



TUGAS AKHIR – TI 141501

**DESAIN ULANG SISTEM PENGUKURAN KINERJA PT.  
INSAN CITRAPRIMA SEJAHTERA DENGAN  
MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD***

ALFIA KUMALA NUR AZIZAH  
NRP 024 1144 0000 122

DOSEN PEMBIMBING  
Dr. Ir. Sri Gunani Partiw, M.T.  
NIP. 196605311990022001

Jurusan Teknik Industri  
Fakultas Teknologi Industri  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Surabaya 2017





FINAL PROJECT – TI 141501

**REDESIGNING PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM  
IN PT. INSAN CITRAAPRIMA SEJAHTERA USING BALANCE  
SCORECARD**

ALFIA KUMALA NUR AZIZAH  
NRP 024 1144 0000 122

SUPERVISOR

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

NIP. 196605311990022001

DEPARTEMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING  
Faculty of Industrial Technology  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Surabaya 2017



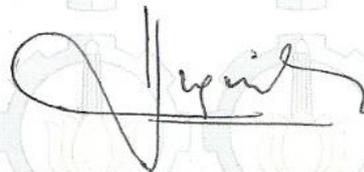
**LEMBAR PENGESAHAN**  
**DESAIN ULANG SISTEM PENGUKURAN KINERJA**  
**PT. INSAN CITRAPRIMA SEJAHTERA DENGAN**  
**MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD***

**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  
Surabaya

Penulis:  
**ALFIA KUMALA NUR AZIZAH**  
**NRP. 02411440000122**

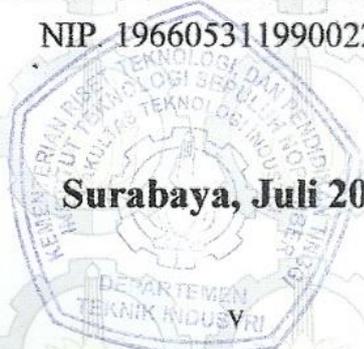
Disetujui oleh  
Dosen Pembimbing Tugas Akhir



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

NIP. 196605311990022001

**Surabaya, Juli 2018**



*(Halaman ini sengaja dikosogkan)*

# DESAIN ULANG SISTEM PENGUKURAN KINERJA PT. INSAN CITRAPRIMA SEJAHTERA DENGAN MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*

Nama : Alfia Kumala Nur Azizah  
NRP : 02411440000122  
Pembimbing : Dr. Ir. Sri Gunani Partiw, M.T.

## ABSTRAK

Dengan wilayah perairan yang cukup luas, Indonesia kaya akan sumber daya alamnya terutama pada sektor perikanan. PT. Insan Citraprima Sejahtera merupakan salah satu industri pengolah ikan yang ada di Indonesia. Dalam menjalankan bisnisnya, PT. Insan Citraprima Sejahtera melaksanakan kegiatan ekspor dengan mengirim hasil olahan ikan kepada pelanggan yang berada di luar negeri. Akan tetapi, PT. Insan Citraprima Sejahtera saat ini belum memiliki sistem pengukuran kinerja perusahaan pada level korporat secara tertulis. Selama ini, pengukuran kinerja dilakukan dengan cara menilai dari sisi keuangan saja. Oleh karena itu, dilakukan desain ulang terhadap sistem pengukuran kinerja yang sedang dimiliki saat ini. Pada penelitian kali ini, akan dilakukan desain ulang sistem pengukuran kinerja dengan *framework Balanced Scorecard* (BSC). Pada *framework* BSC, terdapat empat perspektif diantaranya perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Pada penelitian ini, terdapat perhitungan bobot dengan menggunakan metode *Analytic Network Process* (ANP). Perhitungan bobot dilakukan untuk menghitung bobot pada perspektif, strategi obyektif, dan *key performance indicator*. Dari hasil diskusi dengan pihak PT. Insan Citraprima Sejahtera, didapatkan strategi obyektif sebanyak 10 strategi dan 14 *key performance indicator*. Dari 14 KPI, didapati bahwa 12 diantaranya memiliki skor kinerja yang cukup baik ditandai dengan skor dengan warna hijau. Terdapat dua KPI masuk ke dalam kategori warna kuning dan tidak ada KPI masuk ke dalam kategori warna merah. Skor pencapaian kinerja dari PT. Insan Citraprima Sejahtera yaitu sebesar 0,96068. Skor tersebut cukup memuaskan karena ditunjukkan dengan keempat perspektif yang ada masuk ke dalam kategori hijau. Di akhir penelitian, akan dilakukan perancangan *dashboard system* pula yang berisi hasil perhitungan yang telah dilakukan. *Dashboard system* dirancang dengan menggunakan bantuan *software Microsoft Excel* karena akan memudahkan perhitungan yang dapat berubah sewaktu-waktu.

**Kata kunci:** *Analytic Network Process, Balanced Scorecard, Key Performance Indicator*. Sistem Pengukuran Kinerja

*(Halaman ini sengaja dikosogkan)*

# **REDESIGNING PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM IN PT. INSAN CITRAAPRIMA SEJAHTERA USING BALANCE SCORECARD**

Name : Alfia Kumala Nur Azizah  
NRP : 02411440000122  
Supervisor : Dr. Ir. Sri Gunani Partiw, M.T.

## **ABSTRACT**

With extensive water areas, Indonesia is rich in natural resources, especially in the fishery sector. PT. Insan Citraprima Sejahtera is one of industry in Indonesia who excelled at fish processing. In conducting its business, PT. Insan Citraprima Sejahtera conducts export activities by sending processed fish to customers who are abroad. However, PT. Insan Citraprima Sejahtera currently does not have a corporate performance measurement system at the corporate level. Recently, performance measurement is done by judging from the financial side only. Therefore, this reasearch is about redesigning the performance measurement system that is currently own. In this research, there will be redesigned performance measurement system with Balanced Scorecard framework (BSC). In the BSC framework, there are four perspectives including financial perspective, customer, internal business process, and learning and growth. In this research, there is weight calculation using Analytic Network Process (ANP) method. Weight calculation is to calculate the weight on perspective, objective strategy, and key performance indicator. From the discussion with the PT. Insan Citraprima Sejahtera, there are 10 objective strategies and 14 key performance indicators. Out of the 14 KPIs, it was found that 12 of them had a good performance score showed with a score of green category. There is two KPI goes into the yellow color category and zero KPI goes into the red color category. Score achievement of performance of PT. Insan Citraprima Sejahtera that is equal to 0.96068. The score is quite satisfactory because out of four perspective, all of them have a score with category of green color. At the end of the research, there will be a designed dashboard system contains the results of calculations that have been done. Dashboard system has been done with the help of Microsoft Excel software because it will facilitate calculations that can change at any time.

**Keywords:** *Analytic Network Process, Balanced Scorecard, Key Performance Indicator. Performance Measurement System*

*(Halaman ini sengaja dikosogkan)*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah S.W.T atas limpahan rahmat, berkat, dan hidayah-Nya serta shalawat penulis haturkan kepada junjungan Nabi Muhammad S.A.W sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul “Desain Ulang Sistem Pengukuran Kinerja pada PT. Insan Citraprima Sejahtera pada PT. Insan Citraprima Sejahtera dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* ” sebagai syarat untuk menyelesaikan studi Strata satu (S-1) di Departemen Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Selama proses penyusunan Tugas Akhir ini, penulis telah menerima banyak bantuan baik moril maupun materiil dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang membantu dalam penyelesaian Tugas Akhir ini, yaitu kepada :

1. Ibu Dr. Ir. Sri Gunani Partiwati, M.T., selalu dosen pembimbing penelitian Tugas Akhir. Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar – besarnya atas waktu, bimbingan, arahan , petunjuk dan motivasi serta kesabaran dalam membimbing dan mengarahkan penulis sehingga penelitian Tugas Akhir dapat selesai tepat waktu.
2. Bapak Gunawan selaku Direktur Operasional PT. Insan Citraprima Sejahtera serta Ibu Puput selaku perwakilan *Human Resources* PT. Insan Citraprima Sejahtera yang telah meluangkan waktunya demi membantu penulis dalam menyajikan data terkait.
3. Bapak Arief Rahman, S.T., M.Sc. dan Ibu Ratna Sari Dewi, S.T., M.T., Ph.D., selaku dosen penguji penulis saat pelaksanaan sidang akhir dan seminar proposal dimana beliau-beliau telah memberikan banyak saran membangun terhadap isi penelitian tugas akhir ini.
4. Bapak Nurhadi Siswanto, S.T., MSIE., Ph.D., selaku kepala Departemen Teknik Industri ITS yang telah memberikan waktu, arahan, informasi dan motivasi kepada penulis dalam pengerjaan Tugas Akhir.
5. Bapak Dr. Adithya Sudiarno, S.T., M.T., selaku koordinator pelaksanaan tugas akhir di Departemen Teknik Industri ITS yang telah meluangkan

waktunya demi membantu mahasiswa untuk menjalankan tahapan selama pengerjaan Tugas Akhir berlangsung.

6. Bapak Prof. Ir. Budi Santosa, MS., Ph.D., dan Ibu Putu Dana Karningsih, S.T., M.Eng.Sc., Ph.D., selaku dosen wali penulis yang memberikan arahan, masukan serta petunjuk dan motivasi dalam menjalankan perkuliahan.
7. Seluruh Bapak dan Ibu dosen pengajar serta karyawan pada Departemen Teknik Industri, atas segala ilmu, bimbingan, dan pelajaran yang diberikan selama penulis menempuh pendidikan.
8. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Departemen Teknik Industri ITS yang telah mendidik dan mengajarkan banyak ilmu dan pelajaran berharga kepada penulis selama masa perkuliahan.
9. Kedua orang tua penulis, Bapak Ir. Agus Nurwahyudi, M.M.T., dan Ibu Jennie Rusdiana atas segala kasih sayang dan ilmu yang telah diberikan, serta doa tulus yang selalu beliau panjatkan, dan juga kesabaran yang selalu ada pada diri beliau berdua selama mendidik penulis. Serta saudari penulis, yakni kakak perempuan yang telah menjadi sosok yang diidolakan bagi penulis, Sita Resmi Listya Nur Amalia S.KG., yang selalu penulis sayangi. Serta seluruh keluarga besar penulis yang turut memberikan dukungan dan doa yang tak kunjung henti kepada penulis.

Penulis sangat terbuka terhadap saran dan kritik apabila terdapat kesalahan dalam penulisan Tugas Akhir ini. Apabila terdapat kesalahan dan kekurangan penulis memohon maaf yang sebesar – besarnya. Semoga penelitian Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Surabaya, Juli 2018

Alfia Kumala Nur Azizah

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	v
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	ix
KATA PENGANTAR .....	xi
DAFTAR ISI .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xix
DAFTAR TABEL .....	xxi
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
1.5 Batasan dan Asumsi .....	7
1.5.1 Batasan .....	7
1.5.2 Asumsi .....	7
1.6 Sistematika Penelitian .....	8
BAB 2           TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Pengukuran Kinerja.....	11
2.2 <i>Balanced scorecard</i> .....	13
2.2.1 Perspektif <i>Balanced scorecard</i> .....	16
2.2.1.1 Perspektif Keuangan.....	16
2.2.1.2 Perspektif Pelanggan .....	17
2.2.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	18

2.2.1.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	19
2.2.2	Keunggulan dan Kelemahan <i>Balanced scorecard</i> .....	20
2.2.2.1	Keunggulan <i>Balanced scorecard</i> .....	21
2.2.2.2	Kelemahan <i>Balanced scorecard</i> .....	22
2.3	<i>Key Performance Indicator</i> .....	23
2.4	<i>Analytic Network Process</i> .....	24
2.4.1	Perbandingan Analytical Heuristic Process dan Analytical Network Process .....	25
2.4.2	Tahapan Aplikasi Analytical Network Process .....	26
2.5	<i>Scoring System</i> .....	28
2.6	<i>Traffic Light System</i> .....	28
BAB 3	METODOLOGI PENELITIAN .....	31
3.1	Tahap Identifikasi Masalah .....	31
3.2	Tahap Studi literatur dan Studi Lapangan .....	31
3.3	Tahap Pengumpulan Data.....	31
3.3.1	Identifikasi Visi dan Misi PT. Insan Citraprima Sejahtera.....	32
3.3.2	Identifikasi Strategi dan Program Kerja PT. Insan Citraprima Sejahtera .....	32
3.4	Tahap Pengolahan Data .....	32
3.4.1	Penyusunan Strategi Obyektif, Peta Strategi, dan <i>Key Performance Indicator</i> .....	32
3.4.2	Pembobotan <i>Key Performance Indicator</i> .....	33
3.4.3	Penyusunan dan Uji Coba <i>Scoring System</i> .....	33
3.4.4	Evaluasi Menggunakan <i>Traffic Light System</i> .....	33
3.4.5	Penyusunan <i>Dashboard</i> Sistem Pengukuran Kinerja.....	33
3.5	Analisis dan Interpretasi Data .....	34

3.6	Kesimpulan dan Saran.....	34
3.7	<i>Flowchart</i> Penelitian .....	34
BAB 4	PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	37
4.1	Pengumpulan Data .....	37
4.1.1	Profil Perusahaan PT. Insan Citraprima Sejahtera.....	37
4.1.2	Cabang Perusahaan PT. Insan Citraprima Sejahtera.....	38
4.1.2.1	ICS <i>Seafood Industry</i> .....	38
4.1.2.2	ICS <i>Foods Distribution</i> .....	39
4.1.2.3	ICS <i>Export Services</i> .....	39
4.1.3	Produk-Produk ICS .....	39
4.1.4	Visi dan Misi PT. Insan Citraprima Sejahtera .....	40
4.1.5	Struktur Organisasi PT. Insan Citraprima Sejahtera .....	41
4.2	Pengolahan Data.....	42
4.2.1	Perancangan Strategi Obyektif.....	42
4.2.2	Perancangan Peta Strategi .....	43
4.2.3	Perancangan <i>Key Performance Indicator</i> .....	44
4.2.4	Perancangan <i>Key Performance Indicator Properties</i> .....	45
4.2.5	Pembobotan <i>Key Performance Indicator</i> .....	51
4.2.5.1	Model Awal .....	51
4.2.5.2	Matriks Perbandingan Berpasangan .....	56
4.2.5.3	Perancangan Supermatriks .....	58
4.2.5.4	Perhitungan Nilai Prioritas Tiap Elemen.....	61
4.2.6	Validasi <i>Key Performance Indicator</i> .....	65
4.2.7	Perancangan <i>Scoring Systems</i> .....	65
4.2.8	Perancangan <i>Traffic Light Systems</i> .....	69
4.2.9	Perancangan <i>Dashboard Systems</i> .....	70

BAB 5	ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA .....	77
5.1	Analisis Strategi Obyektif .....	77
5.1.1	Analisis Strategi Obyektif Perspektif Keuangan .....	77
5.1.2	Analisis Strategi Obyektif Perspektif Pelanggan.....	78
5.1.3	Analisis Strategi Obyektif Perspektif Proses Bisnis Internal .....	79
5.1.4	Analisis Strategi Obyektif Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	80
5.2	Analisis Peta Strategi.....	81
5.2.1	Analisis Peta Strategi Perspektif Keuangan .....	81
5.2.2	Analisis Peta Strategi Perspektif Pelanggan.....	82
5.2.3	Analisis Peta Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal.....	83
5.2.4	Analisis Peta Strategi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan..	84
5.3	Analisis <i>Key Performance Indicator</i> .....	85
5.3.1	Analisis <i>Key Performance Indicator</i> Perspektif Keuangan.....	85
5.3.2	Analisis <i>Key Performance Indicator</i> Perspektif Pelanggan .....	86
5.3.3	Analisis <i>Key Performance Indicator</i> Perspektif Proses Bisnis Internal.....	86
5.3.4	Analisis <i>Key Performance Indicator</i> Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	88
5.4	Analisis <i>Key Performance Indicator Properties</i> .....	89
5.5	Analisis Pembobotan <i>Key Performance Indicator</i> .....	90
5.5.1	Analisis Pembobotan Perspektif .....	90
5.5.2	Analisis Pembobotan Strategi Obyektif .....	91
5.5.3	Analisis Pembobotan <i>Key Performance Indicator</i> .....	93
5.6	Analisis <i>Scoring System</i> .....	94
5.7	Analisis <i>Traffic Light System</i> .....	95

5.7.1	<i>Analisis Traffic Light System Skor Key Performance Indicator.....</i>	96
5.7.2	<i>Analisis Traffic Light System Skor Perspektif .....</i>	97
5.8	<i>Analisis Dashboard System .....</i>	97
BAB 6	<b>KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>99</b>
6.1	<b>Kesimpulan .....</b>	<b>99</b>
6.2	<b>Saran.....</b>	<b>99</b>
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>101</b>
	<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>103</b>
	<b>BIOGRAFI PENULIS .....</b>	<b>113</b>

