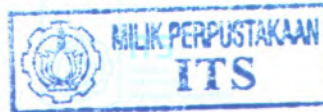


40735/H10



ITS

Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember



R51
650.312 9
Ami
P-1
2010

TUGAS AKHIR - TI 091324

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA
DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED
SCORECARD PADA PT. NUSA CIPTA SARANA**

PRADHIKA AMIPRADHANA
2505 100 036

Dosen Pembimbing
Dr. Ir. Sri Gunani Partiw, M.T.

JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2010

PERPUSTAKAAN ITS	
Tgl Terima	6 - 8 - 2010
Terima Dari	H
No Agenda Prp.	-



ITS
Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

FINAL PROJECT - TI 091324

**DESIGNING OF PERFORMANCE
MEASUREMENT SYSTEM USING BALANCED
SCORECARD METHOD IN PT. NUSA CIPTA SARANA**

PRADHIKA AMIPRADHANA
2505 100 036

Supervisor
Dr. Ir. Sri Gunani Partiw, M.T.

DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING
Faculty of Industrial Technology
Sepuluh Nopember Institute of Technology
Surabaya 2010

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA
DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED
SCORECARD* PADA PT. NUSA CIPTA SARANA**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Teknik**

Pada

**Program Studi S-1 Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

Oleh :

PRADHIKA AMIPRADHANA

2505 100 036

Disetujui oleh Pembimbing Tugas Akhir :

Dr. Ir. Sri Gunani Partiw, M.T.(Pembimbing)



SURABAYA, Juli 2010

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA
DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED
SCORECARD* PADA PT. NUSA CIPTA SARANA**

Nama Penulis : Pradhika Amipradhana
NRP : 2505 100 036
Jurusan : Teknik Industri FTI-ITS
Dosen Pembimbing : Dr. Ir. Sri Gunani Partiw, M.T.

Abstrak

Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk membuat perencanaan organisasi dalam upaya mencapai tujuan – tujuan yang ditetapkan di masa yang akan datang dan sebagai alat untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi.

Pada penelitian ini dilakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Langkah awal dimulai dari penurunan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sehingga secara tidak langsung dalam aplikasinya, sistem ini dapat dipakai sebagai alat penetapan strategi bagi perusahaan tujuan yang diinginkan. Dalam penelitian ini juga didukung oleh beberapa metode antara lain pembobotan dengan *Analytical Hierachy Process* (AHP) untuk mengetahui skala nilai prioritas setiap KPI, *Scoring System* dan *Traffic Light System*.

Dari hasil perancangan yang telah dilakukan, didapatkan 14 KPI dengan perincian 3 KPI dari perspektif *financial* yaitu rasio tingkat pertumbuhan pendapatan, *nett margin*, *efficiency ratio*, 2 KPI dari perspektif *customer* yaitu rasio jumlah pelanggan yang tidak komplain, rasio tingkat pertumbuhan pendapatan, 5 KPI dari perspektif internal bisnis proses yaitu prosentase produk yang tidak cacat, prosentase produk yang sesuai pesanan, prosentase produk yang tidak

diretur, prosentase pemeliharaan mesin, tingkat utilisasi pekerja dan 4 KPI dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu tingkat ketaatan karyawan terhadap peraturan, jumlah program pelatihan, rata-rata hari training, intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan. Dari 14 KPI yang ada, 12 KPI masuk dalam kategori hijau sedangkan 2 KPI masuk dalam kategori kuning. Dalam penelitian ini juga diberikan rekomendasi perbaikan pada perusahaan sebagai upaya untuk memperbaiki KPI-KPI yang masih berada dalam kategori kuning. Hasil total dari pengukuran kinerja pada penelitian ini sebesar 101% yang masuk dalam kategori hijau, sehingga dapat dinyatakan telah memenuhi bahkan melebihi performa yang diharapkan.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard, Key Performance Indicator, Analytical Hierarchy Process, Pengukuran kinerja.*

**DESIGNING OF PERFORMANCE MEASUREMENT
SYSTEM USING BALANCED SCORECARD METHOD IN
PT. NUSA CIPTA SARANA**

Name : Pradhika Amipradhana
NRP : 2505 100 036
Departement : Industrial Engineering FTI-ITS
Supervisor : Dr. Ir. Sri Gunani Partiw, M.T.

Abstract

Performance measurement is used as a basis for planning an organization in achieving its objectives - the goal set in the future and as a tool to assess the success of a company or organization.

In this research, performance measurement using the Balanced Scorecard. The Balanced Scorecard is a set of complementary measures to the size of future performance booster. The objectives and measures were translated from the vision and strategy company that viewed from four perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. Thus indirectly in application, this system can be used as a means of determining a strategy for the company's desired goals. In this study, also supported by several methods such as weighted with Hierachy Analytical Process (AHP) to assess the scale of priority value of each KPI, Scoring System and the Traffic Light System.

The result of design that has been done, we got 14 KPI's 3 KPI's with details of the financial perspective is the ratio of earnings growth rates, nett margin, efficiency ratio, two from the perspective of customer KPI is the ratio of the number of subscribers who do not complain, the ratio of the income growth rate, 5 KPI's internal perspective of business processes, namely

the percentage of products that are not defective, the appropriate percentage of product orders, the percentage of products that do not return, percentage of maintenance of machinery, the utilization rate of workers and 4 KPI's of learning and growth perspective is the level of employee compliance with regulations, the number of training programs, the average Average days of training, the intensity of coordination meetings held. Of the 14 existing KPI, 12 KPI's green in the same category while the two KPI's into the yellow category. In this study also provided recommendations for improvements in the company in an effort to improve the KPI-KPI is still in the yellow category. Total yield of performance measurement in this study amounted to 101% who fall into categories of green, so it can otherwise have met and even exceeded the expected performance.

Keywords: Balanced Scorecard, Key Performance Indicators, Analytical Hierarchy Process, Performance measurement.

KATA PENGANTAR

Segala Puji bagi Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat dan petunjuk-Nya dan Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan Laporan Tugas Akhir yang berjudul “Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT. Nusa Cipta Sarana.” ini tepat pada waktunya.

Laporan Tugas Akhir ini disusun guna memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan studi strata satu dan memperoleh gelar Sarjana Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya

Laporan Tugas Akhir ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dari pihak lain. Dalam kesempatan ini penulis ingin memberikan ucapan terima kasih atas bantuan dan bimbingan yang diberikan kepada penulis selama pelaksanaan Tugas Akhir ini, yaitu:

1. Allah SWT atas karunia dan Rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini tepat pada waktunya
2. Kedua orang tuaku, mbah dok, saudara-saudaraku semua, adikku vio atas doa dan semangat yang tidak pernah henti diberikan untuk penulis.
3. Ibu Dr.Ir. Sri Gunani Pratiwi, MT selaku Dosen Pembimbing dan Ketua Jurusan Teknik industri ITS yang memberikan pengarahan kepada penulis dalam menyelesaikan Laporan Tugas Akhir ini.
4. Ibu Syarifah Hanoum, ST, MT selaku Koordinator TA yang telah banyak memberi masukan dan informasi kepada penulis.
5. Bapak Ali Efendi, ST selaku Direktur PT. Nusa Cipta Sarana yang telah banyak membantu penulis dalam mencari data di perusahaan.

6. Seluruh Dosen dan Karyawan Jurusan Teknik Industri ITS
7. Teman-teman APATIS'05, Iqbal, Sandra, Devi, Ferraz, Tannya, Cheche, Dodik, Irma, Ani, Vita, Lita, Ririn, Indah, Eka, Teguh, Fikri, Rahma dan semua temen seperjuangan TA yang lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
8. Mas Syahrul yang sudah memberikan banyak masukan dan ide.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan oleh penulis, terima kasih atas semua bimbingan, doa serta dukungan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa penulisan Tugas Akhir ini masih sangat jauh dari sempurna, segala saran dan masukan yang membangun akan penulis terima dengan lapang dada dan penulis meminta maaf atas kesalahan di dalamnya. Semoga Tugas Akhir ini bermanfaat bagi masyarakat secara umum dan khususnya bagi dunia industri.

Surabaya, 10 Juli 2010

Penulis

DAFTAR ISI

Lembar Judul	i
Lembar Pengesahan	iii
Abstrak Indonesia	iv
Abstrak Inggris.....	vi
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	3
1.3 Tujuan	4
1.4 Ruang Lingkup Permasalahan	4
1.5 Manfaat Tugas Akhir	4

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengukuran Kinerja	5
2.2 Sistem Pengukuran Kinerja	7
2.3 Persyaratan Sistem Pengukuran Kinerja.....	7
2.4 Metode-Metode Pengukuran Kinerja	8
2.4.1 <i>Balanced Scorecard</i>	8
2.4.2 <i>Integrated Performance Mesurement Systems</i> ..	16
2.4.3 <i>Performance Prism</i>	16
2.5 <i>Analytical Hierarchy Process</i>	19
2.6 <i>Key Performance Indicator</i>	22
2.7 <i>Scoring System</i>	22
2.8 Penelitian Terdahulu.....	22

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tahap Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	25
3.2 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data.....	26

3.3 Tahap Kesimpulan dan Saran	28
--------------------------------------	----

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Identifikasi Perusahaan	31
4.2 Struktur Organisasi	32
4.3 Identifikasi Visi, Misi dan Strategi perusahaan	34
4.4 Pengukuran kinerja <i>existing</i>	36
4.5 Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	36
4.5.1 Identifikasi <i>Strategy objectives</i>	36
4.5.2 Penentuan Hubungan Sebab Akibat Masing-Masing <i>Strategy Objective (Strategy Map)</i>	41
4.5.3 Pendefinisian <i>Critical Succes Factor</i> dan KPI ..	43
4.5.4 Hierarki Kerja PT. Nusa Cipta Sarana.....	45
4.5.5 Tingkat Kepentingan kinerja Perusahaan	45
4.5.5.1 Pembobotan Kinerja Perusahaan Keseluruhan	46
4.5.5.2 Tingkat Kepentingan <i>Key performance indicators (KPI)</i> Tiap Perspektif.....	47

BAB V ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

5.1 Peta Strategi	51
5.2 Alur Pengukuran Kinerja	52
5.3 Pengukuran Kinerja	54
5.4 Perancangan <i>Traffic Light Systems</i>	63
5.5 Analisa Kondisi Saat Ini	65
5.6 Analisa dan Perbaikan	67

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan	69
6.2 Saran	70

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbedaan pendekatan <i>balanced scorecard</i> dan pendekatan tradisional.....	10
Tabel 2.2 Skala penilaian perbandingan berpasangan.....	20
Tabel 4.1 Faktor Internal dan eksternal.....	35
Tabel 4.2 Target pasar.....	36
Tabel 4.3 <i>Strategic Objectif</i> tiap perspektif.....	37
Tabel 4.4 <i>Critical succes Factor</i>	44
Tabel 4.5 <i>Key performance Indicator</i>	45
Tabel 4.6 Hasil pembobotan secara menyeluruh.....	46
Tabel 4.7 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif <i>Financial</i>	47
Tabel 4.8 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Pelanggan.....	48
Tabel 4.9 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Proses Bisnis Internal.....	49
Tabel 4.10 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Pembelajaran dan Tumbuh.....	50
Tabel 5.1 Formula KPI 1.....	54
Tabel 5.2 Formula KPI 2.....	55
Tabel 5.3 Formula KPI 3.....	55
Tabel 5.4 Formula KPI 4.....	56
Tabel 5.5 Formula KPI 5.....	56
Tabel 5.6 Formula KPI 6.....	57
Tabel 5.7 Formula KPI 7.....	57
Tabel 5.8 Formula KPI 8.....	58
Tabel 5.9 Formula KPI 9.....	58
Tabel 5.10 Formula KPI 10.....	59

Tabel 5.11 Formula KPI 11.....	59
Tabel 5.12 Formula KPI 12.....	60
Tabel 5.13 Formula KPI 13.....	61
Tabel 5.14 Formula KPI 14.....	61
Tabel 5.15 Data Target dan Pencapaian Kinerja tiap KPI.....	62
Tabel 5.16 Hasil Pengukuran Kinerja PT. Nusa Cipta Sarana.....	64
Tabel 5.17 Hasil total keseluruhan perspektif.....	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Hubungan Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	11
Gambar 2.2	Hubungan Perspektif Pelanggan	13
Gambar 2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	14
Gambar 2.4	Perspektif Pembelajaran dan Tumbuh.....	15
Gambar 2.5	Sudut Pandang dan Ruang <i>Lingkup Performance Prism</i>	18
Gambar 3.1	<i>Flowchart</i> Penelitian	29
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT. Nusa Cipta Sarana	33
Gambar 4.2	<i>Strategy Map</i> tiap Perspektif.....	41
Gambar 4.3	Hirarki Kerja PT. Nusa Cipta Sarana	45
Gambar 5.1	Alur Perancangan pengukuran kinerja	52

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berkembangnya dunia menuju era pasar bebas membawa dampak persaingan bisnis yang semakin ketat. Kondisi ini menjadi pendorong bagi dunia usaha untuk lebih peduli terhadap strategi yang dijalankan. Bahkan perusahaan-perusahaan terus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Persaingan domestik dan global mengharuskan perusahaan memberikan perhatian lebih pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan bersaing melalui penyampaian produk dan layanan yang lebih baik pada konsumen. Organisasi dapat berlangsung dengan baik, perlu diadakannya dukungan pada kinerja perusahaan tersebut. Dalam hal tersebut diperlukan suatu standar pengukuran kinerja yang tepat yang tujuannya untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi yang tidak hanya berorientasi pada sektor keuangan saja, karena ukuran keuangan tidak memberikan gambaran riil dan menyeluruh mengenai keadaan perusahaan apabila tidak memperhatikan hal-hal lain diluar sisi finansial, misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan.

PT. Nusa Cipta Sarana (NCS) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa perencanaan dan konsultan untuk rancang bangun, konstruksi, produk industri, komponen mesin dan mesin untuk peralatan industri di daerah Jawa Timur tepatnya di kota Sidoarjo. Didukung tenaga ahli yang profesional dan inovatif menjadi PT. Nusa Cipta Sarana (NCS) selalu memberikan total solusi terhadap permasalahan industri

manufacturing, semua aktifitas PT Nusa Cipta sarana (NCS) dikoordinasikan dan ditunjang oleh suatu manajemen yang terpadu dan telah dikomputerisasikan untuk menjamin suatu fleksibilitas yang tinggi terhadap kebutuhan dan perkembangan industri. Permasalahan yang terjadi dalam PT. Nusa Cipta sarana (NCS) adalah dalam pengukuran kinerjanya yang masih menggunakan proses penilaian dari manajer terhadap proses internalnya saja yang meliputi ketepatan pengerjaan produk, *finishing* produk dan pengiriman produk tepat waktu, padahal untuk menjawab persaingan didalam dunia usaha yang berkembang pesat dibutuhkan pengukuran kinerja perusahaan yang tidak hanya melihat dari proses internalnya saja maka dari itu diperlukan pengukuran kinerja dari aspek keuangan, pelanggan, karena PT. Nusa Cipta Sarana (NCS) berorientasi kepada keuntungan untuk menjawab permasalahan tersebut diperlukan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced scorecard* yang merupakan penerjemahan visi misi perusahaan ke dalam strategi untuk melakukan penilaian kinerja.

