.2.1. Menyusun proposal penawaran Service Contract C2.1.2.1.	
Ketersediaan strategi % Ketepatan dan akurasi % Aktual vs rencana										<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			C1.2.1.1. Memonitor dan mengkoordinasikan strategi dan implementasi maintenance C2.2.1.1.	
Kecepatan Respon % Rasio Maintenance % Availability Mesin											<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		C1.2.1.2. Menerima permintaan pekerjaan darurat (emergency) dan menentukan teknisi yang ditugaskan C2.2.1.2.	
Ketersediaan Laporan Kelengkapan proses											<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		C1.2.1.3. Memonitor dan mengevaluasi aktifitas administrasi C2.2.1.3.	
Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi % Ketersediaan alat											<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		C1.2.1.4. Memonitor dan menganalisa kebutuhan tool, kelayakan dan keamanannya C2.2.1.4.	
Efisiensi Maintenance % Ketepatan dan akurasi % Aktual vs rencana								<input type="radio"/>						I2.1.1.1. Membuat Maintenance Planning & Scheduling I2.2.1.1.	
Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi % biaya REDO								<input type="radio"/>						I2.1.1.2. Melakukan aktivitas maintenance testing & adjusting komponen sesuai SOP	
Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi % biaya REDO								<input type="radio"/>						I2.1.1.3. Melakukan aktivitas maintenance remove & install komponen sesuai SOP	
Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi % biaya REDO								<input type="radio"/>						I2.1.1.4. Melakukan aktivitas maintenance disassembly & assembly komponen sesuai SOP	
Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi MTFS aPM (Mean Time to First Stopage afetr PM)								<input type="radio"/>						I2.1.1.5. Melakukan aktivitas preventive maintenance (PM) pada mesin sesuai SOP	
Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi % Aktual vs rencana								<input type="radio"/>						I2.1.2.1. Menganalisa dan troubleshooting kerusakan yang terjadi pada komponen	

: Departemen Marketing
 : Departemen Service
 : Departemen Part

Tabel 4.3. Matrik Aktivitas Manajemen Bawah (lanjutan)

Ukuran dan Indikator		Sasaran Strategis Balance Scorecard																				
		F1	F2	C1	C2	C3	I1	I2	I3	I4	I5	L1	L2	L3	L4							
Ukuran dan Indikator	Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi % Availability Mesin MTBS																		I2.1.2.2.	Menganalisa data diagnostik dari pengetesan kinerja mesin		
	% Ketepatan dan akurasi																			I2.1.3.1.	Membuka workorder dengan lengkap dan benar	
	Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi																			I4.1.1.2.		
	Ketersediaan Strategi % Ketepatan dan akurasi																			I2.1.3.2.	Memberikan laporan pasca maintenance secara lengkap dan benar	
	Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi																			I2.2.1.2.	Menentukan strategi penggantian komponen	
	Jumlah Angka Kecelakaan																					
	Kecepatan proses % Ketepatan dan akurasi																				I5.1.1.1.	Mentaati peraturan K3 dalam aktifitas service maintenance
	Kecepatan proses % Ketepatan dan akurasi																				F2.1.1.1.	Mengatur dan mengelola operational part order
	Ketersediaan proposal % Ketepatan dan akurasi % Aktual vs rencana																				F2.1.1.2.	Mengatur dan mengelola operational warehouse inventory
	Kecepatan proses % Ketepatan dan akurasi																				C1.2.1.2.	
	Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi % Aktual vs rencana																				C2.2.1.2.	
	% Ketepatan dan akurasi % Aktual vs rencana																				C1.1.2.1.	Menyusun proposal penawaran Part Contract
	Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi % Aktual vs rencana																				C2.1.2.1.	
	Kecepatan % Ketepatan dan akurasi % Aktual vs rencana																				C1.2.1.1.	Mengatur dan mengelola operational part order
																					C2.2.1.1.	
																					I3.1.1.1.	Melakukan inspeksi fisik saat penerimaan part, kemasan, dan penyesuaian inventory
																				I3.1.1.2.	Menyiapkan part sesuai dengan administrasi dan perlengkapan sesuai SOP	
																				I3.1.1.3.	Memastikan kelengkapan dan kesesuaian dokumen pengiriman	
																				I3.1.1.4.	Memonitor dan melakukan input data informasi part, ketersediaan, dan informasi yang dibutuhkan sistem	

: Departemen Marketing
 : Departemen Service
 : Departemen Part

Tabel 4.3. Matrik Aktifitas Manajemen Bawah (lanjutan)

Sasaran Strategis Balance Scorecard														
Rencana Aktifitas Manajemen Bawah														
Ukuran dan Indikator														
F1	F2	C1	C2	C3	I1	I2	I3	I4	I5	L1	L2	L3	L4	
Revenue growth level	Productivity & cost reduction	Customer Retention	Customer Acquisition	Customer Satisfaction	Prime Product delivery	Product Support (Service) delivery	Product Support (Part) delivery	Customer Relationship Management	Safety, Health & Environment Index	Human capital readiness	Key employee turnover	IT System Availability	Implementation of Organization Strategy	
	I3.1.1.5.						<input type="checkbox"/>							Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi % Aktual vs rencana
	I3.1.1.6.						<input type="checkbox"/>							Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi % Aktual vs rencana
	I3.1.1.7.						<input type="checkbox"/>							Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi % Aktual vs rencana
	I3.1.2.1.						<input type="checkbox"/>							Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi % Aktual vs rencana
	I3.1.2.2.						<input type="checkbox"/>							Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi % Aktual vs rencana
	I3.1.2.3.						<input type="checkbox"/>							% Ketepatan dan akurasi % Aktual vs rencana
	I3.1.2.4.						<input type="checkbox"/>							Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi % Aktual vs rencana
	I3.1.2.5.						<input type="checkbox"/>							Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi % Aktual vs rencana
	I4.1.1.1.							<input type="checkbox"/>						Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi
	I4.1.1.2.							<input type="checkbox"/>						Ketersediaan Laporan % Ketepatan dan akurasi
	I5.1.1.1.								<input type="checkbox"/>					Jumlah Insiden Kecelakaan

: Departemen Marketing
 : Departemen Service
 : Departemen Part