*(Halaman ini sengaja dikosogkan)*

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Grafik Trend Ekspor Indonesia pada 2014 s.d. 2017 .....	3
Gambar 2. 1 Framework Balanced Scorecard.....	15
Gambar 2. 2 Peta Strategi .....	16
Gambar 2. 3 Ilustrasi Tipe Pengukuran Kinerja.....	23
Gambar 3. 1 Flowchart Penelitian.....	34
Gambar 3. 2 Flowchart Penelitian (lanjutan) .....	35
Gambar 3. 3 Flowchart Penelitian (lanjutan) .....	36
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT. Insan Citraprima Sejahtera.....	41
Gambar 4. 2 Peta Strategi PT. Insan Citraprima Sejahtera .....	44
Gambar 4. 3 Model Awal pada Super Decision versi 3.0.....	56
Gambar 4. 4 Perbandingan Berpasangan Klaster Pelanggan Sehubungan dengan Elemen Laba Perusahaan .....	57
Gambar 4. 5 Bobot Prioritas dan Nilai Inkonsistensi Klaster Pelanggan Sehubungan dengan Elemen Laba Perusahaan.....	57
Gambar 4. 6 Perhitungan Cluster Weighted Matrix dengan Super Decision .....	58
Gambar 4. 7 Perhitungan Unweighted Supermatrix dengan Super Decision .....	59
Gambar 4. 8 Perhitungan Unweighted Supermatrix dengan Super Decision (lanjutan) .....	59
Gambar 4. 9 Perhitungan Weighted Supermatrix dengan Super Decision .....	60
Gambar 4. 10 Perhitungan Weighted Supermatrix dengan Super Decision (lanjutan) .....	60
Gambar 4. 11 Perhitungan Limit Supermatrix dengan Super Decision.....	60
Gambar 4. 12 Perhitungan Limit Supermatrix dengan Super Decision (lanjutan)	61
Gambar 4. 13 Prioritas Elemen dengan Super Decision .....	63
Gambar 4. 14 <i>Interface Awal Dashboard System</i> PT. Insan Citraprima Sejahtera .....	71
Gambar 4. 15 Menu Awal Dashboard System PT. Insan Citraprima Sejahtera ...	72
Gambar 4. 16 Strategi Obyektif pada Dashboard System PT. Insan Citraprima Sejahtera.....	72

Gambar 4. 17 Peta Strategi pada Dashboard System PT. Insan Citraprima Sejahtera .....	73
Gambar 4. 18 Key Performance Indicator pada Dashboard System PT. Insan Citraprima Sejahtera .....	73
Gambar 4. 19 Key Performance Indicator Properties pada Dashboard System PT. Insan Citraprima Sejahtera .....	74
Gambar 4. 20 Scoring System pada Dashboard System PT. Insan Citraprima Sejahtera .....	74
Gambar 4. 21 Rekapitulasi Skor Kinerja Perusahaan pada Dashboard System PT. Insan Citraprima Sejahtera .....	75

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Global Competitiveness Index 2014 s.d. 2015 .....	2
Tabel 1. 2 Nilai Berat (ton) Ekspor Ikan Tangkap Tahun 2013 s.d. 2015 .....	4
Tabel 2. 1 Perbandingan AHP dan ANP .....	25
Tabel 2. 2 Kategori Pengelompokkan Traffic light Sytsem.....	29
Tabel 4. 1 Strategi Obyektif PT. Insan Citraprima Sejahtera .....	42
Tabel 4. 2 Key Performance Indicator PT. Insan Citraprima Sejahtera .....	45
Tabel 4. 3 Key Performance Indicator Properties PT. Insan Citraprima Sejahtera .....	47
Tabel 4. 4 Keterkaitan Antar Elemen dalam Balanced Scorecard pada PT. Insan Citraprima Sejahtera .....	52
Tabel 4. 5 Keterangan Keterkaitan antar Elemen .....	52
Tabel 4. 6 Hasil Perhitungan Nilai Prioritas .....	61
Tabel 4. 7 Nilai Bobot Perspektif dan Bobot Strategi Obyektif .....	63
Tabel 4. 8 Bobot Key Performance Indicator PT. Insan Citraprima Sejahtera.....	64
Tabel 4. 9 Scoring System PT. Insan Citraprima Sejahtera.....	67
Tabel 4. 10 Urutan Skor Key Performance Indicator dengan Traffic Light System .....	69
Tabel 4. 11 Urutan Skor Key Performance Indicator dengan Traffic Light System .....	70

*(Halaman ini sengaja dikosogkan)*

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai beberapa hal yang menjadi alasan dasar dari penelitian. Adapun hal-hal yang dibahas pada bab ini yaitu latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat yang diharapkan dapat tercapai selama penelitian, batasan dan asumsi selama penelitian berlangsung, serta sistematika penelitian.

### **1.1 Latar Belakang**

Aktivitas ekspor impor merupakan aktivitas utama yang dilakukan oleh industri besar yang ada di Indonesia. Dengan adanya AEC atau *ASEAN Economic Community* pada tahun 2015, industri kecil maupun besar akan mengalami kesulitan karena tidak hanya bersaing dengan sesama pelaku Industri Indonesia akan tetapi juga pelaku Industri Asing. AEC merupakan perjanjian dagang yang ditujukan kepada negara anggota AEC yaitu ASEAN dimana sistem jual beli antar negara (aktivitas ekspor dan impor) mendapatkan keringanan karena mininya tarif barang tarif perdagangan dimana tidak ada bea masuk bagi negara ASEAN.

Terdapat empat tantangan yang akan dihadapi Indonesia ketika AEC terjadi yaitu: (1) masalah rantai pasokan bahan baku, (2) sistem logistik, (3) persaingan kualitas, dan (4) syarat-syarat pasar (Hutagalung, 2014). Masalah paling besar yang akan dihadapi oleh industri Indonesia adalah persaingan kualitas dan syarat pasar. Karakteristik masyarakat luar yang umumnya meminta produk dengan kualitas bagus dan apabila terjadi cacat meski dalam skala kecil maka terjadi *product rejection*. Hal ini tentu sangat menyulitkan pelaku sektor industri utamanya sektor industri perikanan, karena pembeli yang menginginkan keseragaman produk dimana kenyataannya ukuran hasil laut berbeda-beda dan pada akhirnya banyak hasil olahan laut dengan ukuran kecil yang tidak terpakai. Oleh karena itu, dibutuhkan keahlian tinggi yang harus dimiliki oleh nelayan-nelayan Indonesia dalam menangkap hasil olahan laut agar dapat membantu meningkatkan sektor industri perikanan.

Dalam skala ASEAN, Indonesia cukup kompetitif dan menempati posisi unggul dibandingkan negara lain. Pada tabel 1.1, dapat dilihat bahwa pada skala ASEAN, Indonesia menempati posisi nomor empat dan posisi nomor 34 pada skala global. Pada periode tahun sebelumnya yaitu 2013 s.d. 2014, Indonesia mengalami kenaikan pada skala global dengan posisi awal nomor 38.

**Tabel 1. 1 *Global Competitiveness Index 2014 s.d. 2015***

<b>Negara</b>	<b>Global Rank</b>
<b>Singapore</b>	2
<b>Malaysia</b>	20
<b>Thailand</b>	31
<b>Indonesia</b>	34
<b>Philippines</b>	52
<b>Vietnam</b>	68
<b>Lao PDR (Laos People's Democratic Republic)</b>	93
<b>Cambodia</b>	95
<b>Myanmar</b>	134
<b>Brunei Darussalam</b>	n/a

**Sumber : *The World Economic Forum***

Melihat hasil perbandingan tingkat kompetitif antar negara ASEAN, terdapat peluang besar bagi industri perikanan Indonesia untuk meningkatkan sektor bisnisnya sehingga, dapat membantu Indonesia untuk mencapai posisi pada *ranking* global lebih tinggi. Kenaikan yang didapat sejak tahun 2013 merupakan pertanda bahwa Indonesia dapat terus berkembang dan menembus pasar internasional.

Tidak selamanya keberadaan AEC membawa kerugian bagi Indonesia. AEC memiliki tujuan untuk meningkatkan daya saing ASEAN serta agar negara-negara ASEAN dapat memiliki keunggulan dalam persaingan melawan China dan India untuk menarik investasi asing. Modal asing dibutuhkan untuk meningkatkan lapangan pekerjaan dan kesejahteraan warga ASEAN (KTT ASEAN, 1997). Indonesia merupakan salah satu negara anggota AEC sehingga, Indonesia juga mendapatkan kelebihan yang sama dengan negara anggota lainnya. Dengan adanya AEC, industri perikanan Indonesia dapat meningkatkan fokus bisnisnya untuk

meningkatkan ekspor ke dalam wilayah ASEAN karena rendahnya bea masuk ke negara sekitar. Terdapat alasan lain mengapa sektor industri khususnya industri perikanan sangat penting bagi pertumbuhan di Indonesia. Hal ini dapat dibuktikan dari banyaknya perusahaan asing yang ingin mengolah sumber daya ikan Indonesia. Berbagai perusahaan asing berusaha untuk membangun industri pengolahan ikan di Indonesia karena sumber daya yang kurang dari negara mereka berasal. Hal ini bukanlah masalah bagi Indonesia, akan tetapi terdapat kebijakan bahwa perusahaan asing yang ingin mengambil sumber daya Indonesia harus membeli dari nelayan Indonesia, bukan melalui upaya penangkapan sendiri (Pudjiastuti, 2017). Dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh Kementerian Kelautan dan Perikanan di atas dan tuntutan dari permintaan negara-negara peminat perikanan Indonesia maka dibutuhkan standar atau penataan sistem dalam penangkapan ikan agar nelayan Indonesia dapat bersaing dan membantu meningkatkan pertumbuhan perekonomian Indonesia melalui sektor industri perikanan.



**Gambar 1. 1 Grafik Trend Ekspor Indonesia pada 2014 s.d. 2017**

**Sumber : Badan Pusat Statistik Indonesia**

Akan tetapi kenyataannya semakin tahun, terdapat penurunan tingkat ekspor dunia, hal ini diduga karena selama lima tahun terakhir ekonomi global melemah dan menjadi alasan utama rendahnya tingkat ekspor Indonesia. Diketahui bahwa negara tujuan ekspor Indonesia seperti China, Jepang, Amerika Serikat, Inggris, dan negara maju lainnya mengalami ekonomi yang lemah sehingga, tingkat

permintaan menurun. Selain itu, telah dilakukan konfirmasi oleh Kementerian Kelautan dan Perikanan bahwa salah satu penyebab dari penurunan ekspor adalah iklim.

Keunggulan yang akan didapat dari sektor industri perikanan dapat dikatakan cukup banyak, karena Indonesia merupakan negara maritim dimana 2/3 wilayahnya terdiri dari perairan sehingga, sumber daya perikanan yang dimiliki oleh Indonesia cukup banyak dan beragam. Dengan meningkatnya kinerja industri perikanan akan meningkatkan nilai PDB (Pendapatan Domestik Bruto). Hal ini dikarenakan, salah satu elemen penyusun nilai PDB adalah kegiatan ekspor-impor negara sehingga, semakin tinggi nilai PDB maka semakin baik ekonomi negara.

**Tabel 1. 2 Nilai Berat (ton) Ekspor Ikan Tangkap Tahun 2013 s.d. 2015**

<b>Jenis Ikan Tangkap</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Ikan Tongkol dan Tuna</b>	112.347,4	101.111,0	77.465,3
<b>Udang</b>	126 986,9	148 519,4	145 077,9

**Sumber : Badan Pusat Statistik**

Meskipun demikian, melihat data pada tabel 1.2 dapat diketahui bahwa secara keseluruhan dengan menjumlahkan kedua hasil laut pada tabel begitu banyak jumlah hasil laut yang digunakan untuk bisnis ekspor ke luar negeri. PT. Insan Citraprima Sejahtera merupakan salah satu industri perikanan di Indonesia yang bergerak di bidang pengolahan ikan dengan *market share* cukup besar pada domestik dan internasional. Pada proses bisnisnya, PT. Insan Citraprima Sejahtera bekerja sama dengan pemasok dimana PT. Insan Citraprima Sejahtera melakukan jual beli ikan melalui pemasok. Pada proses ini, tidak ada perjanjian atau kontrak kerja yang mengikat antara pemasok dan PT. Insan Citraprima Sejahtera. PT. Insan Citraprima Sejahtera hanya mengandalkan kepercayaan kepada pemasok akan tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa pemasok dapat menjual hasil laut yang dikelola kepada perusahaan lain. Kondisi yang bebas dan tidak mengikat ini, tentunya cukup merugikan bagi PT. Insan Citraprima Sejahtera karena dapat terjadi sewaktu-waktu hasil olahan laut dibeli oleh pesaing sehingga, proses produksi PT. Insan Citraprima Sejahtera akan terhenti dan dapat menurunkan produktivitas.

Selain itu, dalam menjalankan proses bisnis PT. Insan Citraprima Sejahtera belum memiliki rencana jangka panjang dimana terkadang terdapat perubahan aktivitas secara mendadak tanpa dilaksanakannya perhitungan atau diskusi terhadap langkah berikutnya yang harus dijalankan. Seperti proses produksi salah satu produk dapat terhenti dikarenakan musim panen yang menurun sehingga, terjadi *idle* dan jumlah produk yang dihasilkan tidak menentu. Hal ini ditunjukkan dengan karyawan yang meliburkan diri dikarenakan tidak ada aktivitas produksi atau karyawan yang membantu PT. Insan Citraprima Sejahtera untuk membersihkan fasilitas perusahaan secara mendadak. Dapat dikatakan keputusan perusahaan yang diambil bersifat spontan dan tidak tentu setiap tahunnya.

PT. Insan Citraprima Sejahtera merupakan industri pengolahan ikan dengan skala besar akan tetapi dalam melaksanakan proses bisnisnya, PT. Insan Citraprima Sejahtera belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dengan bertujuan untuk memonitor dan mengevaluasi serta menjaga kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Selama ini, sistem pengukuran kinerja perusahaan dari perspektif keuangan dilakukan dengan pengecekan hasil laporan bulanan dan apabila telah memenuhi target maka kinerja dianggap telah baik. Dari perspektif non keuangan, pengukuran kinerja seperti kepuasan pelanggan, kinerja SDM, dan lain-lain masih belum diaplikasikan pengukurannya. Sistem Pengukuran kinerja yang baik akan mengindikasikan kinerja perusahaan secara keseluruhan dari proses hulu hingga hilir. PT. Insan Citraprima Sejahtera berencana akan melakukan ekspansi untuk melakukan penjualan langsung kepada *end customer* melalui distribusi kepada retail-retail yang berada di Asia Tenggara. Untuk itu diperlukan kinerja yang baik agar dapat memaksimalkan keuntungan dan dapat mengetahui posisi perusahaan dengan melihat kinerja saat ini serta menjaga keberlangsungan perusahaan.

Agar dapat mengukur kinerja secara komprehensif maka PT. Insan Citraprima Sejahtera perlu merancang sebuah sistem pengukuran kinerja yang tepat. Salah satu metode pengukuran kinerja yang memperhatikan beberapa aspek baik finansial maupun non finansial adalah metode *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* menunjukkan bahwa kinerja suatu organisasi diukur secara seimbang dari aspek finansial dan non finansial, jangka pendek dan jangka panjang, serta

internal dan eksternal, dan bertujuan untuk merencanakan target skor yang ingin dicapai di masa depan (Kaplan dan Norton, 1992). *Balanced scorecard* memiliki empat perspektif yaitu (1) finansial, (2) pelanggan, (3) bisnis proses internal, dan (4) pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan begitu, akan memudahkan bagi perusahaan dalam menilai kinerja perusahaan dari berbagai sisi. Fokus dari penelitian ini yaitu merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat bermanfaat untuk menilai kapasitas organisasi dalam melakukan pekerjaannya sehingga, dapat dilakukan perbaikan pada proses, aktivitas, strategi, sistem organisasi serta operasional (Lichiello. P dan Turnock B.J, 2002). Hasil akhir yang akan dihasilkan dari *balance scorecard* yaitu sebuah evaluasi yang dapat dijadikan sebagai pedoman bagi PT. Insan Citraprima Sejahtera dalam merancang strategi atau program kerja dalam jangka panjang. Dengan adanya latar belakang tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi perancangan sistem pengukuran kinerja. Sehingga, didapatkan sistem pengukuran demi meningkatkan kinerja perusahaan PT. Insan Citraprima Sejahtera.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, permasalahan yang akan diangkat pada penelitian ini adalah bagaimana cara melakukan desain ulang sistem pengukuran kinerja perusahaan PT. Insan Citraprima Sejahtera dengan menggunakan *framework balanced scorecard*.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari laporan penelitian Tugas Akhir ini yaitu sebagai berikut.

1. Merancang strategi obyektif dan peta strategi pada PT. Insan Citraprima Sejahtera
2. Merancang *key performance indicator* PT. Insan Citraprima Sejahtera.
3. Melakukan uji coba aplikasi sistem pengukuran kinerja pada PT. Insan Citraprima Sejahtera.
4. Merancang sistem *dashboard* sistem pengukuran kinerja PT. Insan Citraprima Sejahtera

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh selama Tugas Akhir dilaksanakan terkait dengan tujuan dari penelitian adalah sebagai berikut.

1. Membantu PT. Insan Citraprima Sejahtera dalam mengidentifikasi kinerja perusahaan secara menyeluruh.
2. Membantu PT. Insan Citraprima Sejahtera dalam memantau kinerja perusahaan pada kondisi sekarang.
3. Membantu PT. Insan Citraprima Sejahtera dalam melaksanakan sistem pengukuran kinerja pada kondisi sekarang dengan terbentuknya *dashboard* sistem pengukuran kinerja.