Metode *balanced scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang diperkenalkan oleh Robert S.Kaplan dan David P. Norton. Konsep ini menyeimbangkan pengukuran kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu mementingkan pada kinerja keuangan. *Starting point* dari *balanced scorecard* adalah penerjemahan visi dan misi perusahaan ke dalam strategi. Secara umum, terdapat empat macam perspektif yang diukur dalam *balanced scorecard*, keempat hal tersebut adalah: perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan perkembangan. Konsep pengukuran kinerja *balanced scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja finansial, juga mempertimbangkan pula kinerja-kinerja non finansial. Selain itu *balanced scorecard* tidak hanya mengukur aktivitas akhir tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir. Menurut Mulyadi (1999) *balanced*

scorecard juga merupakan sarana pengukuran bagi kinerja strategi (*action*) yang melintasi empat perspektif *balanced scorecard* yang seimbang dan terkait secara kausal dari hilir ke hulu.

Setelah menjabarkan visi, misi dan strategi perusahaan maka akan dilakukan perancangan *balanced scorecard* dimana terdiri dari mendefinisikan *strategy objective* perusahaan kedalam 4 perspektif dari *strategy objective* juga dapat ditentukan hubungan sebab akibat antara masing-masing *strategy objective* (*strategy map*). Dari *strategy objective* ini akan didefinisikan *critical success factor* dan KPI. Pada metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) Identifikasi dengan IPMS menghasilkan *Performance Indicator* (PI) yang jauh lebih banyak daripada dengan menggunakan BSC, akan tetapi menentukan KPI yang tepat dengan menggunakan IPMS menjadi lebih sulit, karena KPI-KPI dalam IPMS terbentuk dari *stakeholder requirement* sedangkan KPI pada BSC merupakan penurunan dari visi-misi perusahaan sampai pada *strategy objective* sedangkan metode *Performance prism* berangkat dari *stakeholder requirement*, *performance prism* menjadi *framework performance measurement* yang lain sehingga masih bisa digunakan jika perusahaan tersebut melakukan merger maupun akuisi. Namun kelebihan ini juga harus dibayar mahal karena menjadikan *performance prism* menjadi melebar bahkan terlalu lebar sehingga implementasinya cukup merepotkan karena melibatkan banyak elemen *stakeholder*. Kesulitan pertama yang akan dihadapi adalah menampung banyaknya keinginan dan harapan yang berbeda-beda dari masing-masing *stakeholder*, dengan pernyataan tersebut maka dipilih metode *balanced scorecard* untuk melakukan perancangan pengukuran kinerja.

1.2 Perumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini adalah bagaimana merancang pengukuran kinerja

PT. Nusa Cipta Sarana (NCS) dengan menggunakan metode *balanced scorecard* sehingga dapat diketahui tingkat pencapaian target dan performansi perusahaan.

1.3 Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Melakukan identifikasi atribut kinerja berdasarkan perspektif *balanced scorecard* pada PT. Nusa Cipta Sarana (NCS)
2. Merancang sistem pengukuran kinerja di PT. Nusa Cipta Sarana (NCS) dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

1.4 Ruang Lingkup Permasalahan

Batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Penelitian ini hanya terbatas pada perancangan dan penerapan pengukuran kinerja perusahaan serta pendefinisian langkah-langkah strategi yang akan dilaksanakan, tidak sampai pada pelaksanaan program perbaikan yang direkomendasikan.

1.5 Manfaat Tugas Akhir

Manfaat yang akan didapat dari penelitian tugas akhir ini meliputi:

1. Didapatkannya rancangan pengukuran kinerja perusahaan berupa konsep yang mudah dipahami untuk mengukur kinerja secara periodik sehingga perusahaan dapat melakukan perencanaan dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja.
2. Perusahaan mengetahui pencapaian target dan langkah-langkah strategi yang harus diterapkan di PT. Nusa cipta Sarana (NCS).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan Pustaka yang mendukung penelitian ini adalah tentang pengukuran kerja yang menggunakan model *Balanced Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process* pada peneliti terdahulu.

2.1 Pengukuran Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Pengukuran kinerja menurut (Donelly Gibson dan Irnacevich: 1994) adalah suatu tingkatan keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, kinerja itu sendiri dapat dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Pengukuran kinerja merupakan siklus dari sistem manajemen kinerja (*performance measurement system*) (Suwignjo dan Vanany, 2004) Dimana terdiri dari efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Elemen-elemen pokok suatu pengukuran kinerja adalah:

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi
Tujuan adalah pernyataan secara umum tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran.
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja
Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya



merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung.

3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi

Apabila perusahaan telah memiliki indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja dapat diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.

4. Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Informasi-informasi pencapaian kinerja dapat berfungsi sebagai:

1. *Feedback*

Hasil pengukuran terhadap pencapaian kinerja dapat dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelolah organisasi untuk proses perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Selain itu dapat dijadikan landasan pemberian *reward and punishment* terhadap manajer dan anggota organisasi.

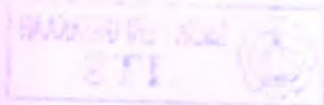
2. Penilaian kemajuan organisasi

Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi.

3. Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas

Pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajemen maupun *stakeholders*.

Pengukuran kinerja bukanlah tujuan akhir melainkan suatu alat agar dihasilkan manajemen yang lebih efisien dan



terjadi peningkatan kinerja. Pengukuran kinerja merupakan suatu dasar bagi organisasi untuk menilai:

1. Bagaimana kemajuan atas saran yang telah ditetapkan.
2. Membantu dalam mengenali area-area kekuatan dan kelemahan.
3. Menentukan tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja.
4. Menunjukkan bagaimana kegiatan mendukung tujuan organisasi.
5. Membantu dalam membuat keputusan-keputusan dengan langkah inisiatif.
6. Mengutamakan alokasi sumberdaya.
7. Meningkatkan produk-produk dan jasa-jasa kepada pelanggan.

2.2 Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Dalam suatu sistem manajemen strategi, pengukuran kinerja berfungsi sebagai alat penilai apakah strategi yang sudah ditetapkan telah berhasil dicapai.

2.3 Persyaratan Sistem Pengukuran Kinerja

Dengan munculnya berbagai paradigma baru dimana bisnis harus digerakkan oleh *customer-focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif diharapkan memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- Dapat membantu mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
- Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian, mutasi.

- Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja karyawan.

2.4 Metode-Metode Pengukuran Kinerja

Para praktisi dan akademisi telah berhasil membuat model-model sistem pengukuran kinerja, diantaranya adalah *balanced scorecard* dari Kaplan dan Norton (1996), *integrated performance measurement systems* (Bititci Etal,1996), *performance prism* (Neely dan Adams, 2000).

2.4.1 *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sebagai alat ukur kinerja perusahaan untuk lingkungan bisnis modern. Pada awalnya, *balanced scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem kelemahan pengukuran kinerja manajemen yang terlalu berfokus pada keuangannya. Selanjutnya *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan dalam implementasinya di perusahaan. Yaitu tidak hanya sebagai alat pengukuran namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategi dan menjadi inti dari sistem manajemen strategis. Kaplan dan Norton (1996) menjelaskan bahwa *balanced scorecard* tetap mempertahankan ukuran finansial tradisional. Namun, *balanced scorecard* melengkapi seperangkat ukuran tersebut dengan ukuran pendorong (drivers) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran itu diterjemahkan dari visi dan strategi perusahaan yang ditinjau dari empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sehingga secara tidak langsung dalam aplikasinya, sistem ini dapat dipakai sebagai alat penetapan strategi bagi perusahaan tujuan yang diinginkan. Sehingga secara tidak langsung dalam aplikasinya, sistem ini dapat dipakai sebagai alat penetapan strategi bagi perusahaan.

Kemampuan perusahaan dalam mengelolah *intangible asset*-nya menjadi lebih menentukan keberhasilan perusahaan dibandingkan dengan pengelolaan *tangible asset*-nya. *Intangible asset* tersebut mencakup pengembangan hubungan dengan *customers*, pengenalan produk baru, kemampuan menghasilkan produk dan jasa dengan biaya yang minimal, kemampuan meningkatkan *skills* dan memberikan motivasi karyawan dan kemampuan mengembangkan teknologi informasi.

Balanced scorecard atau BSC berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara performance keuangan dan non-keuangan, performance jangka pendek dan performance jangka panjang, antara performance yang bersifat internal dan performance yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor performance seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Perbedaan pendekatan *balanced scorecard* dengan pendekatan tradisional adalah:

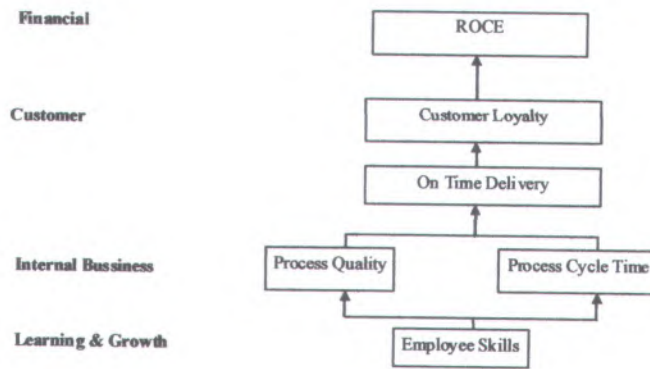
Tabel 2.1 Perbedaan pendekatan *balanced scorecard* dan pendekatan tradisional

Pendekatan <i>Balanced scorecard</i>	Pendekatan Tradisional
a. Komprehensif, <i>Balanced scorecard</i> menekankan pengukuran kinerja tidak hanya aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek finansial dilengkapi dengan aspek customer, inovasi dan market <i>development</i> .	a. Pengukuran aspek keuangan tradisional melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara meningkatkan kinerja di masa depan.
b. Adaptif dan <i>responsive</i> terhadap perubahan lingkungan bisnis	b. Sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa.

Balanced scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari 4 perspektif, yaitu:

- Perspektif keuangan
- Perspektif pelanggan
- Perspektif proses bisnis internal
- Perspektif pembelajaran dan perkembangan

Keempat perspektif diatas menawarkan suatu keseimbangan (*balance*) antara tujuan jangka pendek dan panjang hasil (*outcome*) dan hubungan keempat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *balanced scorecard* seperti yang terlihat dari gambar berikut:



Gambar 2.1 Gambar hubungan keempat perspektif *balanced scorecard*

a. Perspektif keuangan

Dalam *balanced scorecard* perspektif keuangan tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu hal penting dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan mendasar. Kaplan dan Norton membagi siklus bisnis menjadi tiga tahapan yaitu pertumbuhan (*growth*), *sustain*, *harvest* di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan *financial* yang berbeda pada tiap tahapan sehingga penekanan pengukurannya juga berbeda. *Growth* adalah merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. *Sustain*, pada

tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang diinvestasikan. Pada tahap ini tujuan *financial* yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan. *Harvest* tahap terakhir dimana perusahaan atau badan usaha mempertahankan bisnisnya dan benar-benar menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya.

b. Perspektif pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru atau jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan dan Norton, 1996). Kinerja yang buruk pada perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan walaupun pada saat ini kinerja keuangan sedang membaik. Ada dua kelompok dalam pengukuran perspektif pelanggan, yaitu:

1. Pengukuran inti (*core measurement group*)

Pengukuran *core measurement group* digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan

pelanggan, dan profitabilitas pelanggan (mengukur laba bersih dari pelanggan).

2. Pengukuran nilai pelanggan (*customer value proposition*)

Pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang dikuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa dimasuki. Pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. Pengukuran nilai pelanggan sebagai berikut:

- Atribut produk atau jasa, yang meliputi: fungsi, harga, dan kualitas produk.
- Hubungan dengan pelanggan, yang meliputi: responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian.
- Citra dan reputasi, yang menggambarkan *intangible* bagi perusahaan untuk menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan, atau membeli produk.

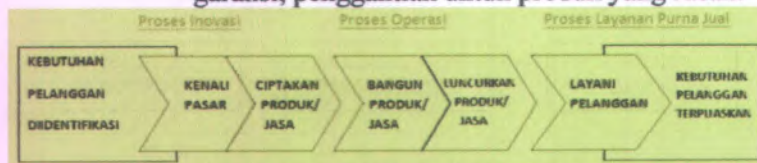


Gambar 2.2 Hubungan perspektif pelanggan

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan. Dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam tiga prinsip dasar:

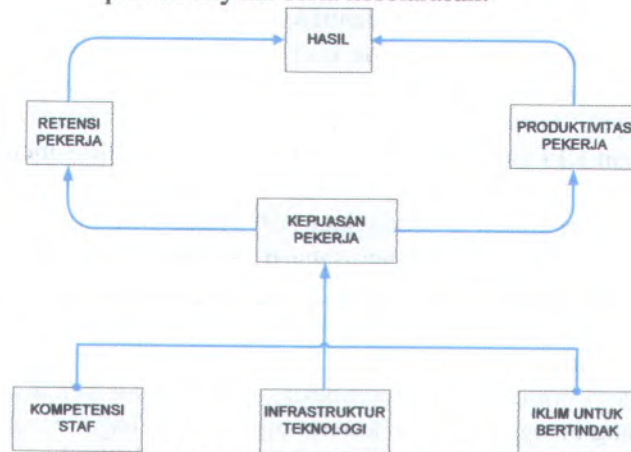
1. Proses Inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi, dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan.
2. Proses Operasi adalah aktivitas membuat dan mengirim produk atau jasa, proses operasi meliputi penyampaian produk kepada customer secara efisien, dan tepat waktu.
3. Proses Pelayanan Purna Jual adalah memberikan jasa pelayanan kepada customer setelah customer melakukan transaksi pembelian produk atau jasa, adapun aktifitas dari pelayanan purna jual adalah: garansi, penggantian untuk produk yang rusak.



Gambar 2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Dalam perspektif ini perusahaan berusaha mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan suatu perusahaan. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang berkaitan dengan ketiga perspektif lainnya dapat terwujud, sehingga pada akhirnya dapat tercapai tujuan perusahaan. Dalam perspektif ini ada tiga faktor penting yang harus diperhatikan yaitu kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan serta keselarasan.



Gambar 2.4 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

- Alasan digunakan *balanced scorecard*

Banyaknya perusahaan yang mengekspos strategi bisnisnya dengan mengikutsertakan aspek *customer relationship*, *core competencies*, dan kemampuan organisasional, sementara pengukuran kinerjanya menggunakan pengukuran kinerja saja yang hanya dapat mengukur *tangible assets* tanpa memperhitungkan *intangible*

asset. Balanced scorecard dapat membantu perusahaan untuk mewujudkan rencana strategisnya dengan mengintegrasikan suatu rangkaian pengukuran yang menghubungkan kinerja sistem, pekerja, proses internal, dan konsumen saat ini dengan keberhasilan *financial* jangka panjang dan merupakan sistem manajemen yang dapat memotivasi berbagai temuan perbaikan pada area-area seperti produk, proses pelanggan, dan pengembangan produk.

2.4.2 Integrated performance measurement systems

Integrated performance measurement systems yang selanjutnya disebut IPMS adalah salah satu metode yang digunakan untuk menentukan KPI-KPI. Dari kebutuhan masing-masing stakeholder dapat diidentifikasi *Performance Indicator* (PI), selanjutnya PI-PI yang ada bisa dipilih KPI-KPI yang bisa digunakan. Identifikasi dengan IPMS menghasilkan PI yang jauh lebih banyak daripada dengan menggunakan BSC, akan tetapi menentukan KPI yang tepat dengan menggunakan IPMS menjadi lebih sulit, karena KPI-KPI dalam IPMS terbentuk dari *stakeholder requirement* sedangkan KPI pada BSC merupakan penurunan dari visi-misi perusahaan sampai pada *strategy objective* (Heru, 2006)

2.4.3 Performance Prism

Performance Prism merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu dari sisi kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi *stakeholder* (Neely dan Adams, 2000 (a)). Masing-masing bidang sisi prisma memiliki hubungan satu sama lain dalam merepresentasikan kunci sukses atau tidaknya kinerja suatu organisasi. Sisi prisma kepuasan *stakeholder* berupaya menjawab pertanyaan fundamental yaitu siapa saja *stakeholder* organisasi dan apa saja keinginan dan kebutuhannya *Stakeholder* yang dipertimbangkan di sini adalah meliputi konsumen, tenaga kerja,

supplier, pemilik/*investor*, serta pemerintah dan masyarakat sekitar. Penting bagi perusahaan berupaya memberikan kepuasan terhadap ada yang diinginkan dan dibutuhkan dan melakukan komunikasi yang baik kepada *stakeholder*-nya.

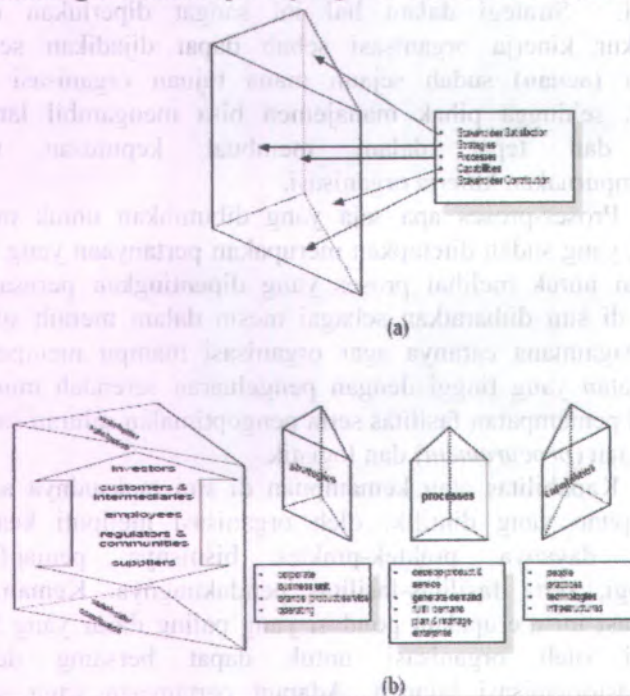
Strategi apa yang dibutuhkan untuk memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan para *stakeholder* merupakan pertanyaan yang perlu dijawab pada sisi prisma Strategi. Strategi dalam hal ini sangat diperlukan untuk mengukur kinerja organisasi sebab dapat dijadikan sebagai monitor (acuan) sudah sejauh mana tujuan organisasi telah dicapai, sehingga pihak manajemen bisa mengambil langkah cepat dan tepat dalam membuat keputusan untuk menyempurnakan kinerja organisasi.

Proses-proses apa saja yang dibutuhkan untuk meraih strategi yang sudah ditetapkan merupakan pertanyaan yang perlu diajukan untuk melihat proses yang dipentingkan perusahaan. Proses di sini diibaratkan sebagai mesin dalam meraih sukses: yaitu bagaimana caranya agar organisasi mampu memperoleh pendapatan yang tinggi dengan pengeluaran serendah mungkin melalui pemampatan fasilitas serta pengoptimalan saluran-saluran pengadaan (*procurement*) dan logistik.

Kapabilitas atau kemampuan di sini maksudnya adalah kemampuan yang dimiliki oleh organisasi meliputi keahlian sumber dayanya, praktek-praktek bisnisnya, pemanfaatan teknologi, serta fasilitas-fasilitas pendukungnya. Kemampuan organisasi ini merupakan pondasi yang paling dasar yang harus dimiliki oleh organisasi untuk dapat bersaing dengan organisasi-organisasi lainnya. Adapun pertanyaan yang sering dikemukakan pada sisi prisma ini adalah Kemampuan-kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan proses yang ada.

Untuk menentukan apa saja yang harus diukur yang merupakan tujuan akhir pengukuran kinerja dengan Metode *Performance Prism* ini, maka organisasi harus mempertimbangkan hal-hal apa saja diinginkan dan dibutuhkan

dari para *stakeholder*nya. Sebab organisasi dikatakan memiliki kinerja yang baik jika mampu menyampaikan apa yang diinginkannya dari para *stakeholder* yang sangat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi mereka. Pertanyaan yang perlu diajukan pada sisi prisma ini adalah kontribusi apa yang kita butuh dan kita inginkan dari para *stakeholder* untuk mengembangkan kemampuan yang kita miliki (Vanany, 2004).



Gambar 2.5. (a) 5 Sudut pandang, (b) Ruang Lingkup *Performance PRISM*

Karena berangkat dari *stakeholder requirement*, *performance prism* menjadi *framework* lebih dinamis dibandingkan dengan *framework performance measurement* yang lain sehingga masih bisa digunakan jika perusahaan tersebut melakukan merger maupun akuisi. Namun kelebihan ini juga harus dibayar mahal

karena menjadikan *performance prism* menjadi melebar bahkan terlalu lebar sehingga implementasinya cukup merepotkan karena melibatkan banyak elemen *stakeholder*. Kesulitan pertama yang akan dihadapi adalah menampung banyaknya keinginan dan harapan yang berbeda-beda dari masing-masing *stakeholder*. Selain itu karena merupakan *framework* yang masih baru, sehingga belum banyak laporan yang menyatakan kesuksesan implementasi *framework* ini. Jadi kita masih belum mengetahui apakah *performance prism* cukup efektif atau tidak. (Heru, 2006)

2.5 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Metode *analytical hierarchy process* (AHP) dikembangkan oleh Thomas L. Saaty dengan menggunakan perbandingan berpasangan untuk menentukan tingkat kepentingan kriteria yang digunakan. Jika kriteria yang digunakan lebih dari tiga, diperlukan syarat konsistensi tetapi dalam AHP tidak ada syarat konsistensi mutlak. Tiadanya syarat konsistensi yang mutlak didasarkan pada kenyataan bahwa keputusan yang diambil seseorang tidak didasarkan atas logika saja, tetapi juga didasarkan atas perasaan, intuisi, maupun pengalaman yang dimiliki. Kelebihan yang dimiliki oleh AHP diantaranya *unity, process repetition, judgement and consensus, tradeoffs, sintesis* (Saaty, 1993). Peralatan utama *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah memilih sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Dengan hirarki suatu masalah kompleks dan tidak terstruktur dipecahkan ke dalam kelompok-kelompoknya. Kemudian kelompok-kelompok tersebut diatur menjadi suatu bentuk hirarki.

Langkah-langkah dalam model AHP meliputi:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan sub tujuan-sub tujuan dan kriteria-kriteria.

3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan.

Tabel 2.2 skala penilaian perbandingan berpasangan

Intensitas kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya.
5	Elemen yang satu lebih penting daripada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya.
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen yang lain	Satu elemen yang kuat disokong dan diminan terlihat dalam praktek
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen yang lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap yang lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan.

2,4,6,8	Nilai-nilai diantara dua nilai pertimbangan yang berdekatan	Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi di antara dua pilihan
Kebalikan	Jika untuk aktivitas I mendapat satu angka di banding dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya dibandingkan dengan i.	

4. Menentukan *geometric mean* dan *eigen vector*.

5. Menentukan nilai λ_{maks}

$$\lambda_{maks} = \frac{\text{Eigenvektor}}{n}, n = 1, 2, 3 \dots = \text{ordo matriks} \dots \dots \dots (2.1)$$

6. Menentukan *Consistency Index* (CI) dan *Consistency Ratio* (CR)

Menurut Saaty, konsisten tidaknya suatu penilaian ditunjukkan oleh besarnya nilai CR (*Consistency ratio*). Apabila $CR \leq 10\%$, maka matriks dianggap cukup konsisten. Untuk mendapatkan nilai CR, terlebih dahulu dihitung nilai CI (*Consistency Index*) dengan persamaan :

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \dots \dots \dots (2.2)$$

dimana λ = Eigen value.

n = banyaknya variabel yang dibandingkan.

Semakin mendekati nilai nol, maka CI semakin konsisten. Selain itu rasio dari CI secara random dibandingkan dengan *random index* (RI) atau biasa dikenal dengan *consistency ratio* (CR).

$$CR = \frac{CI}{R} \dots \dots \dots (2.3)$$

dimana CR = *Consistency Ratio*.

RI = Random Index, sesuai dengan ordo matrix yang digunakan.

2.6 Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) merupakan indikator atau standar pengukuran keberhasilan pencapaian masing-masing *objectives*. Tiap *objectives* memiliki KPI yang berlainan.

2.7 Scoring System

Scoring system diperlukan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target masing-masing KPI. Sedangkan *Traffic Light System* berfungsi sebagai tanda apakah nilai *score* pada suatu KPI mengindikasikan perlunya perbaikan atau tidak. Dalam *Traffic Light System* ada 3 warna yang digunakan:

- Warna hijau : *Achievment* dari suatu KPI sudah Tercapai.
- Warna kuning : *Achievment* dari suatu KPI belum tercapai, meskipun nilainya sudah mendekati target
- Warna merah : *Achievment* dari suatu KPI benar-benar dibawah target yang telah ditetapkan, sehingga memerlukan perbaikan dengan segera (Suwignjo dan Vanany, 2004).

2.8 Penelitian Terdahulu

Dalam peneliti terdahulu metode *balanced scorecard* digunakan oleh Onny Suryanto pada tahun 2003 dengan penelitian yang berjudul "Perancangan sistem pengukuran kinerja menggunakan model *Balanced Scorecrad* dan konsep Analytical Network Process (ANP) studi kasus pada PT. Pembangkit Jawa Bali Surabaya dimana tugas akhir ini mengangkat sistem pengukuran kinerja guna menilai *performance expectation*, dengan jalan membandingkan antara hasil pelaksanaan kegiatan dengan target standar. Pada *strategy map* diidentifikasi hubungan yang terdapat antar *objectives*. Dengan adanya hubungan tersebut maka dilakukan pembobotan dengan

menggunakan *Analytical Network Process* (ANP), sedangkan pembobotan pada indikator atau elemen yang tidak memiliki keterkaitan digunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) sementara itu Nungky Hendriyani pada tahun 2004 dengan penelitian yang berjudul "Perancangan Sistem pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* di PT. X". PT. X merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi barang kosmetik seperti *shampoo, hand and body lotion, pomade, talc*, dan krim rambut. Pengukuran yang digunakan harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diambil dari strategi dan kemampuan itu sendiri, desain pengerjaannya dimulai dengan menentukan tujuan strategi dan indikator untuk tiap tujuan strategi tersebut yang diterjemahkan dari visi, misi, dan strategi PT. X ke dalam 4 perspektif *Balanced scorecard*. Hubungan ketergantungan antar *objectives* diidentifikasi dalam suatu peta strategi PT. X, untuk mendapatkan prioritas berdasarkan hubungan ini, ANP digunakan untuk keperluan pembobotan tiap *objectives*, pembobotan untuk *objective* lebih dari 1 menggunakan metode AHP, evaluasi sistem pengukuran kinerja PT. X dilakukan dengan menggunakan data historis perusahaan dengan metode *Objectives Matrix* dan *Traffic Light System*.

Dewi Era Pratiwi pada tahun 2010 dengan penelitian yang berjudul "Perancangan sistem pengukuran kinerja dan pemetaan profil resiko (Studi kasus: PT. Pos Indonesia Gresik) Dalam penelitian ini dilakukan perancangan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, dimana terdiri dari 4 perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan tumbuh. Kemudian diidentifikasi *strategy objective* masing-masing perspektif dan diidentifikasi risiko masing-masing perspektif yang dapat menggagalkan target perusahaan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Untuk menyelesaikan permasalahan dalam melakukan penelitian ini maka diperlukan metode penelitian yang sistematis dan terarah agar tujuan penelitian tercapai. Berikut sistematika dalam penyusunan tugas akhir ini:

- Tahap identifikasi dan perumusan masalah
- Tahap pengumpulan dan pengolahan data
- Tahap kesimpulan dan saran

Dari ketiga tahapan tersebut akan dijelaskan secara detail mengenai rangkaian penelitian dengan langkah-langkah yang telah direncanakan. Dengan mengikuti rangkaian penelitian yang telah direncanakan diharapkan perancangan sistem pengukuran kinerja pada PT. Nusa Cipta Sarana dapat dilakukan dengan baik. Berikut penjelasan mengenai rancangan penelitian yang akan dilakukan.

3.1 Tahap identifikasi dan perumusan masalah

Pada tahap ini terdiri dari tiga tahapan, yaitu tahap identifikasi masalah, perumusan tujuan penelitian, *study literatur* yang terdiri dari studi pustaka dan studi lapangan serta identifikasi visi, misi serta strategi perusahaan.

a. Tahap identifikasi masalah

Tahap identifikasi masalah merupakan tahap penting sebelum melakukan penelitian agar tujuan penelitian dapat tercapai. Pada tahap ini peneliti akan melakukan kunjungan ke perusahaan, setelah melakukan *brainstorming* dengan pimpinan PT. Nusa Cipta Sarana (NCS) maka akan diketahui permasalahan kinerja perusahaan yang sedang dihadapi dan pimpinan menginginkan perubahan dari berbagai perspektif.

b. Perumusan tujuan dan manfaat penelitian

Setelah mengetahui permasalahan apa yang sedang dihadapi oleh perusahaan maka dapat ditetapkan tujuan penelitian yang nantinya dapat memberi arah dalam menyelesaikan penelitian. Selain itu untuk menentukan manfaat yang dapat diperoleh oleh perusahaan.

c. Studi pustaka dan studi literatur

Studi pustaka berfungsi sebagai informasi yang dibutuhkan dalam menyelesaikan permasalahan pada penelitian ini. Studi pustaka bersumber dari buku-buku referensi, tugas akhir maupun tesis terdahulu, jurnal yang berhubungan dengan topik tugas akhir dan referensi dari internet. Sedangkan studi lapangan dilakukan dengan melakukan peninjauan di perusahaan tentang kondisi *existing* perusahaan.

3.2 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada tahap ini terdapat beberapa tahap yang meliputi identifikasi visi, misi dan strategi perusahaan, tahap perancangan *balanced scorecard*.

- Identifikasi visi, misi dan strategi perusahaan.

Pada tahap identifikasi visi, misi dan strategi perusahaan merupakan suatu proses dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Proses penjabaran visi, misi dan strategi perusahaan merupakan ukuran keberhasilan dari pembentukan visi, misi dan strategi perusahaan yang sudah ada. Setelah melakukan identifikasi maka dapat menentukan indikator keberhasilan dari berbagai perspektif pada *balanced scorecard* dimana perspektif ini sebagai dasar dalam membangun pengukuran kinerja perusahaan.

Tahap Perancangan *Balanced Scorecard*

- Pendefinisian *Strategic Objective* dalam 4 perspektif.

Penentuan tujuan perusahaan merupakan indikator keberhasilan perusahaan dalam pengukuran kinerjanya. Penetapan tujuan strategis dilakukan dengan cara

melakukan diskusi, wawancara dan analisa hubungan saling keterkaitan antara masing-masing perspektif.