#### **1.5 Batasan dan Asumsi**

Berikut ini adalah batasan dan asumsi yang digunakan dalam penelitian Tugas Akhir ini.

##### **1.5.1 Batasan**

Adapun batasan yang digunakan pada penelitian Tugas Akhir adalah sebagai berikut.

1. Penelitian hanya difokuskan dengan hanya merancang *key performance indicator* pada level korporat.
2. *Dashboard* berisi tentang sistem pengukuran kinerja yang telah dirancang pada penelitian.
3. Wawancara dilakukan dengan Direktur Operasional dikarenakan waktu yang terbatas.

##### **1.5.2 Asumsi**

Adapun asumsi yang digunakan pada penelitian Tugas Akhir adalah sebagai berikut.

1. Tidak ada perubahan kebijakan pemerintahan yang mempengaruhi proses bisnis sektor industri perikanan di Indonesia

2. Perusahaan beroperasi pada kondisi normal selama dilakukannya penelitian dimana tidak ada perubahan dari strategi maupun proses bisnis perusahaan.

## **1.6 Sistematika Penelitian**

Pada subbab ini akan dijelaskan mengenai susunan bab yang ada pada Tugas Akhir ini. Susunan tersebut terdiri dari pendahuluan, tinjauan pustaka, metodologi penelitian, pengumpulan dan pengolahan data, analisis dan interpretasi data, serta kesimpulan dan saran. Berikut merupakan susunan bab yang lebih detail sesuai dengan masing-masing bab.

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan masalah yang menjadi topik yang akan dibahas pada penelitian, tujuan akhir dan manfaat yang ingin dicapai selama penelitian dilaksanakan, batasan dan asumsi yang berguna untuk membatasi penelitian, serta sistematika penelitian yang menjelaskan susunan dari laporan Tugas Akhir.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini dijelaskan landasan teori yang digunakan selama penelitian berlangsung. Landasan teori atau literatur yang digunakan adalah pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, *key performance indicator*, *scoring system*, *analytical network process*, dan *traffic light system*.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini akan dijelaskan tahapan-tahapan yang telah dilaksanakan dalam menyusun laporan Tugas Akhir. Tahapan yang terdapat dalam metodologi akan dijadikan sebagai pedoman agar penelitian dapat dilaksanakan secara sistematis.

### **BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Pada bab ini akan dijelaskan data yang telah dikumpulkan akan diolah untuk dilakukan analisa. Data akan dijadikan input dari penelitian dan agar pengolahan data lebih mudah maka pada tahap ini akan data yang tidak terpakai akan dieliminasi

### **BAB V ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai analisis data yang telah diperoleh dan interpretasi data dari tahap sebelumnya yaitu pengolahan data.

## **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan akhir dari penelitian yang telah dilaksanakan. Dalam penulisan kesimpulan ini akan menjawab tujuan yang telah dipaparkan dan juga pemberian rekomendasi kepada PT. Insan Citraprima Sejahtera serta saran untuk penelitian terkait ke depan.

*(Halaman ini sengaja dikosogkan)*

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab tinjauan pustaka akan dipaparkan mengenai teori yang menjadi pedoman selama penelitian berlangsung. Teori tersebut berasal dari buku, artikel, jurnal, maupun penelitian sebelumnya. Teori yang akan dibahas yaitu pengukuran kinerja, *metode balanced scorecard*, *key performance indicator*, *analytical network Process*, *scoring system*, dan *traffic light system*.

#### **2.1 Pengukuran Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang ataupun sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu (Pabundu, 2008). Kinerja merupakan pencatatan hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Bernardin dan Russel, 1993). Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memberikan motivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar dapat membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan (Mulyadi, 2001). Suatu perusahaan dengan skala besar maupun kecil seharusnya memiliki *tools* yang digunakan untuk melaksanakan sistem pengukuran kinerja. Karena dengan melaksanakan pengukuran kinerja, melalui pengolahan data dan analisis maka dapat ditemukan permasalahan yang menghambat pencapaian tujuan akhir dari perusahaan. Menurut Lynch dan Cross (1993) sistem pengukuran kinerja yang baik adalah dengan membuat suatu tujuan strategis yang biasanya bersifat umum menjadi detail dan konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi. Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses (Junaedi, 2002).

Tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi perusahaan. Dalam penerapan sistem pengukuran kinerja

terdapat empat konsep dasar (Roberts dan Anthony, 2001). Berikut merupakan tujuan dari sistem pengukuran kinerja.

1. Penentuan strategi

Tujuan, target, serta program kerja dari perusahaan dinyatakan secara eksplisit dan jelas. Strategi merupakan langkah awal bagi perusahaan yang nantinya akan dikembangkan pada level yang lebih fungsional. Oleh karena itu langkah ini termasuk krusial bagi perusahaan.

2. Penentuan pengukuran strategi

Pengukuran strategi diperlukan demi pendefinisian strategi ke seluruh *stakeholder* dalam perusahaan. Perusahaan hanya akan fokus ke dalam pengukuran tertentu yang dianggap kritis. Sehingga manajemen tidak melakukan pengukuran terhadap indikator yang tidak diperlukan.

3. Integrasi pengukuran ke dalam sistem manajemen

Pengukuran merupakan bagian perusahaan baik secara formal maupun informal serta merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya perusahaan.

4. Evaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan

Manajemen akan selalu melakukan evaluasi pengukuran kinerja demi memastikan validitas dari kinerja perusahaan. Sistem pengukuran kinerja umumnya terdiri dari metode sistematis dalam penempatan sasaran dan tujuan serta pelaporan secara periodik yang mengindikasikan realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan.

Selain itu, terdapat manfaat yang dapat diambil dari sistem pengukuran kinerja yang baik yaitu sebagai berikut (Yuwono, 2008)

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang yang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan yang ada.

4. Membuat tujuan strategis agar lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

## 2.2 *Balanced scorecard*

Pada 1996, Robert Kaplan dan David Norton mengenalkan metode pengukuran kinerja yaitu *balanced scorecard*. Pada tahun 1992, Kaplan dan Norton menyimpulkan bahwa terdapat lima dasar yang diperlukan dapat mengubah *balance scorecard* yang awalnya berupa *tools* pengukuran kinerja menjadi *tools* untuk pengukuran kinerja yang didorong oleh strategi perusahaan.

1. Menerjemahkan strategi ke dalam istilah operasional.

Gunakan *Balanced scorecard* untuk mendeskripsikan strategi dan mengkomunikasikan strategi secara konsisten, berwawasan, dan operasional.

2. Menyejajarkan organisasi dengan strategi.

Agar strategi organisasi berfungsi dengan baik, maka harus terhubung dan terintegrasi pada fungsi seperti keuangan, manufaktur, penjualan, pemasaran, dan sebagainya. *Balanced scorecard* dapat menghubungkan beberapa fungsi yang berbeda.

3. Menciptakan strategi pekerjaan sehari-hari setiap pribadi.

Gunakan *Balanced scorecard* untuk mendidik suatu organisasi tentang strategi, membantu karyawan mengembangkan tujuan pribadi, dan mengkompensasinya berdasarkan kepatuhan dan penerapan strategi bisnis mereka.

4. Menciptakan strategi proses yang berkelanjutan.

Gunakan *Balanced scorecard* untuk menghubungkan strategi dengan proses anggaran, meninjau strategi secara teratur dalam rapat manajemen, dan mengembangkan proses untuk belajar dan menyesuaikan strategi.

5. Memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif.

Melalui metode mobilisasi, tata kelola dan manajemen strategis, eksekutif dapat menanamkan strategi baru dan budaya baru ke dalam sistem manajemen mereka, menciptakan proses yang berkelanjutan demi memenuhi kebutuhan strategis eksisting dan masa depan.

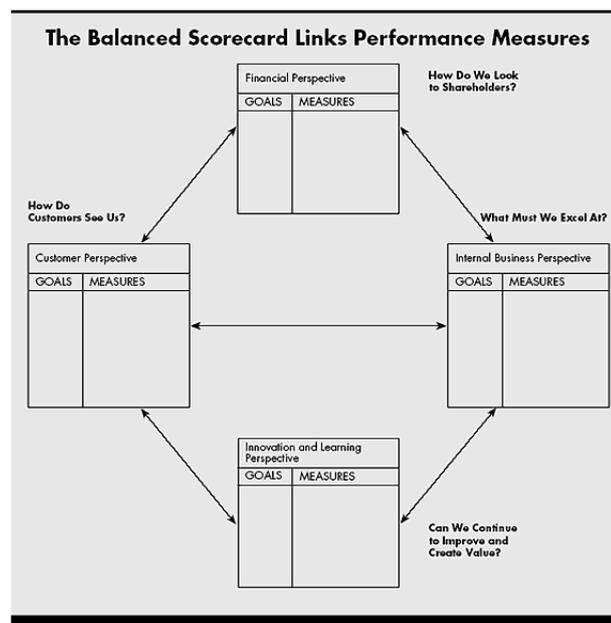
Awalnya, manajer mulai memperhatikan akibat yang ditimbulkan oleh pengukuran kinerja terhadap performansi kinerja. Akan tetapi belum terpikirkan bahwa pengukuran kinerja merupakan atribut penting sebagai bagian dari strategi perusahaan. Pengukuran yang efektif bagaimanapun juga merupakan bagian integral dari proses. *Balanced scorecard* mempresentasikan empat perspektif untuk melakukan pengukuran kinerja. *Balanced scorecard* melengkapi indikator keuangan tradisional dengan ukuran kinerja keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Banyak perusahaan yang telah memiliki tindakan operasional dimana mengukur proses dari manajemen bawah ke manajemen atas dan berasal dari proses ad-hoc. Di sisi lain *balanced scorecard* didasarkan pada tujuan strategis organisasi dan tuntutan kompetitif. *Balanced scorecard* juga membantu fokus pada visi strategis dengan mengharuskan manajer untuk memilih sejumlah indikator kritis yang terbatas jumlahnya. Sementara laporan keuangan tradisional melaporkan apa yang terjadi tanpa menunjukkan bagaimana manajer dapat meningkatkan kinerja di masa depan, *balanced scorecard* berfungsi sebagai landasan kesuksesan perusahaan saat ini dan masa depan. Pada *balanced scorecard* terdapat pengukuran finansial yang juga melengkapi pengukuran operasional pada kepuasan pelanggan, proses internal, dan inovasi organisasi dan perkembangannya (Kaplan dan Norton, 1993).

*Balanced scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dari empat perspektif penting yaitu (1) keuangan, (2) pelanggan, (3) proses bisnis internal, dan (4) pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* memberikan jawaban atas empat pertanyaan dasar. (apa yang harus

- Bagaimana pelanggan melihat perusahaan? (perspektif pelanggan)
- Apa yang harus perusahaan kuasai? (perspektif proses bisnis internal)
- Apakah perusahaan dapat melakukan peningkatan dan menciptakan nilai? (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)
- Bagaimana perusahaan di mata pemegang saham? (perspektif keuangan)

Beberapa perusahaan besar telah mengadopsi *balanced scorecard*, dimana pengalaman yang dirasakan yaitu *balanced scorecard* telah memenuhi beberapa kebutuhan manajerial. Pertama, *balanced scorecard* menyatukan laporan

manajemen yang berasal dari berbagai elemen yang berbeda. Beberapa keuntungan yang didapat yaitu laporan yang berorientasi pada pelanggan, waktu respons yang pendek, kualitas meningkat, kerja tim meningkat, dan dapat mengelola dalam jangka panjang. Kedua, *balanced scorecard* melindungi terhadap suboptimisasi. Dengan memaksa para manajer senior untuk mempertimbangkan semua langkah operasional yang penting secara bersama-sama, *balanced scorecard* memungkinkan manajer melihat apakah peningkatan pada satu bidang telah dicapai (Kaplan dan Norton, 1992). Dari penjelasan di atas, berikut merupakan *framework* dari *balanced scorecard* yang telah dirancang oleh Kaplan dan Norton.

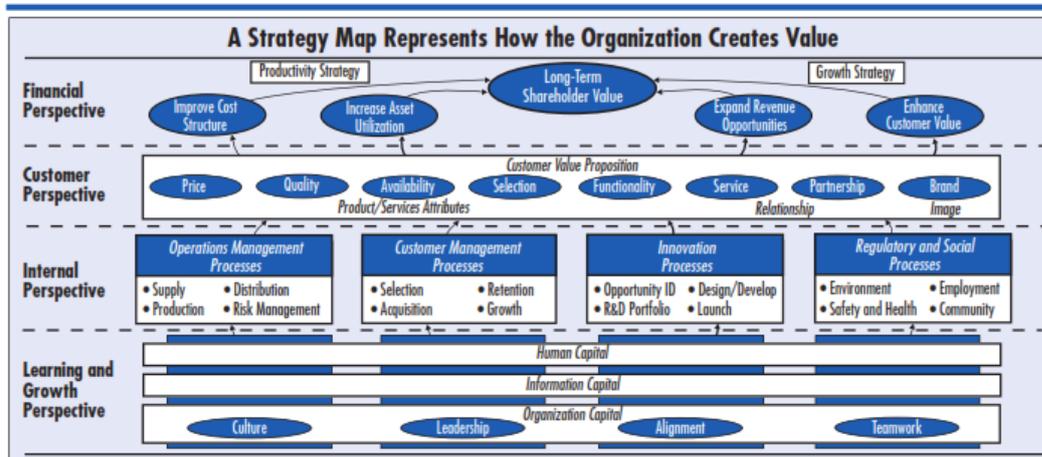


**Gambar 2.1 Framework Balanced Scorecard**

**Sumber : Harvard Business Review, Kaplan dan Norton**

Langkah berikutnya yaitu pengelompokan strategi yang telah teridentifikasi ke dalam masing-masing perspektif untuk menjadi satu bagian yaitu berupa peta strategi. Berikut merupakan contoh peta strategi dari strategi yang telah diidentifikasi sebelumnya.

**STRATEGY MAPS**  
by Robert S. Kaplan and David P. Norton  
— **THE COMPLETE SUMMARY**



**Gambar 2. 2** *Peta Strategi Balanced Scorecard*

Sumber : *Harvard Business Review* oleh Kaplan dan Norton

### 2.2.1 Perspektif *Balanced scorecard*

Perspektif yang dimiliki yaitu (1) keuangan, (2) pelanggan, (3) proses bisnis internal, dan (4) pembelajaran dan pertumbuhan, berikut merupakan penjelasan lebih lanjut dari masing-masing perspektif.

#### 2.2.1.1 Perspektif Keuangan

Dalam perspektif ini, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan perusahaan yaitu (pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, dan (3) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi. Langkah pertama yang harus dilakukan pada perspektif ini yaitu identifikasi posisi perusahaan. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu (1) *growth*, (2) *sustain* dan (3) *harvest*. Tiap tahap memiliki sasaran yang berbeda sehingga dibutuhkan penekanan yang berbeda pula. Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing tahap. (Kaplan dan Norton, 1996)

1. *Growth*

Tahap pertumbuhan merupakan tahap awal pada pertumbuhan bisnis. Perusahaan berusaha untuk menggunakan sumber daya demi meningkatkan

pertumbuhan bisnisnya. Perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan produk baru dan kemampuan beroperasi, membangun fasilitas produksi, merebut pangsa pasar, dan menciptakan jaringan distribusi yang kuat. Pada tahap ini terdapat kemungkinan terjadi kerugian dengan *cash flow* negatif dan tingkat pengembalian modal yang rendah, dikarenakan perusahaan fokus terhadap penanaman investasi yang akan dimanfaatkan dalam jangka panjang.

#### 2. *Sustain*

Pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi demi meningkatkan tingkat pengembalian modal. Demi hasil yang baik, perusahaan harus mampu mempertahankan pasar dengan memperhatikan kualitas produk dan jasa sehingga tercipta pertumbuhan setiap tahunnya. Tujuan utama pada tahap ini yaitu mencapai profit sebanyak-banyaknya. Demi mendapat profitabilitas yang baik maka perlu memaksimalkan pendapatan yang berasal dari investasi modal. Tolak ukur lain yang kerap digunakan yaitu *return on investment*, *profit margin*, dan *oprating ratio*.

#### 3. *Harvest*

Tahap ini merupakan tahap kematangan bagi perusahaan dimana perusahaan akan meemtik hasil terhadap investasi yang dimiliki. Tujuan utama tahap ini yaitu memaksimumkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Hal yang dilakukan pada tahap ini adalah perusahaan tidak lagi melakukan investasi, akan tetapi hanya menjaga atau memelihara perusahaan agar berjalan dengan baik.

### **2.2.1.2 Perspektif Pelanggan**

Pada tahap ini perusahaan mengidentifikasi proposisi nilai dan akan disampaikan kepada calon pelanggan dan pasar yang menjadi target. Dalam *balanced scorecard*, keberhasilan proposisi nilai ditentukan melalui lima aspek utama dalam pengukuran pelanggan. (Kaplan dan Norton, 1996)

#### 1. Pangsa pasar

Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan dari keseluruhan pasar yang ada. Hal ini meliputi jumlah pelanggan, penjualan, dan volume unit penjualan.