- Penentuan hubungan sebab akibat masing-masing *Strategic objective (strategy map)*
Setelah diketahui *Strategic objective* tiap-tiap perspektif maka dapat diketahui hubungan sebab akibat tiap-tiap *Strategic objective* dimana dapat digambarkan dengan *Strategy map*
- Pendefinisian *critical succes factor* dan *key performance indicator (KPI)*
Dari masing-masing *Strategic objective* yang telah didefinisikan maka akan dianalisa faktor sukses apa saja yang mendukung terbentuknya *Strategic objective*. Setelah itu dilakukan analisa dan perhitungan menggunakan KPI. KPI berfungsi untuk mengidentifikasi ukuran kinerja pada *Objective* yang telah dirumuskan. KPI disusun dari hasil kuisioner yang diisi oleh perusahaan.
- Penentuan tingkat kepentingan tiap *strategy objective* dalam 4 perspektif dengan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*
Setelah mengetahui rancangan perspektif dianggap benar maka langkah selanjutnya adalah melakukan pembobotan dari tiap-tiap perspektif yang sudah ada.
- *Scoring system* dan *traffic light*
Pada tahap ini akan dilakukan *Scoring system* dan *traffic light*. *Scoring system* digunakan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target masing-masing pencapaian. Sedangkan *traffic light* berfungsi sebagai tanda apakah nilai *score* pada suatu KPI.

3.3 Tahap Kesimpulan dan Saran

Pada tahap ini adalah tahap terakhir dalam proses penyusunan laporan penelitian ini dimana terdiri dari tahap analisis dan interpretasi serta kesimpulan dan saran.

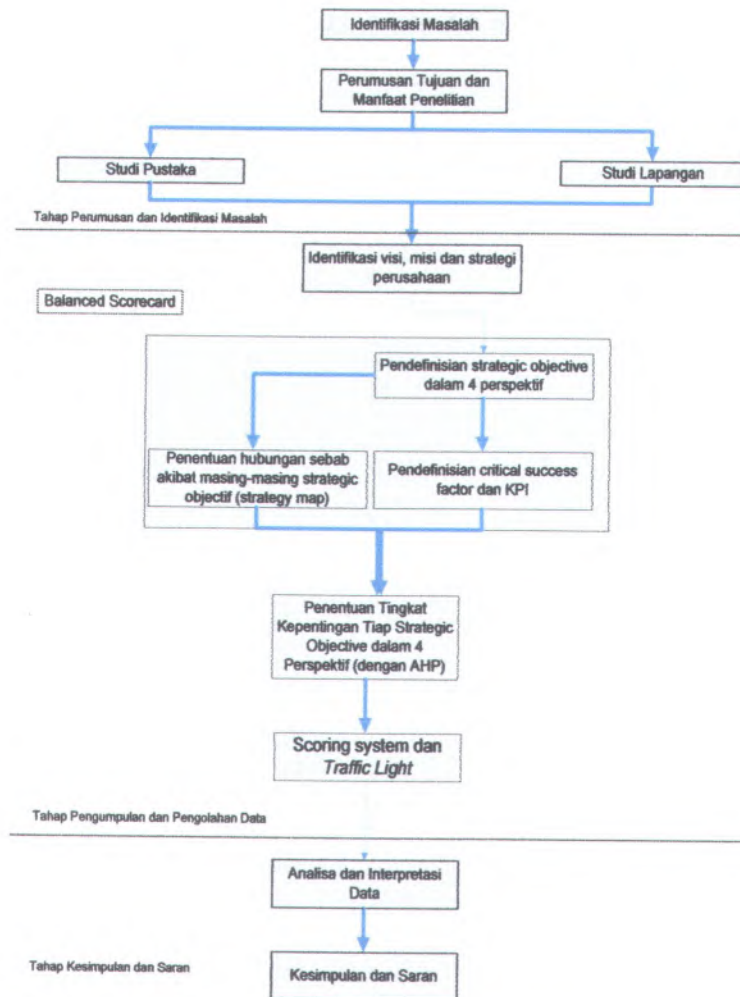
a. Tahap analisa dan Interpretasi data

Pada tahap ini akan dijelaskan mengenai analisa dari data-data yang telah diolah pada metode sebelumnya.

b. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dari penelitian ini adalah hasil dari penelitian yang telah dilakukan sedangkan pada tahap saran adalah berisi rekomendasi untuk perbaikan-perbaikan perusahaan.

Setelah dijelaskan mengenai sistematika penelitian maka akan digambarkan kerangka penelitian pada gambar berikut



Gambar 3.1 Flowchart Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan dilakukan pengumpulan dan pengolahan data, yang mana nantinya akan digunakan untuk analisa dan interpretasi data pada bab selanjutnya.

4.1 Identifikasi Perusahaan

PT. Nusa Cipta Sarana merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang *material handling specialist, design, fabricate, installation, commissioning* dan *maintenance* berdiri pada tahun 2002 di Surabaya, kantor pusat terletak di Graha Pena Building lantai 16 Jl. Ahmad Yani 88 Surabaya 60234 sedangkan kantor cabangnya berada di Jl. Bulevar Raya blok RA1 No.29 Kelapa Gading Jakarta 14250 pada bulan Desember 2009 PT. Nusa Cipta Sarana menempati kantor baru yang beralamat di Jl. Muncul Komplek Pergudangan Permata Blok AC/18-19 Gedangan Sidoarjo sehingga mulai bulan Desember dan seterusnya segala aktifitas dilakukan di kantor baru tersebut.

Kesuksesan perusahaan tersebut tidak lepas dari tenaga ahli yang profesional dan inovatif menjadikan PT. Nusa Cipta Sarana selalu memberikan total solusi terhadap permasalahan manufacturing, semua aktifitas PT. Nusa Cipta Sarana dikoordinasikan dan ditunjang oleh sistem manajemen yang terpadu dan telah dikomputerisasikan untuk menjamin suatu fleksibilitas yang tinggi terhadap kebutuhan dan perkembangan industri. Lingkup pekerjaan yang dilakukan oleh PT. Nusa Cipta sarana yaitu meliputi produk dan jasa yang terdiri dari jasa konsultan dan konstruksi untuk alat-alat *material handling* seperti *conveyor, sizer, bucket elevator* dan lain-lain. Selain itu PT. Nusa Cipta Sarana juga bergerak pada bidang pengadaan untuk penanganan batubara dan bahan material lainnya seperti fabrikasi, instalasi, dan *commisioning*. Pengolahan dan penanganan peralatan produk *mechanical* juga dilakukan oleh Perusahaan tersebut seperti *feeder, primary crusher, secondary crusher,*

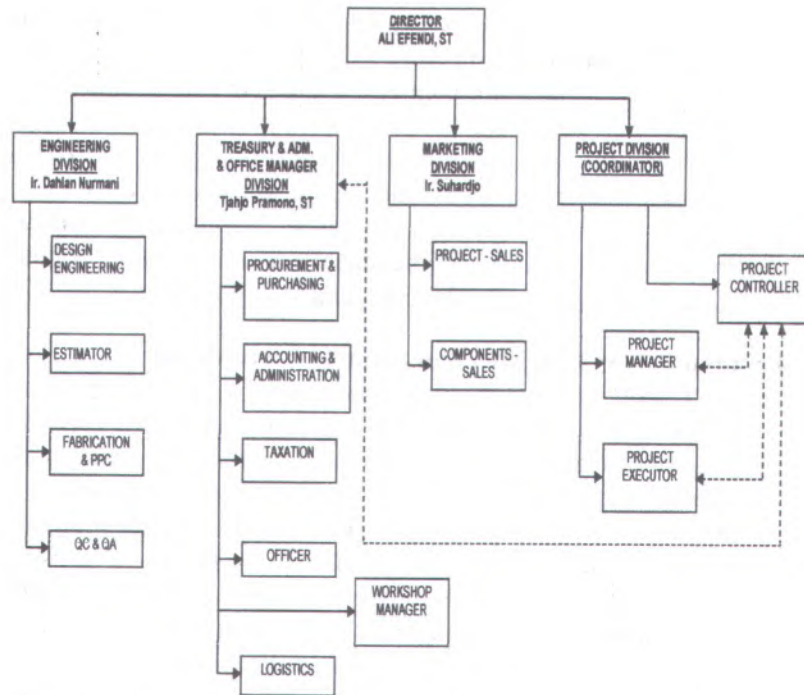
vibrating screen, trommel screen, conveyor system for loading, stocking dan unloading system serta *unloading equipment*. Layanan pemeliharaan atas peralatan atau pabrik juga dapat diberikan, dalam jangka panjang atau jasa kontrak pemeliharaan jangka pendek. Produk dan jasa yang lain yang dihasilkan adalah produk komponen conveyor dan aksesoris yaitu *pulley, idler, belt cleaner dan v-plough*.

• Beberapa perusahaan yang merupakan klien dari PT. Nusa Cipta Sarana adalah:

1. PT. Prima Multi Trada (Noble Energy Group), Pasir Mas Kalimantan Selatan yang berupa pengerjaan *Design, supply, install dan commissioning for coal loading conveyor 500TPH*.
2. PT. Marunda Graha Mineral, Bengkoang Kalimantan Tengah yang berupa pengerjaan *Design, supply, install dan commissioning for loading dan unloading facility on intermediate stockpile*.
3. PT. Kalimantan Prima Persada (PAMA), Rantau Kalimantan Selatan yang berupa pengerjaan *consulting, design review, improvement design, supply for coal loading facility dan supply for conveying system components*.
4. PT. Harita Prima Abadi Mineral, Jakarta yang berupa pengerjaan *bauxite crushing dan washing plant 7, 8, 9, 10 design, supply, installation, commissioning dan stockpile serta loading system for bauxite*.

4.2 Struktur Organisasi

PT. Nusa Cipta Sarana mempunyai struktur organisasi agar visi, misi dan strategi perusahaan dapat tercapai sesuai dengan tujuan awal perusahaan. Untuk jabatan struktural terdiri atas seorang direktur, empat kepala divisi.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Nusa Cipta Sarana.

Keterangan:

Dalam menjalankan proses bisnisnya PT. Nusa Cipta Sarana dipimpin oleh seorang Direktur Kantor PT. Nusa Cipta Sarana yang membawahi 4 divisi. Dimana ke-4 divisi tersebut terdiri dari:

1. Divisi engineering yang membawahi bagian design engineering, bagian estimator, bagian pabrikasi dan ppc serta bagian QC dan QA.
2. Divisi perbendaharaan dan kantor yang membawahi bagian *procurement* dan *purchasing*, bagian *accounting* dan

administrasi, bagian perpajakan, bagian kantor, bagian workshop manajer, dan bagian logistik

3. Divisi pemasaran yang membawahi bagian *project sales* dan bagian *component sales*.
4. Divisi proyek yang membawahi bagian *project controller*, bagian manajemen proyek, dan bagian pelaksana proyek.
5. *Project controller* bertanggung jawab melaporkan kegiatan proyek kepada divisi perbendaharaan dan kantor, bagian manajemen proyek, dan bagian pelaksana proyek.

4.3 Identifikasi Visi, Misi dan Strategi Perusahaan

Dalam mengokohkan proses bisnisnya PT. Nusa Cipta Sarana memiliki Visi yang ingin dicapai adapun visi dari PT. Nusa Cipta Sarana adalah: "Selalu memberikan pelayanan terbaik dan berpartisipasi aktif dalam pembangunan negara Indonesia melalui layanan jasa perencanaan dan konsultan di bidang rancang bangun, konstruksi, produk industri, komponen industri, komponen mesin dan mesin untuk peralatan industri". Sedangkan misi yang dijalankan oleh PT. Nusa Cipta Sarana adalah

1. Didukung oleh tenaga ahli yang telah berpengalaman dalam banyak proyek industri kecil maupun industri besar.
2. Penerapan fasilitas fabrikasi dan peralatan yang modern dalam jasa perancangan dan konsultan di bidang rancang bangun.
3. Menghasilkan produk industri, komponen mesin dan mesin untuk peralatan industri dengan kualitas terbaik.

Analisis SWOT dilakukan oleh perusahaan dalam merumuskan strategi yang berasal dari dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal dimana faktor internal terdiri dari dua variabel *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan), faktor external *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Faktor Internal dan Eksternal

Faktor Internal	
Kekuatan	Kelemahan
Skill tenaga kerja relatif bagus Arah bisnis jelas Daya dukung <i>resources</i> Daya dukung keuangan Daya dukung teknologi Semangat kerja	Ekspansi yang terlalu lebar sehingga lesosutan birokrasi Kurangnya disiplin pekerja
Faktor Eksternal	
Peluang	Ancaman
Kemampuan Memasuki Pasar Aksesibilitas, terutama perusahaan batubara	Kompetitor produk sejenis kebijaksanaan moneter yang tidak mendukung

Setelah melakukan *brainstorming* di kantor Nusa Cipta Sarana di Sidoarjo maka diperoleh Strategi dari PT. Nusa Cipta Sarana dapat dijelaskan seperti berikut:

1. Segmentasi PT. NUSA Cipta Sarana adalah perusahaan kecil maupun perusahaan besar yang membutuhkan produk yang selama ini masih didatangkan dari luar negeri seperti: *feeder, chain feeder*.
2. Target Pasar PT. Nusa Cipta Sarana adalah perusahaan kecil maupun perusahaan besar dengan memperhatikan besar kecilnya pasar, persaingan, kapasitas internal dan *advantage* lainnya dengan penjelasan sebagai berikut :

Tabel 4.2 Target pasar

Segmentasi	Permintaan	Posisi	Harga	Produk	komplain
Perusahaan kecil maupun perusahaan besar	Berkelanjutan	Menyebar	Tergantung fluktuasi tetapi naik atau turunnya tidak banyak	Customized atau tergantung permintaan klien	rendah

3. *Positioning* produk PT. Nusa Cipta Sarana adalah ketepatan pengerjaan produk, *fast delivery* ke tujuan sehingga produk tiba di tujuan tepat waktu.

4.4 Pengukuran Kinerja Existing

Selama ini pengukuran kinerja perusahaan hanya dilihat dari faktor *financial* dan faktor internal. Dimana apabila target perusahaan mengenai keuangan dan faktor internal seperti ketepatan pengerjaan produk, *finishing* produk, dan pengiriman produk tepat waktu telah tercapai pada satu periode maka kinerja dari perusahaan telah dikatakan baik atau sukses. Tetapi perusahaan tidak melihat kinerja perusahaan dari aspek yang lain. Misalnya dari pelanggan, telah diketahui sebelumnya bahwa kepuasan pelanggan merupakan prioritas utama dalam menjalankan proses bisnisnya, tetapi bila perusahaan tidak melakukan pengukuran kinerja perusahaan dari aspek pelanggan bagaimana perusahaan mengetahui tingkat kepuasan pelanggan.

4.5 Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

Berikut ini akan dijelaskan rancangan pengukuran kinerja PT. Nusa Cipta Sarana dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

4.5.1 Identifikasi *strategy objectives*

Identifikasi *Strategic Objectives* dilakukan dengan melakukan *brainstorming* dengan pimpinan PT. Nusa Cipta

Sarana dan divisi perbendaharaan dan kantor. Selain itu didapatkan data-data terkait dari perusahaan. Sehingga *Strategic Objectives* PT. Nusa Cipta sarana dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.3 *Strategic Objectives* Tiap Perspektif

Perspektif	Strategy objective
Financial	F1: Tercapainya target pendapatan
	F2: Peningkatan keuntungan
	F3: Meningkatkan efisiensi biaya
Customer	C1: Meningkatkan loyalitas pelanggan
	C2: Meningkatkan jumlah pelanggan
Internal Process Business	IPB1: Peningkatan kemampuan produksi
	IPB2: Peningkatan pemeliharaan
	IPB3: Optimalisasi utilitas <i>resources</i>
Learning and Growth	L1: Meningkatkan kedisiplinan kerja
	L2: Meningkatkan kompetensi pegawai
	L3: Terselenggaranya komunikasi korporat yang efektif

Penjelasan dari *Strategy Objectives*/tujuan strategi awal yang ditentukan oleh masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

A. Perspektif *Financial*

Perspektif *financial* merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pengukuran kinerja perusahaan yang ditinjau dari perspektif *financial*. Adapun tujuan-tujuan strategis dari perspektif *financial* adalah:

- Tercapainya target pendapatan
PT. Nusa Cipta Sarana menetapkan bahwa *strategy objective* pada perspektif finansial diantaranya adalah tercapainya target pendapatan dalam hal ini merupakan

kemampuan perusahaan dalam mencapai target pendapatan yang telah ditetapkan. Akan tetapi lebih baik apabila perusahaan dapat mempertahankan atau melebihi target pendapatan yang telah ditentukan

- Peningkatan keuntungan
Strategy objective pada perspektif finansial yang lain adalah meningkatkan keuntungan. Dalam meningkatkan keuntungan perusahaan tidak hanya melihat berapa besar keuntungan yang dapat diperoleh pada suatu periode. Tetapi bagaimana keuntungan tersebut dapat dipertahankan oleh perusahaan bahkan dapat melebihi target yang telah ditentukan oleh perusahaan.
- Meningkatkan efisiensi biaya
 Hal yang berkaitan dengan efisiensi biaya adalah bagaimana perusahaan dapat meminimalisasi biaya-biaya operasional perusahaan. Seperti biaya tagihan listrik, air, biaya tenaga kerja, biaya pengiriman dokumen antar kota. Peningkatan efisiensi biaya ini sangat berpengaruh pada peningkatan keuntungan perusahaan.

B. Perspektif *Customer*

Perspektif *customer* merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pengukuran kinerja perusahaan yang ditinjau dari perspektif *customer*. Dalam hal ini adalah pelanggan yang merupakan klien dari PT. Nusa Cipta Sarana. Strategi bisnis yang digunakan pada perspektif *customer* adalah:

- Meningkatkan loyalitas pelanggan
 Salah satu *strategy objective* pada perspektif pelanggan adalah meningkatnya loyalitas pelanggan dalam hal ini adalah berapa banyak komplain dari pelanggan selama menjadi klien dari PT. Nusa Cipta Sarana.
- Meningkatkan jumlah pelanggan.
Strategy objective pada perspektif pelanggan yang lain adalah meningkatnya jumlah pelanggan. Dalam hal ini

merupakan bertambahnya jumlah pelanggan atau klien yang menggunakan produk dari PT. Nusa Cipta Sarana.

Terlaksananya strategi bisnis pada perspektif pelanggan ini akan berpengaruh pada tercapainya strategi bisnis pada perspektif keuangan.

C. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pengukuran kinerja perusahaan yang ditinjau dari internal perusahaan. Kesuksesan strategi bisnis pada perspektif ini akan berpengaruh pada kepuasan konsumen dalam pembelian atau pemesanan produk ke PT. Nusa Cipta Sarana. Adapun strategi bisnis pada perspektif proses bisnis internal ini terdiri dari 3 *strategy objective* yaitu:

- Peningkatan kemampuan produksi
Proses utama dalam perusahaan adalah proses produksi. Untuk itu diharapkan kemampuan produksi perusahaan selalu menunjukkan kinerja yang positif. Kemampuan produksi yang baik akan memberikan hasil yang maksimum dengan biaya yang relatif rendah.
- Peningkatan pemeliharaan
Strategy objective yang lain adalah peningkatan pemeliharaan. Dimana mesin atau fasilitas penunjang proses bisnis perusahaan akan memberikan hasil maksimum jika dipelihara dengan baik.
- Optimalisasi utilitas *resources*
Maksud optimalisasi utilitas *resources* adalah kemampuan suatu perusahaan dalam mengoptimalkan pegawai yang dimilikinya. Sehingga perusahaan dapat menggunakan pegawai secara efisien dan efektif seperti tidak ada pegawai yang mendapatkan beban kerja secara berlebihan atau ada pegawai yang beban kerjanya tidak optimal.

D. Perspektif *Learning and Growth*

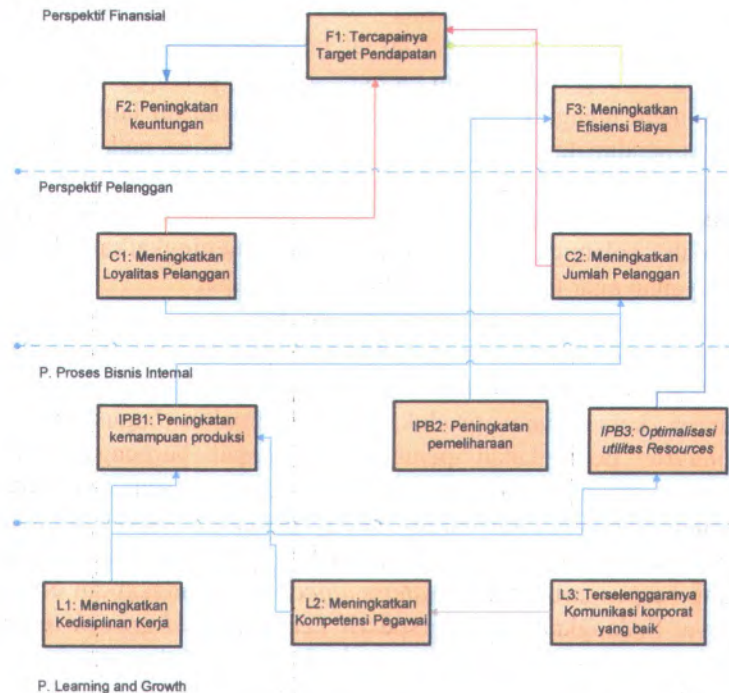
Perspektif *Learning and Growth* merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pengukuran kinerja perusahaan yang ditinjau dari proses pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Adapun strategi bisnis pada perspektif *learning and growth* ini terdiri dari 4 *strategy objective* yaitu:

- Meningkatkan kedisiplinan kerja
Upaya dalam meningkatkan kedisiplinan kerja dimaksudkan agar perusahaan dapat mendisiplinkan karyawan yang melakukan pelanggaran-pelanggaran dalam melakukan kerja. Cara yang dapat dilakukan perusahaan dalam pendisiplinan proses kerja dapat dilakukangan dengan memberikan sanksi berupa teguran, surat peringatan, skorsing bahkan sampai pemutusan hubungan kerja. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat meningkatkan performansi kinerjanya sehingga target yang telah ditentukan perusahaan dapat tercapai.
- Meningkatkan kompetensi pegawai
Upaya dalam meningkatkan kompetensi pegawai dilakukan agar perusahaan memiliki pegawai-pegawai yang berkompeten di tiap-tiap bagiannya. Sehingga perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan pesaing yang memiliki bisnis unit yang sama dengan PT. Nusa Cipta Sarana.
- Terselenggaranya komunikasi korporat yang efektif
Strategy objective ini dilakukan agar pimpinan dan pegawai dapat melakukan *review* mengenai proses bisnis yang telah dilakukan (*feedback*), bertukar pikiran mengenai ide-ide yang dapat dilakukan dalam meningkatkan performansi perusahaan dan menganalisa kendala apa saja yang akan terjadi dimana dapat menggagalkan target perusahaan. Hal ini dilakukan

supaya antara pimpinan perusahaan dengan pegawai tidak terjadi kesalahpahaman.

4.5.2 Penentuan hubungan sebab akibat masing-masing *strategy objective* (*Strategy map*)

Strategy map digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat atau tingkat kepentingan masing-masing *strategy objective* untuk tiap perspektif. *Strategy map* dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.4 *Strategy map* tiap perspektif

Pada gambar *strategy map* diatas dapat dilihat hubungan masing-masing *strategy objective* pada tiap perspektif. Dapat

diketahui bahwa tiap-tiap *strategy objective* pada masing-masing perspektif saling berhubungan, misalnya *strategy objective* pada perspektif *financial*. Dalam tercapainya target pendapatan perusahaan akan berpengaruh tercapainya meningkatkan keuntungan pada perusahaan. Selain itu meningkatkan efisiensi biaya di perusahaan juga berpengaruh dalam tercapainya target pendapatan.

Pada perspektif pelanggan, terdapat dua *strategy objective* yaitu, meningkatkan loyalitas pelanggan dan meningkatkan jumlah pelanggan. Kedua *strategy objective* ini juga mempengaruhi tercapainya target pendapatan. Apabila loyalitas kepada pelanggan semakin meningkat maka pelanggan tidak akan berpindah menggunakan produk pada perusahaan lain. Sehingga target pendapatan akan tercapai. Apabila loyalitas pada pelanggan menurun maka target pendapatan tidak dapat dicapai secara maksimal oleh perusahaan. Sedangkan untuk meningkatkan jumlah pelanggan perusahaan harus meningkatkan kualitas pelayanan agar target pendapatan juga tercapai.

Pada perspektif proses bisnis internal, terdapat tiga *strategy objective* dimana *strategy objective* peningkatan kemampuan produksi berpengaruh terhadap meningkatkan jumlah pelanggan karena kemampuan produksi yang semakin bagus. *Strategy objective* peningkatan pemeliharaan dapat berpengaruh pada meningkatkan efisiensi biaya karena semakin bagus pemeliharannya, semakin kecil peluang untuk terjadinya kerusakan mesin. Sedangkan pada optimalisasi utilitas resources yang berpengaruh pada *strategy objective* meningkatkan efisiensi biaya. Sedangkan pada perspektif *Learning and growth* terdapat tiga *strategy objective* meningkatkan kedisiplinan kerja berpengaruh pada peningkatan kemampuan produksi karena para karyawan yang mempunyai disiplin tinggi ikut berperan penting dalam proses produksi.

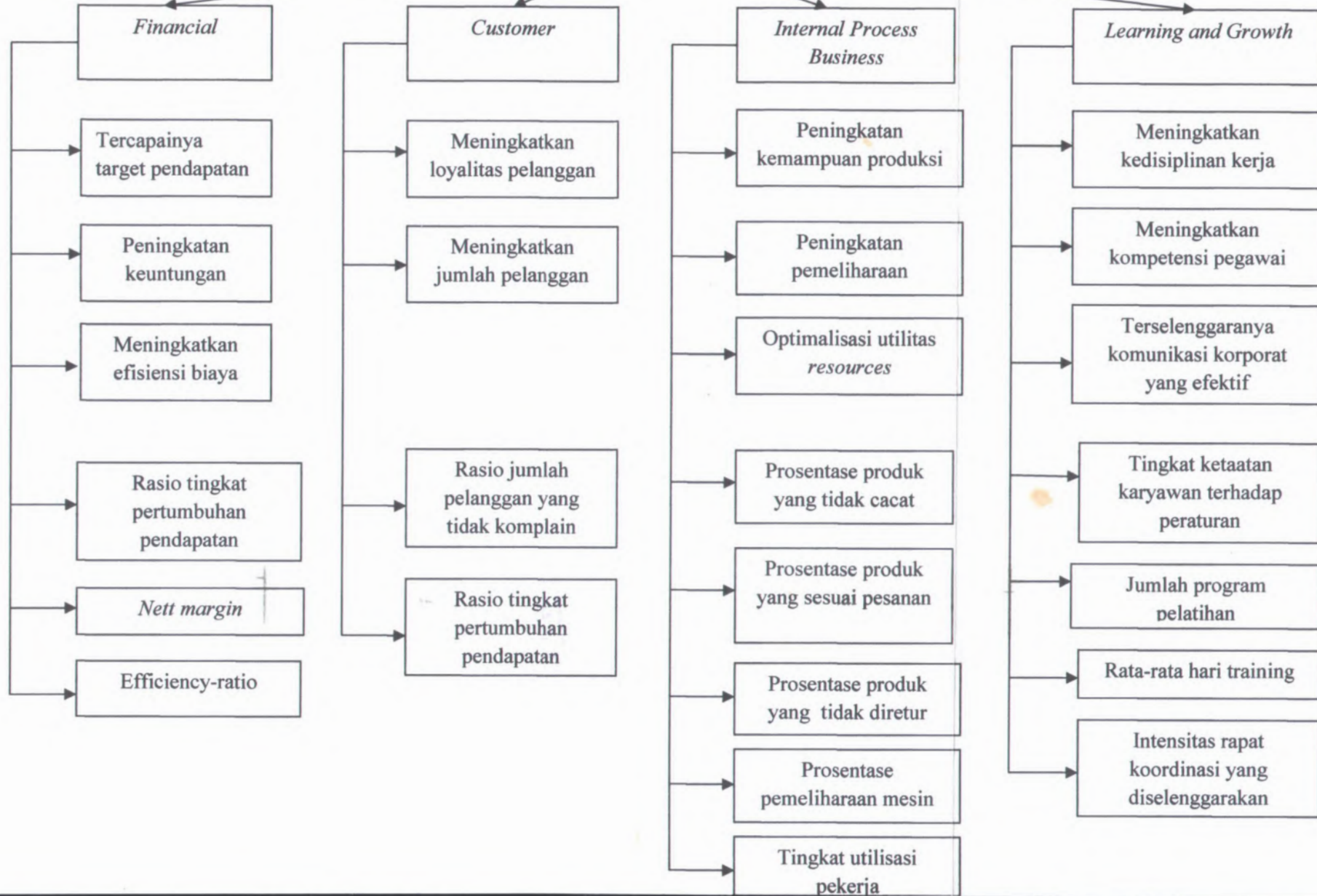
4.5.3 Pendefinisian *Critical Success Factor* dan KPI

Langkah awal dalam menghubungkan pengukuran *balanced scorecard* dengan strategi perusahaan adalah mendefinisikan *Critical Success Factor* dimana hal ini untuk mengetahui faktor apa saja yang mendukung tercapainya target perusahaan selain itu juga menentukan KPI (*key performance indicator*). Kedua hal ini diperoleh melalui wawancara dan *brainstorming* dengan pimpinan dan pegawai kantor. Adapun hasil perumusan *Critical Success Factor* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4 *Critical Success Factor*

<i>Strategy Objective</i>	<i>Critical Success Factor</i>
F1: Tercapainya target pendapatan	Banyak yang menggunakan produk PT. Nusa Cipta Sarana
F2: Peningkatan keuntungan	Meningkatkan penjualan
F3: Meningkatkan efisiensi biaya	Meminimasi biaya akibat <i>non value added activity</i> atau <i>over resources</i>
C1: Meningkatkan loyalitas pelanggan	Kecepatan dalam melayani <i>customer</i> Kecepatan dalam menanggapi komplain
C2: Meningkatkan jumlah pelanggan	<i>Highly skillful customer service</i> Harga yang bersaing dengan pesaing
IPB1: Peningkatan kemampuan produksi	banyaknya produk yang tidak cacat jumlah produk yang sesuai dengan pesanan Jumlah produk yang tidak dikembalikan
IPB2: Peningkatan pemeliharaan	efektifitas pemeliharaan mesin
IPB3: Optimalisasi utilitas <i>resources</i>	Mengoptimalkan kinerja karyawan
L1: Meningkatkan kedisiplinan kerja	Memberikan sanksi yang tegas pada pegawai yang tidak disiplin
L2: Meningkatkan kompetensi pegawai	Memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> pada pegawai yang berprestasi
L3: Terselenggaranya komunikasi korporat yang efektif	Penerapan materi pelatihan pada saat di lingkungan kerja Efektifitas pelaksanaan rapat

Pengukuran Kinerja PT. Nusa Cipta Sarana



pektif
g
tives
rmance
tor

Sedangkan untuk identifikasi *key performance indicator* (KPI) dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.5 *Key Performance Indicator* (KPI)

Perspektif	Strategic objective	Key performance indicator
Financial	F1. Tercapainya target pendapatan	Rasio tingkat pertumbuhan pendapatan
	F2. Peningkatan keuntungan	Net margin
	F3. Meningkatkan efisiensi biaya	Efficiency-ratio
Customer	C1. Meningkatkan loyalitas pelanggan	Rasio jumlah pelanggan yang tidak komplain
	C2. Meningkatkan jumlah pelanggan	Rasio tingkat pertumbuhan penjualan
Internal Process Business	IPB1. Peningkatan kemampuan produksi	Prosentase produk yang tidak cacat
		Prosentase produk yang sesuai pesanan
		Prosentase produk yang tidak diretur
IPB2. Peningkatan pemeliharaan	Prosentase pemeliharaan mesin	
IPB3. Optimalisasi utilitas resource	Tingkat utilitasi pekerja	
Learning and Growth	L1. Meningkatkan kedisiplinan kerja	Tingkat keabsahan karyawan terhadap peraturan
	L2. Meningkatkan kompetensi pegawai	Jumlah program pelatihan
	L3. Terselenggaranya komunikasi korporat yang efektif	Rata-rata team meeting Intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan

4.5.4 Hierarki Kerja PT. Nusa Cipta Sarana

Berikut ini akan digambarkan struktur hierarki kerja dari PT. Nusa cipta Sarana seperti berikut:

4.5.5 Tingkat Kepentingan Kinerja Perusahaan

Pembobotan tingkat kepentingan ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan dan pengaruh masing-masing indikator terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Proses pembobotan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang dinilai oleh pimpinan perusahaan. Data pembobotan tersebut kemudian diolah menggunakan AHP. Adapun proses penilaian dapat dilihat pada lampiran, berikut adalah bobot kepentingan kinerja perusahaan secara keseluruhan.