2. Retensi pelanggan

Mengukur tingkat dimana perusahaan mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

3. Akuisisi pelanggan

Mengukur tingkat dimana unit bisnis mampu menarik pelanggan baru.

4. Kepuasan pelanggan

Memperkirakan tingkat kepuasan pelanggan melalui kriteria kinerja dalam *value proposition*.

5. Keuntungan pelanggan

Mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan melalui hasil penjualan yang sudah dilakukan.

Pada akuisisi pelanggan disadari bahwa terdapat hasil yang diinginkan dari atribut nilai, oleh karena itu Kaplan dan Norton mengatur atribut posisi nilai ke dalam tiga kategori yaitu (1) produk atau jasa, (2) hubungan pelanggan, serta (3) citra dan reputasi..

Dalam merumuskan strategi dan pengukuran kinerja, dari perspektif pelanggan *balanced scorecard* mengharuskan organisasi untuk:

1. Menarget pelanggan dan segmen pasar
2. Membedakan proposisi nilai pada ketiga kategori nilai.
3. Memfokuskan pada segi pemasaran, logistik operasional serta upaya pengembangan produk dan layanan demi mencapai kesuksesan.

### **2.2.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal**

Pendekatan *Balanced scorecard* menekankan pengukuran proses yang dapat diaplikasikan pada seluruh organisasi. Biaya, kualitas, *throughput* dan pengukuran waktu harus didefinisikan untuk proses yang mencakup berbagai departemen, seperti pengadaan, perencanaan dan pengendalian produksi, pemenuhan pesanan, dan lain-lain. Organisasi harus berfokus pada proses *cross functional* untuk mencapai nilai pelanggan dan nilai pemegang saham. Manajemen

dan pengukuran proses-proses ini harus ditangani dengan melihat proses sebagai rantai nilai *end-to-end* yang dimulai dengan kebutuhan pelanggan dan diakhiri dengan kepuasan pelanggan.

Pada perspektif ini digunakan analisa menggunakan metode *value chain*. Manajemen akan melakukan identifikasi proses bisnis internal dimana manajer harus mendeteksi hal kritis yang dapat mengunggulkan perusahaan. Pada tahap ini memungkinkan manajer dalam mengetahui posisi dari perusahaan apakah berjalan sesuai harapan atau tidak. Kaplan dan Norton membagi perspektif ini ke dalam tiga tahap yaitu (1) inovasi, (2) operasi, dan (3) proses pelayanan purna jual.

1. Proses inovasi

Dimulai dengan proses inovasi dimana kebutuhan dan pasar pelanggan diidentifikasi, dan kemudian produk dan layanan dirancang untuk memenuhi kebutuhan. Proses ini merupakan salah satu proses kritis pada penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Karena efisiensi dan efektivitas akan menekan efisiensi biaya.

2. Proses operasi

Lalu berlanjut ke proses operasi di mana produk dan jasa dibuat serta dikirim hingga berakhir kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait pada proses ini yaitu waktu, biaya, dan kualitas.

3. Proses layanan purna jual

Tujuan pada proses layanan purna jual adalah untuk memastikan bahwa kebutuhan pelanggan telah terpenuhi, dan jika tidak maka harus segera ditindak lanjuti dengan perbaikan demi mencapai kepuasan pelanggan.

#### **2.2.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *The Balanced scorecard*, karyawan yang berbakat dan memiliki motivasi dapat mendorong pencapaian dalam tiga perspektif lainnya. Organisasi yang fokus hanya pada tujuan keuangan sering memperlakukan investasi yang digunakan untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan pegawai menjadi biaya yang harus dihilangkan ketika kinerja keuangan menurun. *Balanced scorecard* menekankan pentingnya investasi di masa depan. Itu termasuk investasi dalam kemampuan, produktivitas dan

motivasi karyawan dan mengukur hasil dari investasi ini dengan menentukan tingkat karyawan

Gagasan untuk meningkatkan pelanggan dan mewujudkan tujuan pelanggan bergantung pada masukan dari karyawan yang paling dekat dengan pelanggan dan proses internal organisasi. Karyawan harus terlibat sehingga pikiran dan kemampuan kreatif yang dimiliki dapat diterapkan untuk mencapai tujuan pelanggan dan organisasi. Kaplan dan Norton menemukan pentingnya penyelarasan orang, proses dan teknologi untuk mendukung tujuan strategis. Untuk melakukannya, organisasi harus mempertimbangkan investasi dalam tiga kategori yang memungkinkan pembelajaran dan pertumbuhan

1. Kapabilitas pegawai

Dikarena pelanggan membutuhkan perubahan, proses internal harus merespon, dan investasi diperlukan untuk menerapkan pengetahuan karyawan dan keterampilan kreatif untuk membantu memfasilitasi perubahan, melatih ulang karyawan dan melatih ulang keterampilan karyawan jika diperlukan untuk merealisasikan tujuan yang berkembang.

2. Kapabilitas sistem informasi

Investasi diperlukan untuk mendukung tenaga kerja dengan menyediakan informasi strategis yang diperlukan untuk memiliki pengetahuan tentang perubahan kondisi dan menjadi responsif terhadap pelanggan.

3. Motivasi, kekuasaan, dan keselarasan

Metode dan praktik untuk memotivasi, memberdayakan, dan menyelaraskan upaya karyawan di seluruh organisasi diperlukan untuk mencapai tujuan pelanggan dan organisasi.

### **2.2.2 Keunggulan dan Kelemahan *Balanced scorecard***

Pada *balance scorecard* dilakukan kombinasi antara laporan finansial pada masa lalu dengan pendorong kinerja masa depan yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Pada kerangka kerja tersebut harus segera diimplementasikan secara eksplisit ke dalam tujuan dan ukuran yang nyata. *Balanced scorecard* juga akan menggunakan ukuran keuangan secara tradisional agar dapat menjelaskan kinerja masa lalu. Namun *balance scorecard*

akan menuntun perusahaan untuk menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan kepada pelanggan, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi (Kusuma, 2018)

#### **2.2.2.1 Keunggulan *Balanced scorecard***

Hasil evaluasi kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dapat digunakan untuk merancang rencana strategis perusahaan pada masa yang akan datang. Tujuan dan contoh analisis laporan keuangan diperlukan untuk mempermudah pemahaman bagi personel perusahaan. (Kusuma, 2018). Keunggulan yang dimiliki oleh *balanced scorecard* dapat direpresentasikan melalui empat karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2005).

##### **1. Komprehensif**

*Balanced scorecard* bersifat komprehensif dikarenakan adanya perluasan perspektif yang awalnya dari perspektif finansial menjadi perspektif finansial dan non finansial. Perluasan perspektif finansial menjadi non finansial dapat bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan serta membuat organisasi dapat masuk ke dalam lingkungan bisnis yang kompleks. Strategi yang telah ditetapkan ke dalam perspektif akan memperluas lingkup perusahaan sehingga tercapainya visi dan misi perusahaan.

##### **2. Koheren**

Bersifat koheren karena karyawan dipaksa untuk menjalin hubungan sebab-akibat kepada berbagai sasaran strategik selama perencanaan. Setiap sasaran strategik pada perspektif non finansial harus memiliki hubungan terhadap sasaran keuangan. Strategi dan sasaran pada berbagai perspektif yang koheren dapat memperbaiki kinerja keuangan bagi perusahaan.

##### **3. Seimbang**

Sasaran strategik yang telah dirancang harus seimbang agar dapat menghasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan. Dengan *balanced scorecard*, akan dijelaskan dengan mudah bagaimana cara mencapai tujuan secara seimbang. Setiap perspektif memiliki tujuan yaitu keuntungan yang meningkat dalam jangka panjang. Selain itu tujuan yang ingin dicapai

terletak pada perspektif pelanggan, ditunjukkan dengan produk atau jasa yang dihasilkan memiliki *value* terbaik bagi pelanggan. Dan terakhir melalui perspektif proses bisnis internal dengan prinsip efektivitas biaya sehingga pengeluaran perusahaan akan ditekan seminimal mungkin demi keuntungan yang berlimpah.

#### 4. Terukur

Sasaran strategik harus dapat diukur agar target dapat tercapai. Dengan balance scorecard, berbagai sasaran strategik yang sulit diukur seperti perspektif non finansial dapat terdefinisikan secara jelas agar tujuan perusahaan bisa tercapai.

#### **2.2.2.2 Kelemahan Balanced scorecard**

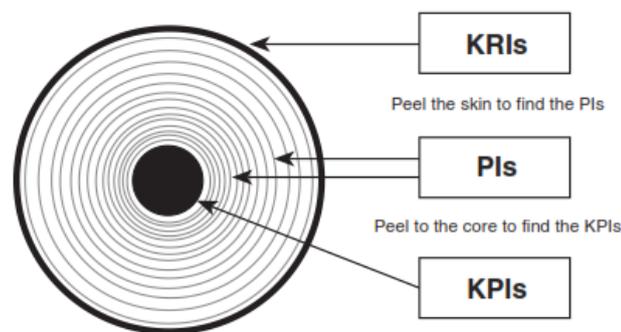
terdapat kelemahan yang dimiliki oleh balance scorecard diantaranya sebagai berikut (Anthony dan Govindarajan, 2005).

1. Terjadi hubungan buruk antara perspektif finansial dan non finansial. Keuntungan yang tidak terjamin selalu mengikuti pencapaian target perspektif non finansial.
2. Terpaku pada hasil keuangan. Manajer memiliki tanggung jawab besar terhadap keuangan perusahaan aspek finansial akan diperhatikan secara intensif daripada aspek lainnya.
3. Tidak ada mekanisme perbaikan yang jelas untuk perusahaan. perusahaan umumnya tidak memiliki alternatif solusi untuk meningkatkan kiat demimencapai tujuan. Tanpa metode yang jelas maka akan sulit untuk mencapai tujuan.
4. Tidak ada pembaharuan ukuran. Tidak memiliki mekanisme formal demi memperbarui ukuranyang sering menjadi permasalahan oleh banyak perusahaan.
5. Terlalu banyak pengukuran yang dipakai oleh perusahaan. ukuran yang dipakai oleh manajer akan menghilangkan fokus sehingga kesuksesan perusahaan sulit tercapai. Hal ini disebabkan terlalu banyak hal terjadi dalam waktu yang bersamaan.

### 2.3 *Key Performance Indicator*

Banyak perusahaan menggunakan sistem pengukuran kerja yang kurang tepat dan diistilahkan sebagai *key performance indicator* (KPI). Terdapat beberapa organisasi yang mengaplikasikan KPI dengan benar, hal ini dikarenakan hanya sedikit oerganisasi, pemimpin, penulis, yang telah mengeksplor dan mempelajari KPI dengan benar. KPI merupakan nilai terukur yang menunjukkan seberapa efektif perusahaan mencapai tujuan bisnis utama (Parmenter, 2007) Terdapat tiga jenis pengukuran kinerja:

1. *Key result indicators* menjelaskan tentang apa saja yang telah dilakukan suatu organisasi dalam perspektif tertentu.
2. *Performance Indicators* menjelaskan apa yang harus dilakukan.
3. *Key performance indicators* menjelaskan apa yang harus dilakukan agar dapat meningkatkan performansi secara drastis.



**Gambar 2. 3 Ilustrasi Tipe Pengukuran Kinerja**

**Sumber : David Parmenter**

Ilustrasi pada gambar 2.3 menjelaskan bahwa KPI merupakan dasar dari pengukuran kinerja yang dapat dimanfaatkan pada banyak hal. KPI mewakili seperangkat ukuran yang berfokus pada aspek-aspek kinerja organisasi yang paling penting untuk keberhasilan organisasi saat ini dan masa depan.

David Parmenter mengutarakan terdapat tujuh karakteristik KPI yang telah didapatkan dari hasil diskusi pada lokakarya. Berikut merupakan tujuh karakteristik KPI menurut David.

1. Pengukuran non finansial (tidak ditunjukkan pada kurs dollar, yen, pounds, euros, dan lain-lain.)
2. Diukur secara konsisten dan sering (per-hari atau selama 24 jam)
3. Ditindaklanjuti oleh CEO dan tim manajemen senior.
4. Memahami ukuran dan tindakan korektif yang diperlukan oleh staf.
5. Mengikat tanggung jawab kepada individu dan tim.
6. Dampak signifikan (mempengaruhi sebagian besar *critical succes factor* (CSF) dan lebih dari satu perspektif BSC).
7. Dampak positif (mempengaruhi keseluruhan ukuran kinerja dengan cara yang positif)

KPI mengacu pada strategi obyektif perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tahap berikut yaitu pembobotan untuk mengetahui bobot tiap KPI menggunakan metode *Analytical Network Process* atau ANP. Setelah itu akan menetapkan target pada tiap KPI yang ingin dicapai oleh perusahaan. KPI akan dikatakan tercapai apabila telah memenuhi target yang telah ditentukan. Dan tahap terakhir yaitu perhitungan skor untuk mengetahui kinerja dari tiap strategi obyektif perusahaan. Perhitungan skor akan mengikuti rumus sebagai berikut.

$$Skor = \frac{Pencapaian}{Target} \times Bobot \dots\dots\dots (2.1)$$

#### **2.4 Analytic Network Process**

*Analytic Network Process* adalah teori umum pengukuran relatif yang digunakan untuk menggerakkan skala rasio prioritas komposit dari skala rasio individu yang mewakili pengukuran relatif dari pengaruh elemen yang berinteraksi sehubungan dengan kriteria kontrol. Melalui supermatrix yang unsur-unsurnya merupakan prioritas kolom matriks, ANP menangkap hasil ketergantungan dan umpan balik di dalam dan di antara gugus elemen (Saaty, 1997).

*Analytic Network Process* adalah generalisasi dari *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Struktur dasar ANP merupakan jaringan pengaruh klaster dan node yang terkandung dalam klasterr. Prioritas didirikan dengan cara yang sama dalam AHP yaitu menggunakan perbandingan dan penilaian berpasangan. Banyak masalah keputusan tidak dapat disusun secara hierarkis karena melibatkan interaksi

dan ketergantungan tingkat elemen yang lebih tinggi dalam hierarki pada elemen tingkat yang lebih rendah. Tidak hanya pentingnya kriteria menentukan pentingnya alternatif seperti dalam hierarki, tetapi juga pentingnya alternatif itu sendiri menentukan pentingnya kriteria. Umpan balik memungkinkan untuk memasukkan masa depan kepada kondisi sekarang untuk menentukan apa yang harus dilakukan untuk mencapai masa depan yang diinginkan. (Saaty, 1996)

#### 2.4.1 Perbandingan Analytical Heuristic Process dan Analytical Network Process

Perbedaan AHP dan ANP berawal dari aksioma tentang struktur hierarki yang tidak berlaku pada ANP. Penilaian atau prioritas dari kluster tidak bergantung pada elemen, pada kasus ini yaitu perspektif tidak berhubungan dengan strategi obyektif. Aksioma ini mengharuskan penerapan struktur yang hierarkis. Tidak berlakunya aksioma ini berdampak pada beberapa hal diantaranya sebagai berikut. (Ascarya, 2012).

**Tabel 2. 1 Perbandingan AHP dan ANP**

No.	Atribut	AHP	ANP
1	Kerangka	Hierarki	Jaringan
2	Hubungan	Dependensi	Dependensi dan <i>Feedback</i>
3	Prediksi	Kurang Akurat	Lebih Akurat
4	Komparasi	Preferensi atau Kepentingan	Pengaruh
		Subyektif	Obyektif
5	Hasil	Matriks, Eigenvector	Supermatriks
		Kurang Stabil	Lebih Stabil
6	Cakupan	Terbatas	Luas

**Sumber : Ascarya**

Pertama kerangka model yang berbentuk hierarki pada AHP dan jaringan pada ANP. Hal ini membuat ANP memiliki aplikasi lebih luas daripada AHP. Bentuk jaringan ANP juga bervariasi dan dapat mencerminkan permasalahan seperti keadaan sesungguhnya. Kedua, dalam struktur jaringan terdapat dependensi level yang lebih rendah kepada level yang lebih tinggi dan juga sebaliknya

(*feedback*). Dengan adanya umpan balik maka kriteria sendiri dapat dependen pada alternatif dan pada satu sama lain. Ketiga, umpan balik tersebut memperbaiki prioritas yang dihasilkan dari penilaian dan membuat prediksi lebih akurat. Keempat, melalui AHP maka penilaian menjadi subyektif dan kurang menghasilkan *output* yang faktual. Sebaliknya dengan ANP, dibutuhkan observasi dan pengetahuan sehingga *output* lebih valid dan obyektif. Kelima, pada ANP hasil yang dikeluarkan berupa supermatriks skala prioritas yang lebih stabil. Terakhir yaitu cakupan AHP yang terbatas pada struktur hierarkis, sedangkan cakupan ANP luas tak terbatas.

#### **2.4.2 Tahapan Aplikasi Analytical Network Process**

ANP adalah penggabungan dua bagian. Yang pertama terdiri dari hirarki kontrol atau jaringan kriteria dan subkriteria yang mengendalikan interaksi. Yang kedua adalah jaringan pengaruh di antara unsur-unsur dan kelompok. Jaringan bervariasi dari kriteria ke kriteria dan supermatriks berbeda dari pengaruh terbatas yang dihitung untuk setiap kriteria kontrol. Akhirnya, masing-masing supermatriks akan dihitung oleh prioritas kriteria kontrolnya dan hasilnya disintesis melalui penjumlahan untuk semua kriteria kontrol.