4.5.5.1 Pembobotan Kinerja Perusahaan Keseluruhan

Hasil pembobotan kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan menggunakan *software expert choice 2000* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6 Hasil Pembobotan secara menyeluruh

Perspektif	Bobot (%)
<i>Financial</i>	28,10%
Pelanggan	23,90%
Proses Bisnis Internal	14%
Pembelajaran dan Tumbuh	34%
Jumlah	100%

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa perspektif pembelajaran dan tumbuh memiliki kontribusi yang besar kinerja bisnis PT. Nusa Cipta Sarana. Sedangkan kontribusi yang penting setelah perspektif pembelajaran dan tumbuh adalah perspektif *financial*. Dalam hal ini PT. Nusa Cipta Sarana memprioritaskan proses pembelajaran dan tumbuh akan tetapi tanpa melupakan bahwa perspektif *financial*, perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal juga memiliki peran yang sama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

4.5.5.2 Tingkat Kepentingan *Key Performance Indicators* (KPI) Tiap Perspektif

Tingkat kepentingan *Key Performance Indicators* (KPI) tiap-tiap perspektif akan dijelaskan dibawah ini:

- a. *Key Performance Indicators* (KPI) pada perspektif *financial*
 Hasil pembobotan *Key Performance Indicators* (KPI) pada perspektif *financial* akan dijelaskan pada tabel 4.7. Dimana hal ini akan menjelaskan pengaruh masing-masing *Key Performance Indicators* (KPI).

Tabel 4.7 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif *Financial*

<i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	Bobot (%)
Rasio tingkat pertumbuhan pendapatan	8,40%
<i>Nett Margin</i>	2,80%
<i>Efficiency Ratio</i>	16,90%
Jumlah	28,10%

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI *efficiency Ratio* merupakan prioritas utama yang ingin dicapai oleh PT. Nusa Cipta Sarana. Sedangkan pada KPI rasio tingkat pertumbuhan pendapatan dan *nett Margin* menjadi prioritas kedua dan ketiga perusahaan. Akan tetapi dalam proses bisnisnya peningkatan KPI yang lain juga sama pentingnya.

- b. *Key Performance Indicators* (KPI) pada perspektif pelanggan
 Hasil pembobotan *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif pelanggan akan dijelaskan pada tabel 4.8. Dimana hal ini akan menjelaskan pengaruh masing-masing *Key Performance Indicators* (KPI).

Tabel 4.8 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Pelanggan

<i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	Bobot(%)
Rasio jumlah pelanggan yang tidak complain	4%
Rasio tingkat pertumbuhan penjualan	19,90%
Jumlah	23,90%

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI rasio tingkat pertumbuhan penjualan merupakan prioritas utama perusahaan. Akan tetapi rasio jumlah pelanggan yang tidak complain juga menjadi prioritas perusahaan.

- c. *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif proses bisnis internal

Nilai tingkat kepentingan *Key Performance Indicators* (KPI) pada perspektif proses bisnis internal dapat dilihat pada tabel 4.9. dibawah ini.

Tabel 4. 9 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Proses Bisnis Internal

<i>Key Performance Indicators (KPI)</i>	Bobot (%)
Prosentase produk yang tidak cacat	1,70%
Prosentase produk yang sesuai pesanan	4,30%
Prosentase produk yang tidak diretur	0,90%
Prosentase pemeliharaan mesin	4,40%
Tingkat utilisasi pekerja	2,70%
Jumlah	14%

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa merupakan prosentase pemeliharaan mesin prioritas utama pada perspektif proses bisnis internal. Sedangkan KPI yang tingkat kepentingannya lebih kecil adalah prosentase produk yang tidak diretur.

d. *Key Performance Indicators (KPI)* pada perspektif pembelajaran dan tumbuh merupakan *Key Performance Indicators (KPI)* yang lebih penting pada kinerja perusahaan dibanding dengan perspektif-perspektif yang lain. Tingkat kepentingan *Key performance indicators (KPI)* pada perspektif pembelajaran dan tumbuh akan dijelaskan pada tabel 4.10.

Tabel 4.10 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Pembelajaran dan Tumbuh

<i>Key performance indicators (KPI)</i>	Bobot (%)
Tingkat ketaatan karyawan terhadap peraturan	10,50%
Jumlah program pelatihan	15,80%
Rata-rata hari <i>training</i>	4%
Intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan	3,70%
Jumlah	34%

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI yang memiliki bobot tingkat kepentingan tertinggi adalah KPI jumlah program pelatihan. Sedangkan KPI yang memiliki bobot terendah adalah Intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan.

BAB V

ANALISA DAN INTERPRETASI DATA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai analisa dari pengukuran kinerja PT. Nusa Cipta Sarana dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

5.1 Peta Strategi

Pada sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* yang telah disebutkan pada bab sebelumnya memberikan gambaran berupa *strategy map* atau peta strategi. Dimana hal ini merupakan gambaran strategi terintegrasi yang dilakukan oleh PT. Nusa cipta Sarana untuk masing-masing perspektif (perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif internal proses bisnis dan perspektif pembelajaran dan tumbuh).

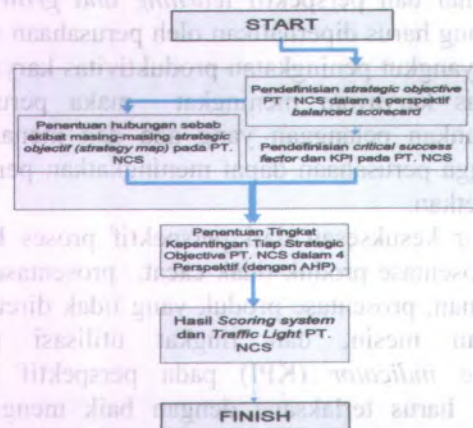
Key performance indicator (KPI) pada perspektif proses bisnis internal dan perspektif *learning and growth* merupakan indikator yang harus diperhatikan oleh perusahaan saat ini karena hal ini menyangkut peningkatan produktivitas karyawan. Apabila produktivitas karyawan meningkat maka perusahaan dapat mempertahankan pelanggan yang ada dan menarik pelanggan baru sehingga perusahaan dapat meningkatkan pendapatan yang telah ditargetkan.

Indikator kesuksesan dari perspektif proses bisnis internal meliputi prosentase produk tidak cacat, prosentase produk yang sesuai pesanan, prosentase produk yang tidak diretur, prosentase pemeliharaan mesin, dan tingkat utilisasi pekerja. *Key performance indicator* (KPI) pada perspektif proses bisnis internal ini harus terlaksana dengan baik mengingat produk-produk yang dihasilkan oleh PT. Nusa Cipta Sarana merupakan produk dengan kualitas terbaik dan ukuran yang presisi. Sedangkan indikator pada perspektif pembelajaran dan tumbuh adalah ketaatan karyawan terhadap peraturan, jumlah program pelatihan, rata-rata hari *training* dan intensitas rapat koordinasi

yang diselenggarakan oleh perusahaan. Kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan kerja merupakan faktor penting dalam menjalankan aktifitas bisnisnya, karena jika seorang pegawai tidak dapat disiplin maka ditakutkan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan tidak dapat tercapai. Untuk program pelatihan yang diberikan perusahaan untuk karyawannya, diharapkan karyawan dapat menambah *skills* bisnis apa yang sedang dijalankan.

5.2 Alur Pengukuran Kinerja

Pada pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dilakukan perancangan alur pengukuran kinerja sebagai berikut:



Gambar 5.1 Alur pengukuran Kinerja

Penjelasan tahap perancangan alur pengukuran kinerja sebagai berikut:

- Pendefinisian *Strategic Objective* dalam 4 perspektif.
Penentuan tujuan perusahaan merupakan indikator keberhasilan perusahaan dalam pengukuran kinerjanya. Penetapan tujuan strategis dilakukan dengan cara melakukan diskusi, wawancara dan analisa hubungan saling keterkaitan antara masing-masing perspektif.
- Penentuan hubungan sebab akibat masing-masing *Strategic objective (strategy map)*
Setelah diketahui *Strategic objective* tiap-tiap perspektif maka dapat diketahui hubungan sebab akibat tiap-tiap *Strategic objective* dimana dapat digambarkan dengan *Strategy map*
- Pendefinisian *critical succes factor* dan *key performance indicator (KPI)*
Dari masing-masing *Strategic objective* yang telah didefinisikan maka akan dianalisa faktor sukses apa saja yang mendukung terbentuknya *Strategic objective*. Setelah itu dilakukan analisa dan perhitungan menggunakan KPI. KPI berfungsi untuk mengidentifikasi ukuran kinerja pada *Objective* yang telah dirumuskan. KPI disusun dari hasil kuisioner yang diisi oleh perusahaan.
- Penentuan tingkat kepentingan tiap *strategy objective* dalam 4 perspektif dengan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*
Setelah mengetahui rancangan perspektif dianggap benar maka langkah selanjutnya adalah melakukan pembobotan dari tiap-tiap perspektif yang sudah ada.
- *Scoring system* dan *traffic light*
Pada tahap ini akan dilakukan *Scoring system* dan *traffic light*. *Scoring system* digunakan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target masing-masing pencapaian. Sedangkan *traffic light* berfungsi sebagai tanda apakah nilai *score* pada suatu KPI.

5.3 Pengukuran Kinerja

Data yang digunakan dalam pengukuran dan penilaian kinerja adalah data pencapaian kinerja perusahaan untuk masing-masing *key performance indicator* (KPI) pada tahun 2009. Dimana akan dijelaskan pada tabel 5.1-5.14 formula *Performance Measure Record Sheet* dibawah ini:

Tabel 5.1 Formula KPI 1

Performance Measure Record Sheet	
KPI-1	Rasio tingkat pertumbuhan pendapatan
Tujuan	Mengetahui kemampuan perusahaan dalam meningkatkan pendapatan dari penjualan
Formula/Cara mengukur	$\left(\frac{\sum \text{Pendapatan}_t - \sum \text{Pendapatan}_{t-1}}{\sum \text{Pendapatan}_{t-1}} \right) \times 100\%$
Target	75%
Frekuensi Pengukuran	1 Tahun
Sumber data	Divisi perbendaharaan dan kantor
Yang bertanggung jawab	Kepala divisi perbendaharaan dan kantor
Yang melaksanakan	Divisi perbendaharaan dan kantor

Tabel 5.2 Formula KPI 2

<i>Performance Measure Record Sheet</i>	
KPI-2	<i>Nett margin</i>
Tujuan	Mengetahui kinerja keuangan perusahaan
Formula/Cara mengukur	$\left(\frac{\sum \text{Laba Bersih}}{\sum \text{Penjualan}} \right) \times 100\%$
Target	25%
Frekuensi Pengukuran	6 bulan
Sumber data	Divisi perbendaharaan dan kantor
Yang bertanggung jawab	Kepala divisi perbendaharaan dan kantor
Yang melaksanakan	Kepala Divisi perbendaharaan dan kantor

Tabel 5.3 Formula KPI 3

<i>Performance Measure Record Sheet</i>	
KPI-3	<i>Efficiency-ratio</i>
Tujuan	Mengetahui kinerja keuangan perusahaan
Formula/Cara mengukur	$(\text{Realisasi pengeluaran}/\text{Realisasi penerimaan}) \times 100\%$
Target	25%
Frekuensi Pengukuran	6 bulan
Sumber data	Divisi perbendaharaan dan kantor
Yang bertanggung jawab	Kepala divisi perbendaharaan dan kantor
Yang melaksanakan	Divisi perbendaharaan dan kantor

Tabel 5.4 Formula KPI 4

<i>Performance Measure Record Sheet</i>	
KPI-4	Rasio jumlah pelanggan yang tidak komplain
Tujuan	Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dalam periode tertentu
Formula/Cara mengukur	$\left(\frac{\sum \text{Pelanggan} - \sum \text{Pelanggan yang komplain}}{\sum \text{Pelanggan}} \right) \times 100\%$
Target	90%
Frekuensi Pengukuran	Diukur dan dilaporkan setiap bulan
Sumber data	Divisi marketing
Yang bertanggung jawab	Kepaladivisi marketing
Yang melaksanakan	<i>Project sales</i>

Tabel 5.5 Formula KPI 5

<i>Performance Measure Record Sheet</i>	
KPI-5	Rasio tingkat pertumbuhan penjualan
Tujuan	Mengetahui kinerja divisi marketing
Formula/Cara mengukur	$\left(\frac{\sum \text{Penjualan bln}_t - \sum \text{Penjualan bln}_{t-1}}{\sum \text{Penjualan bln}_{t-1}} \right) \times 100\%$

Target	30%
Frekuensi Pengukuran	6 Bulan
Sumber data	Kepala divisi marketing
Yang bertanggung jawab	Divisi marketing
Yang melaksanakan	Divisi marketing

Tabel 5.6 Formula KPI 6

<i>Performance Measure Record Sheet</i>	
KPI-6	Prosentase produk yang tidak cacat
Tujuan	Memberikan pelayanan prima kepada pelanggan
Formula/Cara mengukur	$\left(\frac{\sum \text{Produk terkirim} - \sum \text{Produk cacat}}{\sum \text{Produk terkirim}} \right) \times 100\%$
Target	95%
Frekuensi Pengukuran	1 bulan
Sumber data	Divisi marketing
Yang bertanggung jawab	Kepala divisi marketing
Yang melaksanakan	Divisi marketing

Tabel 5.7 Formula KPI 7

<i>Performance Measure Record Sheet</i>	
KPI-7	Prosentase produk yang sesuai pesanan
Tujuan	Mengetahui prosentase produk yang sesuai pesanan
Formula/Cara mengukur	$\left(\frac{\sum \text{Total pgrman prdk} - \sum \text{Prdk yg tdk sesuai pesanan}}{\sum \text{Total pgrman prduk}} \right) \times 100\%$
Target	90%

Frekuensi Pengukuran	1 Bulan
Sumber data	Kepala divisi marketing
Yang bertanggung jawab	Kepala diivisi marketing
Yang melaksanakan	Divisi marketing

Tabel 5.8 Formula KPI 8

<i>Performance Measure Record Sheet</i>	
KPI-8	Prosentase produk yang tidak diretur
Tujuan	Mengetahui produktivitas perusahaan
Formula/Cara mengukur	$\left(\frac{\sum \text{Penjualan Produk} - \sum \text{Produk yang diretur}}{\sum \text{Penjualan Produk}} \right) \times 100\%$
Target	90%
Frekuensi Pengukuran	1 bulan
Sumber data	Divisi marketing
Yang bertanggung jawab	Kepala divisi marketing
Yang melaksanakan	Divisi marketing

Tabel 5.9 Formula KPI 9

<i>Performance Measure Record Sheet</i>	
KPI-9	Prosentase pemeliharaan mesin
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> • Memperlancar kegiatan produksi perusahaan • Mengetahui kinerja bagian <i>maintenance</i>

Formula/Cara mengukur	$\left(\frac{\sum \text{Mesin yang di maintenance}}{\sum \text{Mesin Keseluruhan}} \right) \times 100\%$
Target	100%
Frekuensi Pengukuran	3 bulan
Sumber data	Kepala divisi <i>engineering</i>
Yang bertanggung jawab	Divisi <i>engineering</i>
Yang melaksanakan	Divisi <i>engineering</i>

Tabel 5.10 Formula KPI 10

<i>Performance Measure Record Sheet</i>	
KPI-10	Tingkat utilisasi pekerja
Tujuan	Mengoptimalkan sumber daya karyawan yang dimiliki perusahaan
Formula/Cara mengukur	$\left(\frac{\sum \text{Karyawan yang bekerja sesuai job desk}}{\sum \text{Keseluruhan Karyawan}} \right) \times 100\%$
Target	100%
Frekuensi Pengukuran	3 bulan
Sumber data	Divisi perbendaharaan dan kantor
Yang bertanggung jawab	Kepala divisi perbendaharaan dan kantor
Yang melaksanakan	Divisi perbendaharaan dan kantor

Tabel 5.11 Formula KPI 11

<i>Performance Measure Record Sheet</i>	
KPI-11	Tingkat ketaatan karyawan terhadap peraturan
Tujuan	Mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan
Formulasi/Cara mengukur	$\left(\frac{\Sigma \text{Karyawan} - \Sigma \text{Karyawan yang melanggar}}{\Sigma \text{Karyawan}} \right) \times 100\%$
Target	90%
Frekuensi Pengukuran	1 bulan
Sumber data	Divisi perbendaharaan dan kantor
Yang bertanggung jawab	Kepala divisi perbendaharaan dan kantor
Yang melaksanakan	Divisi perbendaharaan dan kantor

Tabel 5.12 Formula KPI 12

<i>Performance Measure Record Sheet</i>	
KPI-12	Jumlah program pelatihan
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> • Mempersiapkan tenaga kerja yang siap pakai • Mengetahui tingkat pencapaian jumlah pelatihan yang ditargetkan dengan yang terealisasi
Formulasi/Cara mengukur	Dengan membandingkan jumlah pelatihan yang terealisasi dengan jumlah jadwal pelatihan
Target	100% terealisasi
Frekuensi Pengukuran	3 bulan

Sumber data	Divisi perbendaharaan dan kantor
Yang bertanggung jawab	Kepala divisi perbendaharaan dan kantor
Yang melaksanakan	Divisi perbendaharaan dan kantor

Tabel 5.13 Formula KPI 13

<i>Performance Measure Record Sheet</i>	
KPI-13	Rata-rata hari training
Tujuan	Mengetahui tingkat hari training yang optimal
Formula/Cara mengukur	Jumlah hari training tiap bulan
Target	Maksimal 20% dari hari kerja
Frekuensi Pengukuran	1 bulan
Sumber data	Divisi perbendaharaan dan kantor
Yang bertanggung jawab	Kepala divisi perbendaharaan dan kantor
Yang melaksanakan	Divisi perbendaharaan dan kantor

Tabel 5.14 Formula KPI 14

<i>Performance Measure Record Sheet</i>	
KPI-14	Intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan
Tujuan	Mengetahui tingkat intensitas rapat koordinasi per periode yang ditetapkan
Formula/Cara mengukur	

	$\left(\frac{\sum \text{Rapat koordinasi yang diadakan}}{\sum \text{Hari Kerja}} \right) \times 100\%$
Target	15%
Frekuensi Pengukuran	Tiap bulan
Sumber data	Divisi perbendaharaan dan kantor
Yang bertanggung jawab	Kepala divisi perbendaharaan dan kantor
Yang melaksanakan	Divisi perbendaharaan dan kantor

Tabel 5.15 Data Target dan Pencapaian Kinerja Tiap KPI

<i>Key Performance Indicator</i>	<i>Target</i>	<i>Pencapaian</i>
Rasio tingkat pertumbuhan pendapatan	75%	77%
Nett Margin	25%	27%
<i>Efficiency Ratio</i>	25%	24%
rasio jumlah pelanggan yang tidak komplain	90%	80%
Rasio tingkat pertumbuhan penjualan	30%	38%
Prosentase produk yang tidak cacat	95%	88%
Prosentase produk yang sesuai pesanan	90%	82%
Prosentase produk yang tidak diretur	90%	85%
Prosentase pemeliharaan mesin	100%	95%
Tingkat utilisasi pekerja	100%	75%
Tingkat ketaatan karyawan terhadap peraturan	100%	78%
Jumlah program pelatihan	1	1
Rata-rata hari <i>training</i>	20%	20%
Intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan	15%	15%

Setelah diketahui data pencapaian kinerja perusahaan pada tahun 2009 maka selanjutnya akan dilakukan penilaian dan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode

balanced scorecard. Untuk memperoleh nilai *total weight* diperoleh dari perkalian antara *weight* tiap KPI dengan *weight perspektif*. Persamaan dari *total weight* dapat dilihat pada persamaan dibawah ini:

$$\text{Total Weight} = \text{Weight tiap KPI} \times \text{Weight Perspektif}$$

Sedangkan untuk mendapatkan nilai *scoring* dapat diperoleh dari:

$$\text{Scoring} = \left(\frac{\text{Aktualisasi}}{\text{Target}} \right) \times \text{Weight}$$

5.3 Perancangan *Traffic light System*

Traffic light system berhubungan erat dengan *scoring system*. *Traffic light system* berfungsi sebagai tanda apakah *score* dari suatu indikator kinerja memerlukan suatu perbaikan atau tidak. Indikator dari *traffic light system* ini direpresentasikan dengan beberapa warna sebagai berikut :

- Warna hijau
Diberikan untuk *key performance indicators* yang mencapai nilai antara level **80%-100%**. Artinya pencapaian suatu indikator kinerja sudah tercapai, sama, atau bahkan melampaui target.
- Warna kuning
Diberikan untuk *key performance indicator* yang mencapai level **40%-70%**. Artinya pencapaian dari suatu indikator kinerja belum tercapai, meskipun nilainya sudah mendekati

target. Jadi pihak manajemen harus berhati-hati dengan adanya berbagai macam kemungkinan.

- **Warna merah**
Diberikan untuk *key performance indicators* yang mencapai nilai antara level **0-30%**. Artinya pencapaian dari suatu indikator kinerja benar-benar dibawah target yangtelah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

Adapun hasil dari pengukuran kinerja dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.16 Hasil Pengukuran Kinerja PT. Nusa Cipta Sarana

- **Warna hijau**
Diberikan untuk *key performance indicators* yang mencapai nilai antara level **80%-100%**. Artinya pencapaian suatu indikator kinerja sudah tercapai atau bahkan melampaui target.
- **Warna kuning**
Diberikan untuk *key performance indicators* yang mencapai level **40%-70%**. Artinya pencapaian dari suatu indikator kinerja belum tercapai meskipun nilaiya sudah mendekati

Perspektif	Weight	KPI	Weight%	Total weight (%)	Target	Realisasi	Scoring		Traffic Light
							Periode 2009	Relatif/Absolut	
Financial	28,10%	Dasar tingkat pertumbuhan pendapatan	29,69%	8,40%	75%	77%	31%	103%	●
		Net Margin	9,94%	2,80%	25%	27%	11%	108%	●
		Efficiency Ratio	60,14%	16,90%	25%	24%	58%	96%	●
Customer	23,90%	Persentase pembeli pelanggan yang tidak komplain	16,74%	4%	90%	80%	15%	89%	●
		Dasar tingkat pertumbuhan penjualan	81,26%	19,90%	90%	98%	105%	127%	●
Proses bisnis Internal	14%	Persentase produk yang tidak cacat	12,14%	1,70%	95%	88%	11%	93%	●
		Persentase produk yang sesuai pesanan	30,71%	4,30%	90%	82%	28%	91%	●
		Persentase produk yang tidak ditolak	6,43%	0,90%	90%	89%	6%	94%	●
		Persentase pemanfaatan mesin	31,43%	4,40%	100%	99%	30%	95%	●
		Tingkat utilisasi pekerja	19,29%	2,70%	100%	79%	14%	75%	●
Learning and Growth	34%	Tingkat ketepatan karyawan terhadap perintah	30,88%	10,50%	100%	78%	24%	78%	●
		Jumlah program pelatihan	46,47%	15,80%	1	1	46%	100%	●
		Rate-out dari training	1,2%	4%	20%	20%	12%	100%	●
		Intensitas dapat koordinasi yang dibelagangkan	10,88%	3,70%	19%	19%	11%	100%	●

Tabel 5.17 Hasil total keseluruhan perspektif

Perspektif	Total score	Score tiap perspektif	Company performance
Financial	99%	28%	101%
Customer	120%	29%	
Proses bisnis Internal	90%	13%	
Learning and Growth	93%	32%	

5.4 Analisa kondisi saat ini

Dari hasil diatas maka dapat dilakukan evaluasi berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* pada perusahaan, yaitu sebagai berikut

1. *Financial*

Data performansi untuk perspektif *financial* dapat dilihat dibawah ini.

- a. KPI yang berindikator warna hijau
Pada perspektif *financial* terdapat KPI yang berindikator warna hijau yaitu rasio tingkat pertumbuhan pendapatan dan *nett margin*, tingginya pencapaian tersebut dikarenakan penjualan dan laba bersih yang dicapai perusahaan melampaui target yang ditetapkan.
- b. KPI yang berindikator warna kuning
Pada perspektif *financial* ini tidak terdapat KPI yang berindikator warna kuning
- c. KPI yang berindikator warna merah
Pada perspektif *financial* ini tidak terdapat KPI yang berindikator warna merah.

2. *Customer*

Data performansi untuk perspektif *customer* KPI rasio jumlah pelanggan yang tidak komplain dan rasio tingkat pertumbuhan penjualan berindikator warna hijau, hal ini berarti bahwa tingkat pencapaiannya mencapai bahkan melebihi target yang ditetapkan oleh perusahaan dikarenakan produk yang dihasilkan oleh perusahaan merupakan kualitas terbaik sehingga tidak adanya pelanggan yang komplain dan kinerja marketing yang cukup bagus. Untuk indikator warna kuning dan merah tidak ada didalam perspektif customer, sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan pencapaian kinerja perspektif *customer* sudah baik.

3. Proses bisnis internal

Data performansi untuk perspektif proses bisnis internal dapat dilihat dibawah ini.

- a. KPI yang berindikator warna hijau
Pada perspektif proses bisnis internal terdapat KPI yang berindikator warna hijau yaitu prosentase produk yang tidak cacat, prosentase produk yang sesuai pesanan, prosentase produk yang tidak diretur, dan prosentase pemeliharaan mesin. Tingginya pencapaian KPI tersebut tersebut dikarenakan pembuatan produk yang dikerjakan oleh karyawan yang berpengalaman di bidang *material handling*, diawasi secara ketat demi menjaga kualitas terbaik serta ukuran yang presisi sesuai dengan pesanan sehingga tidak ada produk yang rusak, cacat dan tidak sesuai pesanan serta perawatan mesin secara berkala.
- b. KPI yang berindikator warna kuning adalah tingkat utilisasi pekerja.

Walaupun capaian KPI ini adalah cukup baik tetapi realisasinya belum mencapai target yang di harapkan hal ini disebabkan oleh kurangnya pegawai yang bekerja sesuai dengan *job desk* sehingga menyebabkan target tingkat utilitas pekerja yang ditetapkan perusahaan belum tercapai.

- c. KPI yang berindikator warna merah
Pada perspektif proses bisnis internal ini tidak terdapat KPI yang berindikator warna merah.

4. *Learning and Growth*

Data performansi untuk perspektif *learning and Growth* dapat dilihat dibawah ini.

- a. KPI yang berindikator warna hijau
Pada perspektif *learning and Growth* terdapat KPI yang berindikator warna hijau yaitu jumlah program pelatihan, rata-rata hari training, dan intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan. Tingginya pencapaian KPI tersebut

tersebut dikarenakan tingginya kesadaran perusahaan untuk mengadakan training kepada karyawan guna meningkatkan kemampuan dan produktivitas karyawan dan menyadari pentingnya koordinasi yang kuat tiap-tiap divisi untuk mencapai visi dan misi organisasi.

b. KPI yang berindikator warna kuning

Pada perspektif *learning and growth* terdapat KPI yang berindikator warna kuning pada KPI Tingkat ketaatan karyawan terhadap peraturan belum mencapai target yang diharapkan hal ini disebabkan oleh banyaknya pelanggaran yang terjadi selama satu bulan yaitu keterlambatan karyawan sehingga belum mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan.

c. KPI yang berindikator warna merah

Pada perspektif *learning and growth* tidak terdapat KPI berindikator warna merah.

5.5 Analisa dan Perbaikan

Pada perspektif *financial* KPI yang memiliki bobot tingkat kepentingan terbesar adalah KPI pada Rasio tingkat pertumbuhan pendapatan. Pencapaian target perusahaan untuk KPI ini telah melebihi apa yang ditargetkan perusahaan sehingga pencapaian perusahaan untuk KPI ini telah cukup baik. Pada KPI *net margin* pencapaiannya juga telah melebihi target yang ditentukan perusahaan, untuk KPI *efficiency ratio* juga sudah mencapai target yang ditetapkan. Diharapkan untuk periode mendatang pencapaian tersebut dipertahankan guna mencapai target yang diinginkan.