Dengan ANP, masalah sering dipelajari melalui hierarki kontrol atau sistem kontrol manfaat, yang kedua untuk biaya, ketiga untuk peluang, dan keempat untuk risiko yang diwakili dalam sistem kontrol. Hasil yang disintesis dari empat sistem kontrol digabungkan dengan mengambil hasil dari manfaat kali kesempatan untuk biaya kali risiko untuk setiap alternatif, kemudian menormalkan hasil atas semua alternatif untuk menentukan hasil terbaik. Garis besar kasar langkah-langkah ANP sebagai berikut. (Saaty, 1996)

1. Menentukan hierarki kontrol termasuk kriteria untuk membandingkan komponen sistem dan subkriteria untuk membandingkan elemen-elemen sistem.
2. Untuk setiap kriteria kontrol atau subkriteria, tentukan kluster sistem dengan elemen-elemennya.
3. Agar dapat lebih baik mengatur pengembangan model, dapat dilakukan-pengaturan kelompok dan elemen untuk setiap nomor kriteria kontrol.

4. Tentukan pendekatan dalam analisis setiap klaster atau elemen, yang dipengaruhi oleh kelompok dan elemen lain, atau mempengaruhi kluster dan elemen lain sehubungan dengan kriteria.
5. Untuk setiap kriteria kontrol, buat tabel tiga kolom yang menempatkan setiap label klaster di kolom tengah. Daftar di kolom kiri pada garis semua kelompok yang mempengaruhi kelompok, dan di kolom di sebelah kanan kelompok-kelompok yang dipengaruhi.
6. Setelah setiap entri dalam tabel di atas, lakukan perbandingan berpasangan pada klaster karena perbandingan tersebut memengaruhi setiap klaster. Dan lakukan pada hal-hal yang memengaruhi, sehubungan dengan kriteria tersebut. Bobot turunan digunakan untuk menimbang unsur-unsur dari kolom-kolom yang sesuai dari supermatrix sesuai dengan kriteria kontrol. Beri nilai nol saat tidak ada pengaruh.
7. Lakukan perbandingan berpasangan pada elemen-elemen dalam kelompok itu sendiri menurut pengaruhnya pada setiap elemen ke kluster lain yang terhubung. Perbandingan dibuat sehubungan dengan kriteria atau subkriteria hirarki kontrol.
8. Untuk setiap kriteria kontrol, buat supermatrix dengan meletakkan gugus dalam urutan yang diberi nomor dan semua elemen di setiap klaster baik secara vertikal di kiri dan horizontal di bagian atas. Masukkan posisi yang sesuai prioritas yang berasal dari perbandingan berpasangan sebagai bagian dari kolom yang sesuai dari supermatrix.
9. Hitung prioritas yang terbatas pada setiap supermatrix sesuai dengan, apakah tidak dapat direduksi atau direduksi dengan satu menjadi akar sederhana atau ganda dan apakah sistem siklik atau tidak.
10. Ulangi prioritas yang membatasi, dengan membobot setiap supermatriks yang membatasi melalui bobot kriteria kontrol dan menambahkan supermatriks yang dihasilkan.
11. Ulangi sintesis untuk masing-masing dari empat hierarki kontrol: untuk manfaat, biaya, peluang, dan untuk risiko.
12. Melakukan sintesis hasil dari empat hierarki kontrol dengan mengalikan manfaat dengan peluang dan membagi dengan biaya dikalikan dengan

risiko. Kemudian, evaluasi alternatif prioritas tertinggi atau campuran alternatif yang diinginkan.

## 2.5 Scoring System

Pada tahap *scoring system*, harus dipastikan setiap KPI yang akan diukur memiliki dimensi yang sama dikarenakan bentuk KPI yang multi-dimensional. *Scoring system* akan mengubah semua jenis dimensi menjadi dimensi umum dan umumnya berbentuk persentase. (Wessiani, t,t).

Terdapt tiga tipe penilaian yang diaplikasikan pada *scoring system* yaitu *higher is better*, *lower is better*, dan *zero-one*. Tipe penilaian berguna untuk nilai pencapaian dari target yang telah ditetapkan.

1. *Higher is better*, menunjukkan bahwa semakin tinggi skor yang dihasilkan atau dicapai akan semakin baik.

$$\text{Higher is better} = \frac{\text{Pencapaian}}{\text{Target}} \times 100\% \dots\dots\dots(2.2)$$

2. *Lower is better*, menunjukkan bahwa semakin rendah skor yang dihasilkan atau dicapai akan semakin baik.

$$\text{Lower is better} = 2 - \left( \frac{\text{Pencapaian}}{\text{Target}} \times 100\% \right) \dots\dots\dots(2.3)$$

3. *Zero-One*, menunjukkan bahwa
  - a. *Must be zero*, skor bernilai 100 apabila pencapaian = 0 dan skor bernilai 0 apabila pencapaian  $\neq$  0.
  - b. *Must be one*, skor bernilai 100 apabila pencapaian = 1 dan skor bernilai 0 apabila pencapaian  $\neq$  1.

## 2.6 Traffic Light System

Setelah dilakukan penilaian melalui *scoring system* maka akan dilaksanakan pengkategorian menggunakan *traffic light system*. Penentuan *scoring system* merupakan ketetapan KPKU (Kriteria Penilaian Kinerja Unggul) BUMN yang berupa pedoman penilaian bagi perusahaan demi mengevaluasi skor yang memiliki nilai tertinggi atau nilai terendah (Estuningsari, dkk, 2013).

Terdapat tiga kategori untuk menggolongkan skor yang telah didapat dari *scoring system*. Berikut merupakan penggolongan tersebut.

**Tabel 2. 2 Kategori Pengelompokkan *Traffic light Sytsem***

No	Kelompok Warna	Keterangan	Skor
1.	Hijau	Menunjukkan bahwa target telah tercapai sehingga tidak diperlukan perbaikan namun tetap dilakukan pengawasan agar kinerja dapat selalu terjaga.	$> 6,5$
2.	Kuning	Menunjukkan bahwa target hampir tercapai sehingga diperlukan pengawasan agar dapat meningkatkan skor dan tercapainya target.	$3,1 < x \leq 6,5$
3.	Merah	Menunjukkan bahwa diperlukan pengawasan yang cukup tinggi dikarenakan pencapaian yang masih jauh dari target yang diinginkan.	$\leq 3,0$

**Sumber : Keputusan Kementerian BUMN KEP-100/MPU/2002**

Seperti yang telah dijelaskan bahwa terdapat tiga kategori dan masing-masing memiliki arti yang berbeda. Batasan skor untuk tiap perusahaan dapat berbeda dikarenakan kebutuhan tiap perusahaan yang berbeda pula.

*(Halaman ini sengaja dikosogkan)*

## **BAB 3**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai metodologi penelitian yang meliputi tahapan-tahapan atau urutan langkah yang harus dilakukan dalam penelitian. Tahapan pada metodologi penelitian akan dijadikan sebagai pedoman agar dapat melaksanakan penelitian yang sistematis dan terarah sesuai agar dapat mencapai tujuan penelitian.

#### **3.1 Tahap Identifikasi Masalah**

Pada tahap ini akan dilakukan identifikasi permasalahan pada objek amatan yaitu PT. Insan Citraprima Sejahtera. Identifikasi permasalahan dilaksanakan dengan melakukan diskusi dengan pihak PT. Insan Citraprima Sejahtera untuk menyamakan persepsi yang dimiliki oleh PT. Insan Citraprima Sejahtera. Setelah masalah teridentifikasi secara jelas, maka tahap selanjutnya yaitu merumuskan masalah dan tujuan penelitian serta manfaat yang akan didapat pada penelitian.

#### **3.2 Tahap Studi literatur dan Studi Lapangan**

Tahap kedua yaitu studi literatur dan studi lapangan yang merupakan tahap pembelajaran untuk memahami lebih lanjut akar pokok permasalahan pada objek amatan dan mempelajari teori yang dapat berasal dari buku, jurnal, dan sumber lain yang relevan dengan pokok bahasan penelitian.

Studi literatur yang dilaksanakan meliputi konsep pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, *key performance indicator*, *scoring system*, *analytical network Process*, dan *traffic light system*. Selanjutnya dilaksanakan studi lapangan yaitu observasi langsung kepada PT. Insan Citraprima Sejahtera yang berlokasi di Waru, Sidoarjo.

#### **3.3 Tahap Pengumpulan Data**

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data yang diperlukan selama penelitian dan akan menjadi input pada pengolahan data. Data yang diperlukan

diantaranya adalah visi, misi, strategi dan program kerja yang dimiliki oleh PT. Insan Citraprima Sejahtera. Data-data yang ada digunakan sebagai referensi selama proses penyusunan sistem pengukuran kinerja.

### **3.3.1 Identifikasi Visi dan Misi PT. Insan Citraprima Sejahtera**

Memasuki tahap pertama pada pengumpulan data yaitu identifikasi visi dan misi PT. Insan Citraprima Sejahtera. Visi dan misi dapat digunakan dalam penyusunan strategi obyektif, peta strategi, dan KPI. Setelah visi dan misi telah teridentifikasi dengan jelas, maka akan memasuki langkah berikutnya yaitu identifikasi strategi dan program kerja.

### **3.3.2 Identifikasi Strategi dan Program Kerja PT. Insan Citraprima Sejahtera**

Strategi dan program kerja dari PT. Insan Citraprima Sejahtera akan dijadikan sebagai acuan dalam tahap identifikasi indikator kerja perusahaan. Strategi dan program kerja yang dimiliki akan dipertimbangkan pada langkah selanjutnya yaitu pengolahan data.

## **3.4 Tahap Pengolahan Data**

Selanjutnya pada tahap ini dilakukan pengolahan data berdasarkan data yang telah dikumpulkan sebelumnya yang akan digunakan selama penelitian berlangsung. Data tersebut akan dijadikan sebagai input dan diolah lebih lanjut dalam penyusunan sistem pengukuran kinerja yang dimiliki oleh PT. Insan Citraprima Sejahtera. Berikut merupakan langkah-langkah yang dilakukan selama pengolahan data berlangsung.

### **3.4.1 Penyusunan Strategi Obyektif, Peta Strategi, dan *Key Performance Indicator***

Pada tahap pengolahan data pertama akan dilaksanakan penyusunan strategi obyektif dan peta strategi dari PT. Insan Citraprima Sejahtera melalui diskusi. Strategi obyektif merupakan strategi yang dirancang oleh perusahaan dalam misi mencapai tujuan perusahaan. Dalam strategi tersebut terdapat 4 perspektif yaitu

finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Peta strategi merupakan hasil pemetaan dari strategi obyektif yang menunjukkan relasi antar strategi.

Langkah berikutnya yaitu perancangan KPI melalui diskusi dengan perwakilan PT. Insan Citraprima Sejahtera. Pada tahap ini, akan disesuaikan ukuran berupa satuan dan target dari strategi obyektif PT. Insan Citraprima Sejahtera.

#### **3.4.2 Pembobotan *Key Performance Indicator***

Dilanjutkan dengan pembobotan KPI menggunakan metode ANP. Pada tahap ini akan diberikan kuesioner kepada manajemen untuk mengetahui tingkat kepentingan tiap elemen dan keterkaitan tiap kluster. Setelah hasil dari kuesioner didapatkan selanjutnya akan dilakukan perhitungan dengan menggunakan *software Super Decision* untuk memberi bobot pada strategi obyektif dan perspektif. Tahap akhir dari pembobotan KPI yaitu dilakukan validasi kepada pihak manajemen.

#### **3.4.3 Penyusunan dan Uji Coba *Scoring System***

Setelah dilakukan penetapan target melalui diskusi kepada pihak PT. Insan Citraprima Sejahtera maka tahap selanjutnya yaitu menyusun *scoring system*. Hal ini bertujuan untuk mengetahui kondisi perusahaan melalui nilai skor dari tiap KPI yang ada. Terdapat tiga jenis sistem skor yaitu *higher is better*, *lower is better* dan *zero-one*

#### **3.4.4 Evaluasi Menggunakan *Traffic Light System***

Selanjutnya akan dilakukan evaluasi untuk melihat bagian yang perlu dilakukan perbaikan dengan menggunakan *traffic light system*. Skor yang didapat dari tahap sebelumnya yaitu tahap *scoring system* akan dikelompokkan sesuai kategori yang telah ditentukan oleh metode ini. Apabila terdapat bagian dengan kategori rendah maka harus dilaksanakan perbaikan secepat mungkin.

#### **3.4.5 Penyusunan *Dashboard Sistem Pengukuran Kinerja***

Tahap terakhir dari pengolahan data yaitu merancang *dashboard* sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan software microsoft excel. Tujuan dari

*dashboard* sistem ini yaitu agar mempermudah PT. Insan Citraprima Sejahtera dalam menjalankan sistem pengukuran kinerja dan memantau kondisi atau performa terkini dari perusahaan. *Dashboard* berisi informasi yang dibutuhkan demi melakukan pengukuran kinerja yaitu strategi obyektif, peta strategi, seluruh *key performance indicator* dalam perspektif BSC, dan hasil *scoring system*.

### 3.5 Analisis dan Interpretasi Data

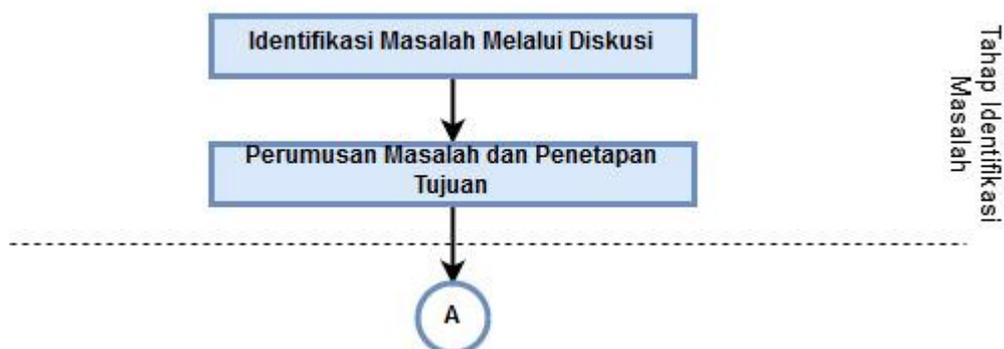
Pada tahap ini dilakukan analisis dan interpretasi data berdasarkan hasil pengolahan data. Analisis dan interpretasi data dilakukan pada seluruh aktivitas yang dilakukan dalam pengolahan data.

### 3.6 Kesimpulan dan Saran

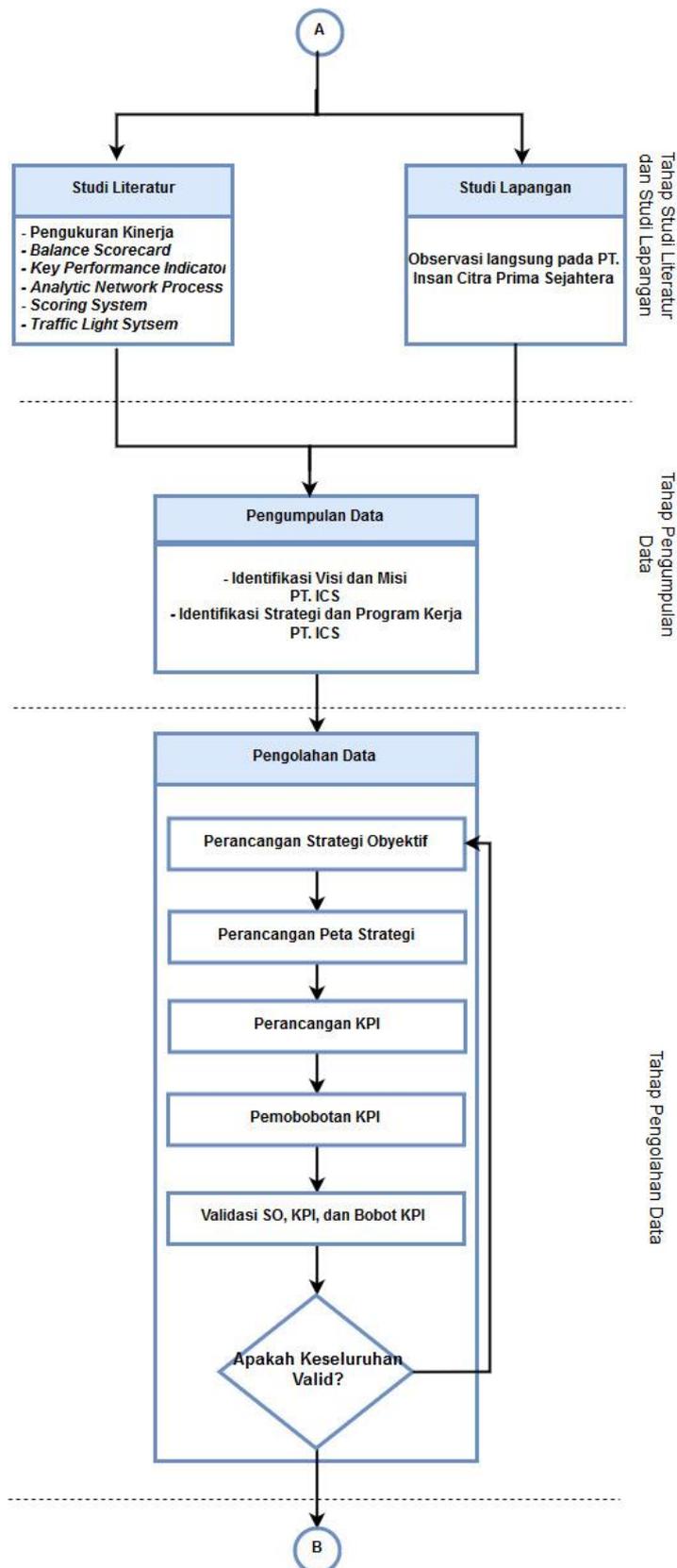
Tahap terakhir dari laporan Tugas Akhir yaitu menarik kesimpulan yang menjawab tujuan dari penelitian dan pemberian saran bagi PT.Insan Citra Prima Sejahtera dan usulan bagi penelitian ke depan.