Pada perspektif *customer*, pencapaian kinerja pada perspektif ini sudah cukup baik. Walaupun harus lebih meningkatkan proses bisnisnya sehingga jumlah komplain dapat lebih di minimalisasi lagi sehingga diharapkan tahun mendatang tidak ada lagi

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berikut ini adalah kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan:

1. Atribut-atribut kinerja yang diidentifikasi selama melakukan pengukuran kinerja terhadap atribut *strategy objectives* adalah pada perspektif *financial*: tercapainya target pendapatan, peningkatan keuntungan, meningkatkan efisiensi biaya. Pada perspektif *customer*: meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan jumlah pelanggan. Pada Perspektif *internal process business*: peningkatan kemampuan produksi, peningkatan pemeliharaan, optimalisasi utilitas *resources*, dan pada Perspektif *learning and growth*: meningkatkan kedisiplinan kerja, meningkatkan kompetensi pegawai, terselenggaranya komunikasi korporat yang efektif.
2. *Key Performance Indicator* yang telah dirancang dalam pengukuran kinerja perusahaan pada perspektif *financial*: rasio tingkat pertumbuhan pendapatan, *nett margin*, *efficiency-ratio*. Pada perspektif *customer*: rasio jumlah pelanggan yang tidak komplain, rasio tingkat pertumbuhan penjualan. Pada perspektif *internal process business*: prosentase produk yang tidak cacat, prosentase produk yang sesuai pesanan, prosentase produk yang tidak diretur, prosentase pemeliharaan mesin, tingkat utilisasi pekerja dan pada perspektif *learning and growth*: tingkat ketaatan karyawan terhadap peraturan, jumlah program pelatihan, rata-rata hari *training*, intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan.
3. Berdasarkan pengukuran dan penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard*, diperoleh nilai pencapaian masing-masing perspektif. Secara berturut-turut sebagai

berikut: kinerja pencapaian perspektif *financial* adalah 28%, kinerja pencapaian perspektif *customer* adalah 29%, kinerja pencapaian perspektif *internal process business* adalah 13%, kinerja pencapaian perspektif *learning and growth* adalah 32% dengan total nilai *company performance* adalah 101%.

4. Secara keseluruhan *performance* tiap-tiap perspektif pada perusahaan sudah cukup baik bahkan pencapaian kinerja pada perspektif *financial* dan *customer* telah melebihi target yang telah ditentukan sedangkan perspektif yang lain masih memerlukan perbaikan. Perbaikan yang dapat dilakukan adalah dengan memperbaiki *performance* pada proses bisnis *internal* sehingga *resources* dapat lebih dioptimalkan sesuai dengan *job desk* masing-masing pekerja, dan mendisiplinkan karyawan dengan pengetatan peraturan sehingga pelanggaran peraturan yang dilakukan oleh karyawan dapat lebih diminimalisasi.

6.2 Saran

Berikut ini adalah saran yang dapat diberikan pada penelitian ini:

- Untuk mencapai target perusahaan diperlukan sosialisasi kepada seluruh *resources* yang terlibat dalam setiap aktivitas di perusahaan dan dapat meminimalisasi pelanggaran yang dapat terjadi dan menggagalkan target kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, dan S. Mark Young (1997), *Management Accounting*. Edisi ke-2, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Artley, Will., 1993, *The performance-based Management Handbook "Establishing An Integrated Performance Measurement Systems"*.
- Era Pratiwi, Dewi (2010), *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dan Pemetaan Profil Resiko (Studi Kasus: PT. Pos Indonesia Gresik)*. Tugas Akhir Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.
- Gibson, Donnelly., dan Ivancevich. (1994) *Fundamental of Management*, Prentice Hall.
- Hendriyani, Nungky (2004) *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di PT."X"*. Tugas Akhir Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.
- <http://heru.wordpress.com/2006/11/14/perkembangan-performance-measurement-system/> diakses pada tanggal 13 April 2010.
- <http://heru.wordpress.com/2006/06/22/balanced-scorecard/> diakses pada tanggal 25 Mei 2010.
- Kaplan, Robert S., dan Norton, David P. (1992) *The Balanced Scorecard-Measure That Drive Performance*, Havard Bussines Review, Massachusetts

- Kaplan, Robert S., dan Norton, David P. (1996) *Translating strategy into Action: The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, Massachussets.
- Mayasari, Lisa (2009) Analisis *Balanced Scorecard* dalam strategi Pengembangan Produksi dan Pemasaran Beras Organik pada kelompok Tani Cibereum Jempol Kelurahan Mulyaharja, Kecamatan Bogor Selatan Kota Bogor. Skripsi Program Sarjana Manajemen Penyelenggaraan Khusus, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Mulyadi & J. Setyawan, (1999), *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*, Aditya Media, Yogyakarta.
- Neely, A.D., and Adams, C.A.(a), 2000. *Perspectives on Performances: The Performance Prism*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- Saaty, Thomas L., (1993), *Decision Making for Leader, The Analytical Hierarchy Process for Decision in Complex World*, Prentice Hall Coy, Lad, Pinsburgh.
- Saaty, Thomas L., (2000). *Fundamental of Decision Making and Priority Theory with The Analytic Hierarchy Process*. Pittsburgh: RWS Publication.
- Suryanto, Onny (2003) Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja menggunakan model *Balanced Scorecard* dan Konsep *Analytical Network Process* (ANP) (Studi Kasus: PT. Pembangkit Jawa Bali Surabaya). Tugas Akhir Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.
- Suwignjo, P dan I. Vanany, (2004), *Handout kuliah, Pengukuran Kinerja, TI-ITS, Surabaya*.

LAMPIRAN

Hasil pembobotan menggunakan *software expert choice 2000* sebagai berikut:

- Goal: Pengukuran kinerja PT Nusa Cipta Sarana
 - ■ Financial (G: 0,281)
 - ■ Tercapainya target pendapatan (G: 0,084)
 - Rasio tingkat pertumbuhan pendapatan (G: 0,084)
 - ■ Peningkatan keuntungan (G: 0,028)
 - Nett margin (G: 0,028)
 - ■ Meningkatkan efisiensi biaya (G: 0,169)
 - Efficiency-ratio (G: 0,169)
 - ■ Customer (G: 0,239)
 - ■ Meningkatkan loyalitas pelanggan (G: 0,040)
 - Rasio jumlah pelanggan yang tidak komplain (G: 0,040)
 - ■ Meningkatkan jumlah pelanggan (G: 0,199)
 - Rasio tingkat pertumbuhan penjualan (G: 0,199)
 - ■ Internal Business Process (G: 0,140)
 - ■ Peningkatan kemampuan produksi (G: 0,069)
 - Prosentase produk yang tidak cacat (G: 0,017)
 - prosentase produk yang sesuai pesanan (G: 0,043)
 - Prosentase produk yang tidak diretur (G: 0,009)
 - ■ Peningkatan pemeliharaan (G: 0,044)
 - Prosentase pemeliharaan mesin (G: 0,044)
 - ■ Optimalisasi utilitas resources (G: 0,027)
 - Tingkat utilisasi pekerja (G: 0,027)
 - ■ Learning and Growth (G: 0,340)
 - ■ Meningkatkan kedisiplinan kerja (G: 0,105)
 - Tingkat ketaatan karyawan terhadap peraturan (G: 0,105)
 - ■ Meningkatkan kompetensi pegawai (G: 0,198)
 - Jumlah program pelatihan (G: 0,158)
 - Rata-rata hari training (G: 0,040)
 - ■ Terselenggaranya komunikasi korporat yang efektif (G: 0,037)
 - Intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan (G: 0,037)

Pembobotan Perspektif *Customer*

Priorities with respect to:
Goal: Pengukuran kinerja PT Nusa Cipta
>Customer



Pembobotan Perspektif *Internal Process Business*

Priorities with respect to:
Goal: Pengukuran kinerja PT Nusa Cipta
>Internal Business Process



Pembobotan masing-masing perspektif

Priorities with respect to:
Goal: Pengukuran kinerja PT Nu...



Pembobotan Perspektif *Financial*

Priorities with respect to:
Goal: Pengukuran kinerja PT Nusa Ciq
>Financial



Pembobotan Perspektif *Learning and Growth*

Priorities with respect to:
Goal Pengukuran kinerja PT Ilusa Cipta
> Learning and Growth



PT.NUSA CIPTA SARANA

MATERIAL HANDLING SPECIALIST
DESIGN, FABRICATE, INSTALLATION, COMMISSIONING & MAINTENANCE

Address:
Komplek Pergudangan Permata Gedangan,
Jl. Muncul Blok AC 18-19 Sidoarjo – INDONESIA
Tel: #62-31-8555223 (Hunting);
Fax : #62-31-8555225
E-mail: nusacipta@indo.net.id

Sidoarjo, 04 Maret 2010

kepada Yth.
Ketua Jurusan Teknik Industri
Institut Teknologi Sepuluh Noverber
Surabaya

Dengan hormat,

Sehubungan dengan proposal penelitian yang diajukan ke perusahaan dari mahasiswa teknik
Industri Institut Teknologi Sepuluh Noverber, yaitu:

NAMA : PRADHIKA AMIPRADHANA

NPWP : 2505100036

sehingga pada dasarnya kami tidak berkeberatan atas penelitian yang dilakukan oleh
mahasiswa tersebut diatas, dengan persyaratan tidak akan menyebarluaskan data-data rahasia
perusahaan.

Demikian surat ini kami buat, semoga dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Terima kasih.

Direktur Perusahaan



(Ali Efendi)



Validasi *Key performance Indicators* sistem pengukuran kinerja PT. Nusa Cipta Sarana

Tabel dibawah ini merupakan *Key performance Indicators* yang peneliti gunakan dalam pengukuran kinerja berdasarkan *Metode Balanced Scorecard Key Performance Indicators* dikelompokkan dalam hirarki yang terbagi atas empat perspektif antara lain : *Financial, Customer, Internal Process Business, Learning and growth*. Sebelumnya peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak memvalidasi KPI dibawah ini apakah sudah sesuai dengan fungsi pengukuran kinerja perusahaan dan harapan dari peneliti bahwa hasil penelitian ini berguna bagi perusahaan.

Nama : ALI EFENDI, ST
Jabatan : DIREKTUR
Tanggal : 25-05-10

Pertanyaan

Apakah indikator kinerja pada tiap perspektif sudah dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan PT. Nusa Cipta Sarana

1. *Financial*

- Rasio tingkat pertumbuhan pendapatan
- *Net margin*
- *Efficiency-ratio*

2. *Customer*

- Rasio jumlah pelanggan yang tidak komplain
- Rasio tingkat pertumbuhan penjualan

3. *Internal Process Business*

- Prosentase produk yang tidak cacat
- Prosentase produk yang sesuai pesanan
- Prosentase produk yang tidak diretur
- Prosentase pemeliharaan mesin
- Tingkat utilisasi pekerja

4. *Learning and Growth*

- Tingkat ketaatan karyawan terhadap peraturan
- Jumlah program pelatihan
- Rata-rata hari training
- Intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan

Mengetahui

(ALI EFENDI)



Kuesioner Pembobotan Pengukuran Kinerja PT. Nusa Cipta Sarana

Kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui bobot perspektif, *strategy objectives*, dan *Key Performance Indicator* PT. Nusa Cipta Sarana. Sebelumnya peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan waktunya dengan harapan bahwa hasil penelitian ini bermanfaat bagi PT. Nusa Cipta Sarana.

Nama : ALI EFENDI, ST

Jabatan : DIREKTUR

Tanggal : 25-05-10

Keterangan skala angka :

1 = Sama pentingnya dengan

3 = Sedikit lebih penting dibandingkan dengan

5 = Lebih penting dibandingkan dengan

7 = Sangat penting dibandingkan dengan

8 = Mutlak sangat dibandingkan dengan

2,4,6,8 = Nilai tengah (Diberikan bila terdapat keraguan penilaian dua penilaian yang berdekatan)

Contoh : Misal Anda menganggap pengaruh perspektif A terhadap performansi perusahaan cukup penting dibandingkan dengan perspektif B, Maka A diberi 5 untuk baris pada perspektif A.

A 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 B

Contoh : Bila Anda menganggap perspektif C terhadap performansi perusahaan sangat penting dibandingkan dengan perspektif A, maka diberikan nilai 7 untuk baris pada perspektif C.

A 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 C

Pembobotan tiap perspektif

1. Financial	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Customer
2. Financial	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Internal Business Process
3. Financial	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Learning and Growth
4. Customer	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Internal Business Process
5. Customer	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Learning and Growth
6. Internal Business Process	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Learning and Growth

Pembobotan *Strategy objective* Perspektif *Financial*

1. Tercapainya target pendapatan 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Meningkatkan keuntungan
2. Tercapainya target pendapatan 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 3 4 5 6 7 8 9 10 Meningkatkan efisiensi biaya
3. ~~Peningkatan keuntungan~~ 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 7 8 9 10 Meningkatkan efisiensi biaya

Pembobotan *Strategy objective* Perspektif *Customer*

1. Meningkatkan jumlah penjualan 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 6 7 8 9 10 Meningkatkan jumlah penjualan

Pembobotan *Strategy objective* Perspektif *Internal Business process*

1. Peningkatan kemampuan produksi 10 9 8 7 6 5 4 3 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Peningkatan penjualan
2. Peningkatan kemampuan produksi 10 9 8 7 6 5 4 3 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Optimalisasi utilisasi resources
3. Peningkatan penjualan 10 9 8 7 6 5 4 3 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Optimalisasi utilisasi resources

Pembobotan *Strategy objective* Perspektif *Learning and growth*

1. Meningkatkan kedisiplinan kerja 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 3 4 5 6 7 8 9 10 Meningkatkan kompetensi pegawai
2. Meningkatkan kedisiplinan kerja 10 9 8 7 6 5 4 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tercapainya komunikasi laporan yang efektif
3. Meningkatkan kompetensi pegawai 10 9 8 7 6 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tercapainya komunikasi laporan yang efektif

Kuesioner Pembobotan pembobotan KPI *strategy objective* Peningkatan Kemampuan Produksi

1. Persentase produk yang tidak cacat 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 ✓ 4 5 6 7 8 9 10 Persentase produk yang sesuai pesanan
2. Persentase produk yang tidak cacat 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Persentase Produk yang tidak cacat
3. Persentase produk yang sesuai pesanan 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Persentase Produk yang tidak cacat

Pembobotan pembobotan KPI *strategy objective* Meningkatkan Kompetensi Pegawai

1. Jumlah program pelatihan 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Rata-rata hari training

Demikian kuisisioner pengukuran kinerja pada PT. Nusa Cipta Sarana, kami ucapkan terima kasih atas waktu dan ~~semoga~~ kuisisioner penelitian ini berguna bagi perusahaan.

Mengetahui



(Ali Ependi)



BIODATA PENULIS

Penulis dilahirkan pada tanggal 01 September 1986 di Madiun merupakan anak pertama dari dua bersaudara pasangan Bapak Sugeng Amipradono dan Ibu Boyong Pawarti. Penulis menempuh jenjang pendidikan formal di SD Negeri Dolopo 3 (1993–1999), SLTP Negeri 1 Dolopo (1999–2002), SMA Negeri 3 Madiun (2002–2005). Selama menempuh pendidikan di jurusan Teknik Industri penulis melakukan kerja praktek di PT. Telkom Madiun divisi Marketing flexi dengan judul Analisa Pasar Flexi di Madiun. Dalam bidang non akademik, penulis berkesempatan menjadi panitia Instruktur comitee dalam sistem 2006 dan sistem 2007 serta panitia dalam beberapa kegiatan yang diadakan oleh Teknik Industri. Penulis sering mengikuti seminar baik yang diadakan oleh ITS maupun EO luar, terutama seminar mengenai Kewirausahaan. Penulis sangat menyukai dunia marketing. Penulis yang memiliki hobi travelling dan nonton ini, tertarik pada hal-hal yang berkaitan dengan manajemen pemasaran. Penulis dapat dihubungi pada alamat email pradhikapradhana@yahoo.com.