### 3.7 Flowchart Penelitian

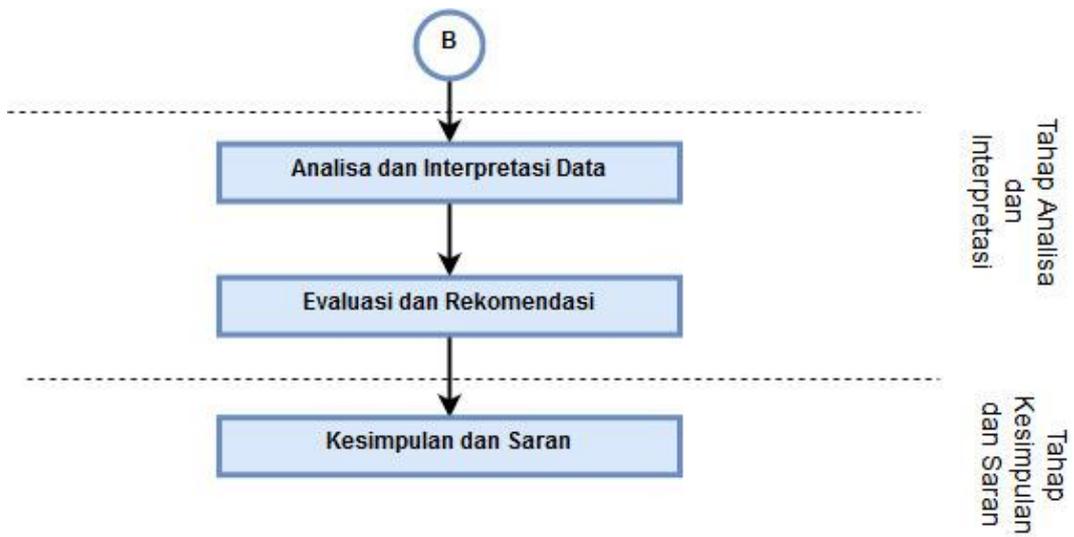
Pada subbab ini akan dijelaskan mengenai alur penelitian yang akan dilakukan. Alur penelitian ini merupakan langkah-langkah yang akan dilaksanakan selama penelitian berlangsung. Berikut merupakan alur dari penelitian.



**Gambar 3. 1 Flowchart Penelitian**



**Gambar 3.2** *Flowchart* Penelitian (lanjutan)



**Gambar 3. 3 *Flowchart* Penelitian (lanjutan)**

## **BAB 4**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Pada bab ini berisi mengenai sekumpulan data yang diperlukan lalu dilanjutkan dengan pengolahan data yang dilakukan secara berurutan sesuai dengan langkah-langkah yang telah dirancang pada metodologi penelitian.

#### **4.1 Pengumpulan Data**

Pada subbab ini data yang telah dikumpulkan meliputi gambaran umum perusahaan yang menjelaskan proses bisnis perusahaan menjadi objek pada penelitian beserta data penunjang lainnya yang diperlukan dalam merancang sistem pengukuran kinerja pada PT. Insan Citraprima Sejahtera.

##### **4.1.1 Profil Perusahaan PT. Insan Citraprima Sejahtera**

PT. Insan Citraprima Sejahtera Sejahtera atau biasa disingkat dengan ICS merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri pengolahan hasil laut dengan menjual udang dan ikan sebagai produk utamanya. Dalam melaksanakan bisnisnya, PT. ICS menyediakan servis yang beroperasi dengan baik dan tersebar luas di berbagai kota besar Indonesia. PT. ICS berupaya memberikan pelayanan terbaik dan produk dengan kualitas terbaik melalui filosofi 3E: *excellent product* (produk unggulan), *excellent people* (pekerja unggulan), dan *excellent services* (servis unggulan) sebagai upaya untuk mencapai kepuasan pelanggan.

ICS Group didirikan pada 11 November 1987 dengan fokus pada industri makanan laut sebagai bisnis utamanya. PT. ICS menghadirkan tiga divisi untuk mengakomodasi permintaan pasar yang terus meningkat dengan meningkatkan berbagai produk, meningkatkan kualitas dan produktivitas serta harga yang kompetitif bagi pelanggan. Ketiga divisi tersebut yaitu *ICS Seafood Industry*, *ICS Foods Distribution*, dan *ICS Export Services*. Saat ini terdapat 12 pabrik makanan laut yang tersebar di seluruh Indonesia. ICS Group telah berkembang pesat dan berkembang menjadi distributor makanan laut untuk memastikan tersedianya produk asli Indonesia di Indonesia dan pasar internasional. Didukung oleh

pengalaman yang luas dalam ekspor makanan laut, ICS Group memperluas bisnisnya dengan menyediakan layanan ekspor melalui divisi ICS *Export Services*. Dengan pengalaman kerja dalam berbisnis hasil olah laut sejak 1987, ICS Group telah menyediakan layanan ekspor seluruh dunia seperti Asia, Australia, Eropa & Amerika Utara. Berikut merupakan *market share* dari masing-masing negara. (ICS Group, 2004)

- Pasar Jepang sejak tahun 1987
- Pasar Eropa sejak 1989
- Pasar Singapura sejak tahun 1990
- Pasar Taiwan sejak tahun 1987
- Pasar Australia sejak tahun 1991
- Pasar Amerika Serikat sejak tahun 1991

#### **4.1.2 Cabang Perusahaan PT. Insan Citraprima Sejahtera**

PT. Insan Citraprima Sejahtera menghadirkan tiga pengembangan usaha untuk memenuhi terus berkembangnya pasar dengan meningkatkan ragam produk, menjaga baik kualitas maupun produktifitas, dan selalu memberikan harga yang kompetitif kepada semua pelanggan. Kami berkomitmen untuk terus memajukan perusahaan dengan mempertahankan keunggulan kompetitif, menyediakan return of investors dan selalu menjamin kepuasan customer.

##### **4.1.2.1 ICS *Seafood Industry***

Hasil olahan seafood yang diproduksi oleh ICS Group telah menyesuaikan dengan standarisasi HACCP, EU, FDA, dan standar kualitas internasional lainnya. ICS *Seafood Industry* menerapkan standar dari pengadaan bahan baku alami dan proses produksi untuk memastikan kualitas produk. Proses tersebut didukung oleh mesin-mesin modern, sumber daya manusia yang terampil dan profesional, dan pabrik yang luas untuk menjamin kelangsungan produksi. Proses produksi berjalan dengan volume produksi yang besar dan variasi pengembangan produk sesuai permintaan pasar.

ICS *Seafood Industry* memiliki 2 perusahaan yaitu PT. Insan Citra Sejahtera Sejahtera yang terletak di Sidoarjo dan fokus menangani bisnis ekspor Jepang serta Taiwan. Lalu terdapat PT. Istana Cipta Sembada yang terletak di Banyuwangi dan fokus menangani Jepang, Asia, Europa, serta Amerika Utara.

#### **4.1.2.2 ICS *Foods Distribution***

ICS *food distribution* didirikan pada tahun 2001 untuk menjalankan misi dalam mengakomodasi permintaan dari distribusi produk komersil di Indonesia. Didukung oleh tim manajemen ahli dan fasilitas yang lengkap, ICS *Foods Distribution* menjamin ketersediaan produk komersil di sebagian kota besar Indonesia.

Agar dapat membantu aktivitas penjualan, PT. ICS memiliki beberapa kantor cabang dan gudang tersebar di Pamekasan dan Sidoarjo. Selain itu, juga terdapat depot yang tersedia di beberapa wilayah terpencar guna menjamin ketersediaan barang dan pengiriman cepat kepada pelanggan.

Sejak 2001, ICS *Foods Distribution* telah dipercaya untuk melakukan aktivitas distribusi oleh perusahaan seperti Nestle Indonesia, Bina Marga Prima, Ulaga Lambang Gemilang, dan Perfetti Van Melle. Distribusi dilakukan dengan menjalankan pengiriman kepada pelanggan yang tersebar di Pulau Madura.

#### **4.1.2.3 ICS *Export Services***

Didukung oleh pengalaman yang telah dilalui pada bidang ekspor hasil olahan ikan sejak tahun 1987, ICS *Export* membentuk hubungan kerja sama bersama berbagai penyedia jasa ekspor dengan kapasitas 300 kontainer per tahun.

#### **4.1.3 Produk-Produk ICS**

Semua produk ICS selalu memenuhi standar HACCP, EU, FDA, dan standar kualitas lainnya untuk selalu menjaga kualitas dan mutu produksi mulai dari bahan dasar sampai proses produksi. Setiap tahap produksi selalu menggunakan teknologi modern, tenaga kerja yang terlatih dan profesional, serta fasilitas pabrik yang lengkap untuk menjamin kontinuitas produksi. Untuk memenuhi permintaan

pasar yang terus meningkat, proses produksi selalu siap menyediakan volume produksi masal serta terus melakukan beragam pengembangan produk.

Terdapat tiga kategori produk besar yang dijual oleh ICS yaitu prima shrimp, prima chirimen, dan prima fish. Berikut merupakan deskripsi detail dari masing-masing kategori produk dan produk lain seperti prima *added value* dan *octopus*. (ICS Group, 2004).

1. Prima *Shrimp*

Pada kategori prima shrimp, produk yang dijual merupakan hasil olahan laut udang dengan jenis *raw* dan *half cooked*. Terdapat tujuh produk pada kategori prima shrimp.

2. Prima Chirimen

Pada kategori prima chirimen, produk yang dijual adalah olahan hasil laut teri nasi dengan jenis *raw*. Terdapat delapan produk prima chirimen dengan berbagai ukuran mulai dari SS (*super small*) hingga L (*large*).

3. Prima *Fish*

Kategori terakhir yaitu prima fish dimana hasil olahan laut ikan yang dijual tidak memiliki jenis yang terlalu banyak. Terdapat empat jenis produk yang dijual pada kategori ini.

4. Prima *Added Value*

Prima *added value* merupakan satu-satunya hasil olahan laut yang seratus persen diolah sehingga memerlukan proses cukup panjang untuk mengolah. Kategori ini memiliki jenis produk paling banyak yaitu sebanyak 15 jenis produk berupa *frozen foods*.

5. Prima *Octopus*

Kategori terakhir yaitu gurita dimana terdapat 8 produk olahan gurita yang dijual oleh ICS. Seluruh produk gurita yang diolah berjenis *raw* dan ukuran yang dijual bervariasi mulai dari hasil potongan hingga gurita secara keseluruhan.

#### 4.1.4 Visi dan Misi PT. Insan Citraprima Sejahtera

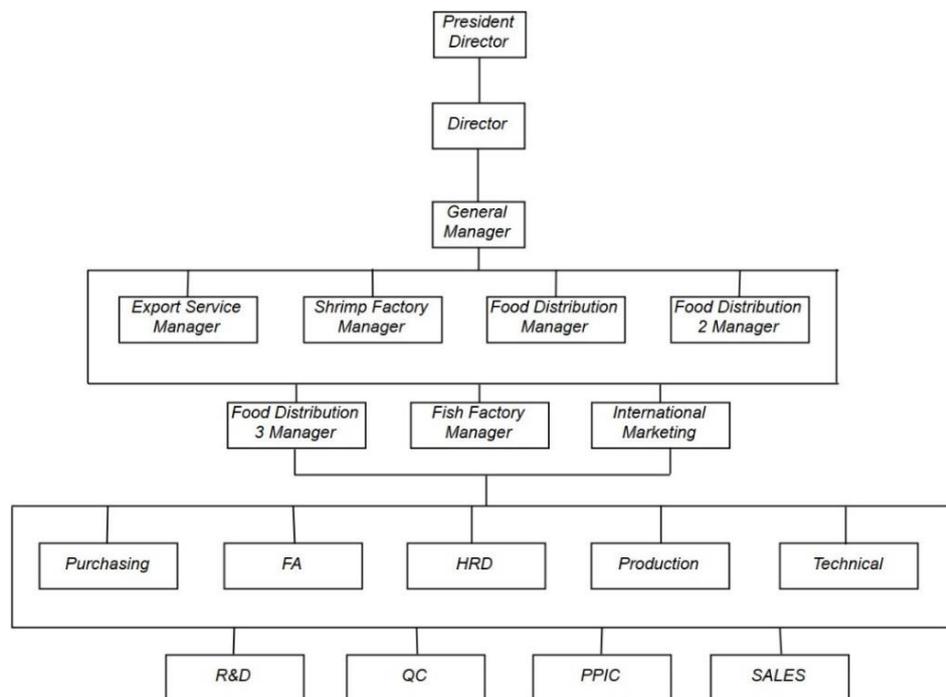
PT. Insan Citraprima Sejahtera merupakan suatu industri yang bergerak dalam bidang pengolahan hasil ikan laut. Dalam menjalankan bisnisnya, PT. Insan

Citraprima Sejahtera menjalin hubungan dengan berbagai macam pelanggan dengan permintaan yang beragam. Agar dapat mencapai visi perusahaan dan menjalankan proses bisnis yang dimiliki dengan baik, maka perlu menjalankan misi yang dapat membantu PT. Insan Citraprima Sejahtera dalam mencapai visinya. Berikut merupakan visi dan misi dari PT. Insan Citraprima Sejahtera :

1. Memproduksi dan menyediakan barang hanya dengan standar kualitas tinggi
2. Selalu berusaha untuk memuaskan pelanggan dari PT. Insan Citraprima Sejahtera
3. Perusahaan yang bergerak pada industri makanan dan minuman kelas dunia

#### 4.1.5 Struktur Organisasi PT. Insan Citraprima Sejahtera

Pelayanan terbaik kepada konsumen adalah bagian terpenting dari ICS Group yang didukung dengan tenaga kerja profesional dan tim manajemen yang sudah sangat berpengalaman di bidang Industri seafood sejak tahun 1987. Berikut merupakan struktur organisasi yang dimiliki oleh PT. Insan Citraprima Sejahtera.



**Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT. Insan Citraprima Sejahtera**

**Sumber : PT. Insan Citraprima Sejahtera**

## 4.2 Pengolahan Data

Pada subbab ini akan dilakukan pengolahan data yang telah didapatkan selama tahap pengumpulan data. Data yang telah dikumpulkan akan diolah dan dijadikan sebagai input dalam merancang strategi obyektif, merancang peta strategi, merancang KPI, melakukan pembobotan KPI, perhitungan dengan *scoring system* dan *traffic light system*. Tahap terakhir dari sistem pengukuran kinerja PT. Insan Citraprima Sejahtera adalah perancangan *dashboard* menggunakan Microsoft Excel.

### 4.2.1 Perancangan Strategi Obyektif

Memasuki tahap pertama dari pengolahan data yaitu perancangan strategi obyektif dari PT. Insan Citraprima Sejahtera. Strategi obyektif merupakan suatu kondisi yang diinginkan agar dapat dicapai oleh PT. Insan Citraprima Sejahtera sebagai hasil akhir dari program kerja yang telah dilaksanakan. Dalam penyusunan strategi obyektif, akan ditinjau kembali misi yang telah dimiliki oleh PT. Insan Citraprima Sejahtera demi mencapai visi yaitu *availability*, *satisfaction*, dan *quality product*. Sesuai dengan *balance scorecard* maka akan dibagi menjadi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis interal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut merupakan strategi obyektif dari PT. Insan Citraprima Sejahtera

**Tabel 4. 1 Strategi Obyektif PT. Insan Citraprima Sejahtera**

<b>Perspektif</b>	<b>Kode</b>	<b>Strategi Obyektif</b>
<b>Keuangan</b>	<b>F1</b>	Meningkatkan Laba Perusahaan
	<b>F2</b>	Meningkatan Aset dan Omset Perusahaan
<b>Pelanggan</b>	<b>C1</b>	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan
	<b>C2</b>	Meningkatan Loyalitas Pelanggan
<b>Proses Bisnis Internal</b>	<b>B1</b>	Meningkatan Inovasi Kualitas Produk
	<b>B2</b>	Meningkatkan <i>Market Share</i>
	<b>B3</b>	Meningkatan Teknologi Produksi

Perspektif	Kode	Strategi Objektif
Pembelajaran dan Pertumbuhan	P1	Mewujudkan SDM yang kompeten dan profesional
	P2	Menyediakan Informasi yang Valid, Handal, dan Mudah Diakses
	P3	Melaksanakan <i>Benchmarking</i>

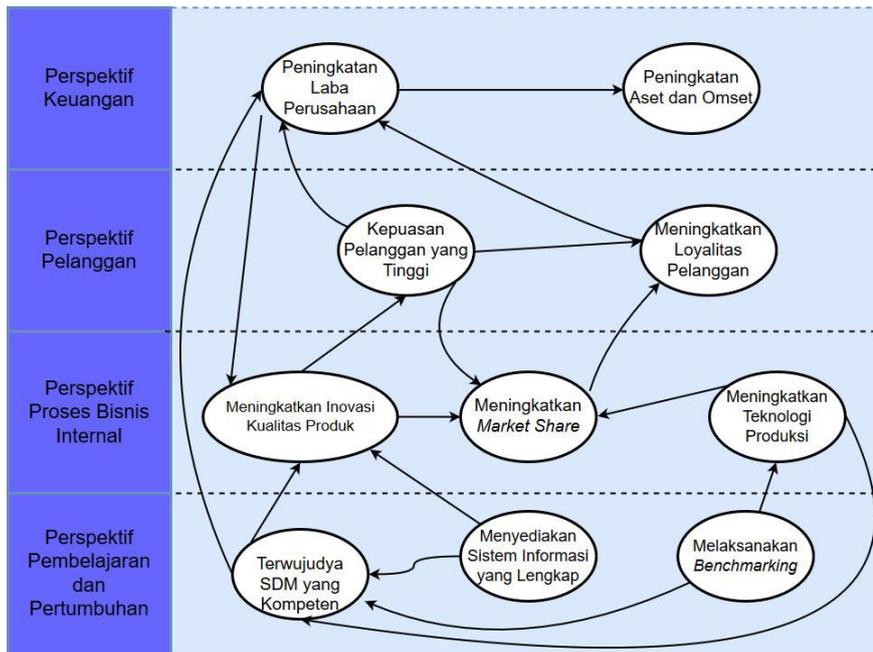
Sumber : PT. Insa Citraprima Sejahtera

Tabel 4.1 menjelaskan strategi obyektif yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai visi dan misinya. Strategi tersebut didapatkan melalui diskusi dengan *Direktur Operasional* PT. Insa Citraprima Sejahtera selaku perwakilan perusahaan yang memahami perusahaan secara menyeluruh.

#### 4.2.2 Perancangan Peta Strategi

Setelah didapatkan strategi obyektif maka memasuki tahap kedua yaitu perancangan peta strategi. Peta strategi merupakan gambaran yang menjelaskan hubungan kausal antar strategi obyektif dimana strategi obyektif akan saling mempengaruhi antar satu sama lain. Dengan adanya peta strategi akan mempermudah pihak luar apabila ingin melihat strategi obyektif secara keseluruhan dan dapat melihat hubungan timbal balik antar strategi. Selain itu, peta strategi akan mempermudah PT. Insa Citraprima Sejahtera untuk melihat akar permasalahan apabila terjadi penurunan hasil yang tidak sesuai dengan ekspektasi.

Sesuai dengan strategi obyektif maka terdapat empat tingkat dimana masing-masing tingkatan merupakan perspektif yang ada pada *balanced scorecard*. Akan tetapi penggambaran peta strategi akan dijadikan satu dimana strategi dari satu perspektif dapat mempengaruhi atau dipengaruhi strategi dari perspektif lain atau perspektif yang sama. Berikut merupakan peta strategi dari PT. Insa Citraprima Sejahtera sesuai dengan strategi obyektif.



**Gambar 4. 2 Peta Strategi PT. Insan Citraprima Sejahtera**

**Sumber : PT. Insan Citraprima Sejahtera**

Desain hubungan pada gambar 4.2 akan digunakan pada saat pembobotan KPI dikarenakan pada tahap tersebut menggunakan metode ANP dimana terdapat hubungan timbal balik antara klaster dan elemen. Klaster merupakan perspektif yang ada sedangkan elemen merupakan strategi obyektif yang telah disusun.

### 4.2.3 Perancangan Key Performance Indicator

Dari strategi obyektif akan dibentuk *key performance indicator* atau yang biasa disebut KPI. KPI merupakan indikator yang digunakan untuk menilai ketercapaian suatu target tertentu yang menjadi tujuan perusahaan atau yang telah didefinisikan sebelumnya pada strategi obyektif. KPI mewakili seperangkat ukuran yang berfokus pada aspek-aspek kinerja organisasi yang paling penting untuk keberhasilan organisasi saat ini dan masa depan (Parmenter, 2007). Dengan adanya KPI akan mempermudah perusahaan dalam melakukan penilaian internal dan dapat menciptakan solusi perbaikan dalam waktu yang cepat karena terfokus pada indikator tertentu.

Terdapat empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Terdapat strategi pada tiap perspektif dan tiap strategi memiliki indikator yang menandakan suatu target tercapai atau tidak. Indikator tersebut dapat lebih dari satu tergantung kebutuhan perusahaan. Berikut merupakan KPI dari PT. Insan Citraprima Sejahtera.

**Tabel 4. 2 Key Performance Indicator PT. Insan Citraprima Sejahtera**

Perspektif	Kode	KPI	Target	Satuan
Keuangan	F.1.A	Peningkatan Laba Bersih	30	%
	F.2.A	Peningkatan Aset	30	%
	F.2.B	Peningkatan Omset	30	%
Pelanggan	C.1.A	Tingkat Kepuasan Pelanggan	80	%
	C.2.A	Tingkat Loyalitas Pelanggan	80	%
Proses Bisnis Internal	B.1.A	Jumlah Inovasi Kualitas Produk	1	<i>Item</i>
	B.2.A	Persentase Penghasilan <i>Raw Material</i>	50	%
	B.2.B	<i>Market Share</i>	40	%
	B.3.A	Persentase Perbaharuan Teknologi pada Proses Produksi	60	%
Pembelajaran dan Pertumbuhan	P.1.A	Persentase Penyelesaian Tugas Tepat Waktu	80	%
	P.1.B	<i>Job Enlargement</i>	80	%
	P.1.C	Jumlah SDM Mengikuti <i>Training</i>	100	%
	P.2.A	Persentase Informasi yang Tersedia pada Perusahaan	100	%
	P.3.A	Jumlah <i>Benchmarking</i> dengan Perusahaan Sejenis	1	Unit

Sumber : PT. Insan Citraprima Sejahtera

KPI memiliki satuan yang berbeda-beda oleh karena itu KPI bersifat multi dimensional. Nantinya akan terjadi perubahan menjadi dimensi umum agar dapat dilakukan perhitungan untuk menilai kinerja PT. Insan Citraprima Sejahtera.

#### 4.2.4 Perancangan Key Performance Indicator Properties

Setelah terbentuk KPI dari tiap strategi obyektif dan telah ditetapkan satuan dan target yang akan dicapai maka selanjutnya akan dibentuk KPI *properties* yang berisi tentang detail lebih lanjut dari tiap KPI. Detail tersebut adalah terdiri dari sebagai berikut.

- |                                       |                                |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| a. Jenis Perspektif                   | g. Target dari KPI             |
| b. Kode dan Nama Strategi<br>Obyektif | h. Definisi dari KPI           |
| c. Kode dan Nama KPI                  | i. Frekuensi Pengukuran KPI    |
| d. Satuan dari KPI                    | j. Frekuensi <i>Review</i> KPI |
| e. Sifat dari KPI                     | k. Pengukur dari KPI           |
| f. Formulasi Perhitungan KPI          | l. Sumber Data KPI             |
|                                       | m. Pemilik dari KPI            |

Pada tabel 4.3 detail dari tiap KPI didapatkan dari hasil wawancara dengan PT. Insan Citraprima Sejahtera. Perlu diketahui bahwa sifat dari KPI terdiri dari 3 kategori yaitu (1) *higher is better*, (2) *lower is better*, dan (3) *stabilize is better*. Satuan dari KPI berbeda-beda karena KPI memiliki sifat yang multi dimensional. Agar dapat mengetahui skor pencapaian dari KPI maka perlu dilakukan perhitungan menggunakan formulasi KPI.

Setiap KPI memiliki pihak yang bertanggung jawab dimana pengukur KPI terkait bertanggung jawab atas pencapaian dari KPI. Agar KPI dapat menghasilkan skor pencapaian yang memuaskan, maka perlu adanya kerja sama antara pemilik KPI. Setiap periode waktu tertentu, KPI akan diukur agar skor pencapaian yang dihasilkan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Selain pengukuran, terdapat pula evaluasi KPI dimana pemilik KPI akan melakukan kajian ulang terhadap aktivitas yang telah terjadi. Apabila skor pencapaian kurang maka pemilik KPI akan menelaah aktivitas apa yang menyebabkan skor KPI tidak sesuai target serta sama halnya apabila skor telah memenuhi target maka perusahaan akan mempertahankan kinerja agar dapat stabil atau bahkan lebih baik lagi. Berikut merupakan *Key Performance Indicator Properties* PT. Insan Citraprima Sejahtera

**Tabel 4. 3 Key Performance Indicator Properties PT. Insan Citraprima Sejahtera**

Perspektif	Kode SO	SO	Kode KPI	KPI	Satuan	Sifat KPI	Formulasi KPI	Target KPI	Definisi	Frek. Pengukuran	Frek. Review	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
Keuangan	F.1	Meningkatkan Laba Perusahaan	F.1.A	Laba Bersih	%	Higher is Better	Selisih kenaikan laba perusahaan antara tahun n dan tahun n-1	30	Persentase peningkatan laba bersih yang telah dicapai oleh perusahaan	3 bulan	1 tahun	Manager Financial & Accounting	Laporan Tahunan Perusahaan	Dept. Financial & Accounting
	F.2	Meningkatkan Aset dan Omset Perusahaan	F.2.A	Peningkatan Aset	%	Higher is Better	Selisih kenaikan aset perusahaan antara tahun n dan tahun n-1	30	Persentase peningkatan aset perusahaan yang dicapai oleh perusahaan	3 bulan	1 tahun	Manager Financial & Accounting	Laporan Tahunan Perusahaan	Dept. Financial & Accounting
			F.2.B	Peningkatan Omset	%	Higher is Better	Selisih kenaikan omset perusahaan antara tahun n dan tahun n-1	30	Persentase peningkatan omset perusahaan yang dicapai oleh perusahaan	3 bulan	1 tahun	Manager Financial & Accounting	Laporan Tahunan Perusahaan	Dept. Financial & Accounting
Pelanggan	C.1	Kenaikan Kepuasan Pelanggan	C.1.A	Tingkat Kepuasan Pelanggan	%	Higher is Better	Indeks Kepuasan Pelanggan	80	Persentase kepuasan pelanggan terhadap layanan yang telah disediakan oleh perusahaan	3 bulan	1 tahun	Manager Marketing	Laporan Bulanan Perusahaan	Dept. Marketing

Perspektif	Kode SO	SO	Kode KPI	KPI	Satuan	Sifat KPI	Formulasi KPI	Target KPI	Definisi	Frek. Pengukuran	Frek. Review	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
	C.2	Peningkatan Loyalitas Pelanggan	C.2.A	Tingkat Loyalitas Pelanggan	%	<i>Higher is Better</i>	Indeks Loyalitas Pelanggan	80	Persentase loyalitas pelanggan kepada perusahaan	3 bulan	1 tahun	<i>Manager Sales</i>	Laporan Bulanan Perusahaan	<i>Dept. Sales</i>
<b>Proses Bisnis Internal</b>	B.1	Peningkatan Inovasi Kualitas Produk	B.1.A	Jumlah Inovasi Kualitas Produk	<i>Item</i>	<i>Higher is Better</i>	Jumlah Produk yang Disempurnakan	1	Jumlah produk yang telah disempurnakan oleh perusahaan per tahunnya	1 tahun	1 tahun	<i>Manager R&amp;D</i>	Laporan Tahunan Perusahaan	<i>Dept. R&amp;D</i>
	B.2	Meningkatkan Market Share	B.2.A	Persentase Penguasaan Raw Material	%	<i>Higher is Better</i>	Jumlah jangkauan raw material yang telah dikuasai oleh perusahaan	50	Persentase perusahaan menguasai jangkauan raw material	3 bulan	1 tahun	<i>Manager PPIC</i>	Laporan Bulanan Perusahaan	<i>Dept. PPIC</i>
			B.2.B	Market Share	%	<i>Higher is Better</i>	Besar market share yang dikuasai oleh perusahaan	40	Persentase perusahaan menguasai market share	3 bulan	1 tahun	<i>Manager Marketing</i>	Laporan Bulanan Perusahaan	<i>Dept. Marketing</i>
	B.3	Peningkatan Teknologi Produksi	B.3.A	Persentase Perbaruan Teknologi pada Proses Produksi	%	<i>Higher is Better</i>	Jumlah perbaruan teknologi yang dilakukan perusahaan	60	Persentase teknologi baru (otomasi) digunakan di perusahaan	3 bulan	1 tahun	<i>Manager Technical</i>	Laporan Tahunan Perusahaan	<i>Dept. Technical</i>

Perspektif	Kode SO	SO	Kode KPI	KPI	Satuan	Sifat KPI	Formulasi KPI	Target KPI	Definisi	Frek. Pengukuran	Frek. Review	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
Pembelajaran dan Pertumbuhan	P.1	Terwujudnya SDM yang kompeten dan profesional	P.1.A	Persentase Penyelesaian Tugas Tepat Waktu	%	<i>Higher is Better</i>	Kecepatan untuk menyelesaikan tugas	80	Persentase kecepatan pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab yaitu pekerjaan	3 bulan	1 tahun	<i>Manager HRD</i>	Laporan Bulanan Perusahaan	<i>Dept. HRD</i>
			P.1.B	<i>Job Enlargement</i>	%	<i>Higher is Better</i>	Jumlah SDM yang memiliki lingkup pekerjaan dengan memperluas cakupan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya	80	Persentase pegawai bersedia mengerjakan tugas berdasarkan tanggung jawabnya	3 bulan	1 tahun	<i>Manager HRD</i>	Laporan Bulanan Perusahaan	<i>Dept. HRD</i>
			P.1.C	Jumlah SDM Mengikuti <i>Training</i>	%	<i>Higher is Better</i>	Jumlah SDM yang telah mengikuti <i>training</i>	100	Persentase SDM yang mengikuti <i>training</i> selama berada di PT. Insan Citraprima Sejahtera	3 bulan	1 tahun	<i>Manager HRD</i>	Laporan Tahunan Perusahaan	<i>Dept. HRD</i>
	P.2	Tersedianya Informasi yang Valid,	P.2.A	Persentase Informasi	%	<i>Higher is Better</i>	Jumlah informasi yang	100	Persentase informasi yang tersedia	3 bulan	1 tahun	<i>Manager HRD</i>	Laporan Tahunan	<i>Dept. HRD</i>

Perspektif	Kode SO	SO	Kode KPI	KPI	Satuan	Sifat KPI	Formulasi KPI	Target KPI	Definisi	Frek. Pengukuran	Frek. Review	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
		Handal, dan Mudah Diakses		yang Tersedia pada Perusahaan			tersedia pda perusahaan		pada sistem informasi perusahaan				Perusahaan	
	P/3	Pelaksanaan Benchmark	P.3.A	Jumlah <i>benchmarking</i> dengan Perusahaan Sejenis	Unit	<i>Higher is Better</i>	Total aktivitas kunjungan yang dilakukan perusahaan	1	Banyaknya kunjungan kepada perusahaan sejenis pada periode waktu yang dibutuhkan	3 tahun	3 tahun	<i>Manager HRD</i>	Laporan Tahunan Perusahaan	<i>Dept. HRD</i>

Sumber : PT. Insan Citraprima Sejahtera

#### 4.2.5 Pembobotan Key Performance Indicator

Selanjutnya akan dilakukan pembobotan dari KPI yang telah didapatkan dan diidentifikasi pada tahap sebelumnya. *Output* atau hasil akhir yang dihasilkan pada subbab ini yaitu bobot dari perspektif, strategi obyektif, dan KPI yang nanti akan digunakan pada tahap selanjutnya yaitu *scoring system*.

Dalam melakukan pembobotan KPI, akan digunakan *software Super Decision* dengan metode *Analytical Network Process*. Pada pembobotan perspektif dan strategi obyektif akan menggunakan *software* dari *Super Decision* sedangkan pada pembobotan KPI akan didapat melalui diskusi dengan pihak manajemen PT. Insan Citraprima Sejahtera.

Terdapat beberapa tahapan pada saat pembobotan KPI, tahapan tersebut yaitu pembuatan model awal, pembuatan matriks perbandingan berpasangan, perancangan supermatriks, dan pembobotan dengan metode ANP. Berikut merupakan penjelasan lebih lanjut dari tiap tahapan yang ada.

##### 4.2.5.1 Model Awal

Tahap pertama pada pembobotan KPI yaitu pembuatan model awal dengan menentukan definisi klaster dan elemen. Klaster merupakan perspektif yang ada pada *balanced scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan, elemen merupakan strategi obyektif yang telah dirumuskan oleh perusahaan. PT. Insan Citraprima Sejahtera memiliki sepuluh strategi obyektif yang tersebar ke dalam empat perspektif sehingga PT. Insan Citraprima Sejahtera memiliki sepuluh elemen.

Dalam perancangan model awal, akan dilakukan identifikasi keterkaitan antar elemen. Pada tahap ini tidak jauh berbeda dengan tahap pada saat perancangan peta strategi. Terdapat dua jenis keterkaitan yaitu *inner dependence* yang berarti keterkaitan antar elemen dalam satu klaster dan *outer dependence* yang berarti keterkaitan antar elemen dalam klaster yang berbeda. Berikut merupakan hasil dari identifikasi keterkaitan antar elemen pada PT. Insan Citraprima Sejahtera.

**Tabel 4. 4 Keterkaitan Antar Elemen dalam *Balanced Scorecard* pada PT. Insan Citraprima Sejahtera**

Elemen		Dipengaruhi oleh -									
		F1	F2	C1	C2	B1	B2	B3	P1	P2	P3
Berpengaruh terhadap -	F1	-	✓			✓					
	F2		-								
	C1	✓		-	✓		✓				
	C2	✓			-						
	B1			✓		-	✓				
	B2				✓		-				
	B3						✓	-	✓		
	P1	✓				✓			-		
	P2					✓			✓	-	
	P3							✓	✓		-

Sumber : PT. Insan Citraprima Sejahtera

Setelah dilakukan identifikasi keterkaitan antar elemen, maka berikut merupakan penjelasan lebih lanjut agar proses identifikasi keterkaitan antar elemen lebih jelas. Pada tabel hanya berisi keterkaitan antar klaster yang bersangkutan, apabila klaster tidak dipengaruhi oleh klaster lain, maka penjelasan tidak dicantumkan. Berikut merupakan penjela dari tiap klaster yang memiliki keterkaitan.

**Tabel 4. 5 Keterangan Keterkaitan antar Elemen**

No.	SO	Dipengaruhi oleh -	Keterangan
1.	F1	C1	Dengan meningkatnya kepuasan pelanggan, maka pelanggan akan cenderung membeli produk yang sudah dipercayai sebelumnya. Sehingga pelanggan akan membeli dalam jangka panjang yang dapat meningkatkan laba perusahaan.
		C2	Pelanggan dengan loyalitas tinggi akan meningkatkan laba perusahaan. Hal ini dikarenakan pelanggan akan kembali membeli

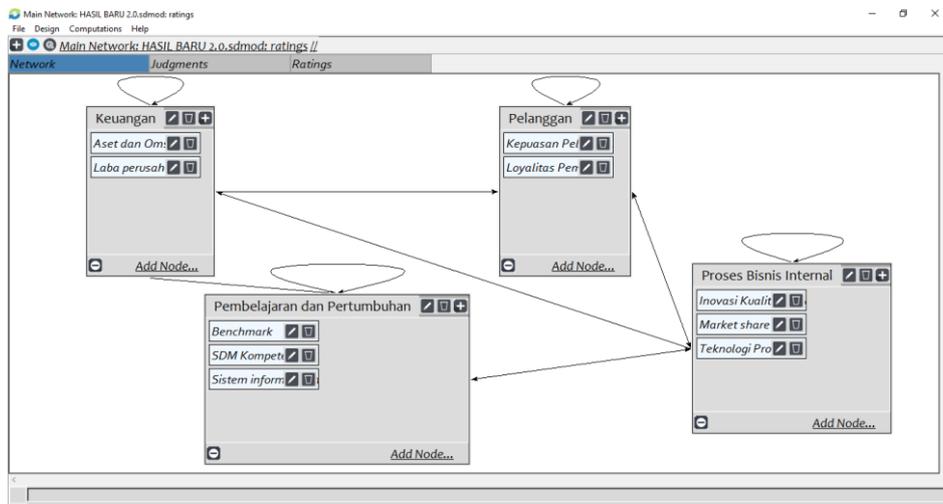
No.	SO	Dipengaruhi oleh -	Keterangan
			pada produsen yang sama dan tidak menutup kemungkinan akan membeli pada skala lebih besar.
		P1	Dengan SDM yang handal dan kompeten, maka SDM akan melakukan kewajiban kerja dengan standar tinggi. SDM akan berupaya untuk meningkatkan pendapatan, kepuasan pelanggan, dan produktivitas perusahaan.
2.	F2	F1	Dengan meningkatnya laba perusahaan, akan secara otomatis nilai omset perusahaan naik. Dengan naiknya omset perusahaan dapat digunakan untuk meningkatkan aset perusahaan.
3.	C1	B1	Kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh inovasi dari kualitas produk. PT. Insan Citraprima Sejahtera berpendapat bahwa dengan kualitas produk yang semakin baik maka kepuasan pelanggan akan meningkat pula karena salah satu indikator untuk meningkatkan kepuasan pelanggan yaitu dari performa produk yang baik.
4.	C2	C1	Pelanggan yang puas terhadap produk yang diterima tentu akan kembali untuk melakukan jual beli sehingga loyalitas pelanggan dipengaruhi oleh kepuasan dari pelanggan.
		B2	Dengan meningkatnya jangkauan <i>market share</i> , perusahaan memiliki <i>image</i> yang dipercaya oleh masyarakat atau calon pembeli. Sehingga dapat meningkatkan tingkat loyalitas pelanggan
5.	B1	F1	Dengan meningkatnya laba perusahaan, perusahaan akan berusaha untuk menjadi yang terbaik dengan mengembangkan produk yang telah

No.	SO	Dipengaruhi oleh -	Keterangan
			dimiliki. Hal ini bertujuan agar dapat menjaga kestabilan laba perusahaan atau meningkatkan laba perusahaan hingga lebih tinggi dari sebelumnya.
		P1	Dengan kualitas SDM yang baik maka akan mudah dalam upaya menciptakan inovasi kualitas dari produk. Kinerja dari SDM merupakan komponen utama dalam pengembangan suatu produk.
		P2	Dengan menyediakan sitem informasi yang terintegrasi dengan baik dan lengkap maka akan membantu dalam mengembangkan kualitas produk. Di sini, perusahaan dapat meninjau kesalahan yang dapat dihindari di masa mendatang. Oleh karena itu sistem informasi yang terintegrasi dengan baik dapat membantu dalam pengembangan kualitas produk.
6.	B2	C1	Pelanggan yang puas terhadap produk atau jasa yang telah disediakan oleh perusahaan dapat membantu perusahaan demi meningkatkan citra produk yang dijual. Sehingga, hasil yang didapatkan yaitu <i>market share</i> yang luas.
		B1	Dengan meningkatnya kualitas dari produk, akan berdampak pada tingginya kepuasan pelanggan sehingga <i>market share</i> mengalami kenaikan.
		B3	Dengan menjadi yang terdepan pada bidang teknologi, akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan. pembeli akan memercayai perusahaan dikarenakan upaya lebih untuk melakukan perbaruan teknologi sehingga <i>market share</i> mengalami kenaikan pula.

No.	SO	Dipengaruhi oleh -	Keterangan
7.	B3	P3	Dengan melakukan <i>benchmarking</i> antar perusahaan sejenis akan mendorong suatu perusahaan agar memperbaiki dan mengikuti perkembangan teknologi. Sehingga PT. Insan Citraprima Sejahtera berpendapat bahwa perkembangan teknologi dipengaruhi oleh aktivitas <i>benchmarking</i> .
8.	P1	B3	Pada rantai produksi, semakin berkembangnya teknologi yang digunakan, maka akan semakin handal pula karena pengalaman SDM yang selalu berkembang pula.
		P2	Dengan sistem informasi yang valid, handal, dan mudah diakses perlu kerja keras dari SDM sehingga kedua hal tersebut saling berpengaruh.
		P3	Dengan melakukan <i>benchmarking</i> , maka akan membuka wawasan dari SDM sehingga dapat menciptakan SDM dengan wawasan lebih luas dan pengalaman yang berkembang pula.

**Sumber : PT. Insan Citraprima Sejahtera**

Setelah dilakukan identifikasi mengenai keterkaitan antar elemen, maka dilanjutkan dengan menggunakan *software Super Decision* versi 3.0 untuk menggambarkan keterkaitan antar elemen. Berikut merupakan gambar model awal dari keterkaitan antar elemen PT. Insan Citraprima Sejahtera.



**Gambar 4. 3 Model Awal pada *Super Decision* versi 3.0**

Dari gambar terlihat bahwa terdapat dua jenis arah panah yang menandakan jenis *dependence*. Apabila arah panah masuk ke dalam kluster maka menandakan bahwa terdapat hubungan *inner dependence*. Sedangkan apabila arah panah bergerak ke luar kluster maka menandakan bahwa hubungan tersebut *outer dependence*.

#### 4.2.5.2 Matriks Perbandingan Berpasangan

Tahap selanjutnya yang akan dilakukan yaitu melakukan perbandingan berpasangan antar elemen dan kluster. Sebelumnya akan dilakukan pembuatan kuesioner terlebih dahulu. Dalam pembuatan kuesioner, diperlukan bantuan dari *software Super Decision* untuk menentukan elemen mana yang penting untuk dibandingkan atau kluster mana yang penting untuk dibandingkan. *Output* dari kuesioner ini bergantung pada peta strategi yang telah diaplikasikan saat pembuatan model awal. Setelah itu akan keluar hasil kuesioner melalui *tab Judgement*.

Kemudian dilakukan pengolahan data dengan *Super Decision*. Pengolahan dilakukan dengan melakukan penilaian pada kuesioner yang telah dikeluarkan dengan *Super Decision*. Nilai yang diberikan merupakan penilaian dari pihak PT. Insan Citraprima Sejahtera yaitu Bapak Gunawan yang menjabat sebagai Direktur Operasional perusahaan. Berikut merupakan contoh penilaian yang dilakukan dengan *Super Decision*.



**Gambar 4. 4 Perbandingan Berpasangan Kluster Pelanggan Sehubungan dengan Elemen Laba Perusahaan**

Cara membaca gambar 4.4 yaitu antara Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan, Loyalitas Pelanggan memiliki nilai yang berarti nilai antara sedang dan kuat (*Moderate-Strong*) daripada Kepuasan Pelanggan. Setelah dilakukan penilaian, akan didapatkan bobot prioritas dan nilai *inconsistency*. Thomas L. Saaty berpendapat bahwa nilai *inconsistency* maksimum yang diperbolehkan yaitu antara 0 sampai sama dengan 0,1.

Pemilihan tingkat kepentingan disesuaikan dengan skala yang telah disediakan oleh *software Super Decision* sesuai dengan sistem *rating ANP*. Pengisian kuesioner diberikan melalui *email* kepada Bapak Gunawan selaku Direktur Operasional. Setelah pemberian nilai selesai dilakukan, maka dilakukan pengolahan data dengan *Super Decision* sesuai hasil kuesioner. Berikut merupakan hasil bobot prioritas dan nilai inkonsistensi pada kluster pelanggan sehubungan dengan elemen laba perusahaan.

3. Results		
Normal	Hybrid	
Inconsistency: 0.00000		
Kepuasan ~	<div style="width: 20%; background-color: #007bff;"></div>	0.20000
Loyalitas ~	<div style="width: 80%; background-color: #007bff;"></div>	0.80000

**Gambar 4. 5 Bobot Prioritas dan Nilai Inkonsistensi Kluster Pelanggan Sehubungan dengan Elemen Laba Perusahaan**

Setelah dilakukan *running software Super Decision*, diketahui bahwa tidak terdapat nilai inkonsistensi yang melebihi angka 0,1. Cara membaca gambar 4.5

yaitu elemen loyalitas pelanggan berperan penting dalam mempengaruhi tingkat Laba Perusahaan. Untuk perhitungan hasil perbandingan berpasangan dengan *software Super Decision* akan ditampilkan pada Lampiran 2

Langkah selanjutnya yang perlu dilakukan setelah penilaian kepada seluruh perbandingan berpasangan yang ada pada *Super Decision*, langkah selanjutnya yaitu identifikasi hasil perhitungan *cluster weighted matrix*. *Output* yang dihasilkan yaitu nilai *eigenvector* dari *cluster weighted matrix* dimana nilai tersebut ditujukan untuk antar elemen yang memiliki keterkaitan.

Clusters	Keuangan	Pelanggan	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Proses Bisnis Internal
Keuangan	0.117221	0.000000	0.000000	0.141970
Pelanggan	0.614411	0.750000	0.000000	0.516715
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0.268369	0.000000	0.250000	0.260036
Proses Bisnis Internal	0.000000	0.250000	0.750000	0.081279

**Gambar 4. 6 Perhitungan *Cluster Weighted Matrix* dengan *Super Decision***

Nilai *eigenvector* yang muncul menunjukkan hubungan antar kluster. Semakin besar nilai yang dihasilkan maka semakin besar pengaruh antar kluster terkait. Seperti contoh, nilai terbesar yang dihasilkan yaitu 0,75 dimana kluster proses bisnis internal berpengaruh besar terhadap kluster pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Sedangkan nilai paling kecil yaitu 0,0 dimana kluster pelanggan tidak berpengaruh terhadap kluster keuangan.

#### 4.2.5.3 Perancangan Supermatriks

Tahap selanjutnya yaitu perancangan supermatriks. Pada tahap ini, olahan data hasil *running* dari *Super Decision* akan ditinjau kembali. Terdapat tiga tahapan pada perancangan supermatriks yaitu (1) perancangan *unweighted supermatrix* atau supermatriks tidak berbobot, (2) perancangan *weighted supermatrix* atau supermatriks berbobot, dan (3) perancangan *limit supermatrix* atau supermatriks terbatas. Berikut merupakan tahapan-tahapan dari perancangan supermatriks.

##### 1. Perancangan *Unweighted Supermatrix*

Supermatriks tidak berbobot dibangun dari prioritas yang diturunkan dari perbandingan berpasangan yang berbeda. Kolom untuk node berisi prioritas semua

node yang telah dipasangkan secara berpasangan dengan memperhatikan dan mempengaruhi nodes tersebut sehubungan dengan kriteria kontrol (Saaty, 2005).

Pada *Super Decision*, pilih menu *Computations* lalu pilih *Unweighted Supermatrix* dan pilih opsi *Graphical*. Setelah itu akan muncul tabel *unweighted supermatrix* seperti pada gambar 4.7 dan 4.8.

Clusters	Nodes	Aset dan Omset	Laba perusahaan	Kepuasan Pelanggan	Loyalitas Pembeli	Benchmark	SDM Kompeten	Sistem informasi lengkap
Keuangan	Aset dan Omset	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Laba perusahaan	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	0.000000	0.200000	0.000000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Loyalitas Pembeli	0.000000	0.800000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Benchmark	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.800000	1.000000
	SDM Kompeten	0.000000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Sistem informasi lengkap	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.200000	0.000000
Proses Bisnis Internal	Inovasi Kualitas Produk	0.000000	0.000000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Market share	0.000000	0.000000	0.000000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Teknologi Produksi	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	1.000000	0.000000

**Gambar 4. 7 Perhitungan *Unweighted Supermatrix* dengan *Super Decision***

Clusters	Nodes	Laba perusahaan	Kepuasan Pelanggan	Loyalitas Pembeli	Benchmark	SDM Kompeten	Sistem informasi lengkap	Inovasi Kualitas Produk	Market share	Teknologi Produksi
Keuangan	Aset dan Omset	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.250000	0.000000	0.000000
	Laba perusahaan	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.750000	0.000000	0.000000
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	0.200000	0.000000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	1.000000	0.000000
	Loyalitas Pembeli	0.800000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Benchmark	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.800000	1.000000	0.000000	0.000000	1.000000
	SDM Kompeten	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.750000	0.000000	0.000000
	Sistem informasi lengkap	0.000000	0.000000	0.000000	0.200000	0.000000	0.250000	0.000000	0.000000	0.000000
Proses Bisnis Internal	Inovasi Kualitas Produk	0.000000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.200000	0.000000
	Market share	0.000000	0.000000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Teknologi Produksi	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000

**Gambar 4. 8 Perhitungan *Unweighted Supermatrix* dengan *Super Decision* (lanjutan)**

Pada gambar 4.7 dan 4.8 nilai dari *unweighted supermatrix* didapatkan dari perhitungan satu persatu dari keterkaitan antar elemen. Kemudian nilai-nilai *eigenvector* yang didapatkan akan diubah menjadi *unweighted supermatrix*.

## 2. Perancangan *Weighted Supermatrix*

Selanjutnya akan dilakukan perancangan *weighted supermatrix*. *Weighted supermatrix* didapatkan dari klaster yang dibandingkan berpasangan untuk menetapkan pentingnya hubungan dengan setiap klaster yang, dan matriks angka yang dihasilkan digunakan untuk membobot blok yang sesuai dari *supermatrix* yang tidak berbobot untuk mendapatkan *supermatrix* berbobot atau *weighted supermatrix* (Saaty, 2005).

Untuk mendapatkan *weighted supermatrix* pada *Super Decision*, pertama pilih menu *Computations*, lalu pilih *Weighted Supermatrix* dan pilih menu

Graphical. Berikut merupakan hasil *running* dengan menggunakan *Super Decisions*.

Clusters	Nodes	Aset dan Omset	Laba perusahaan	Kepuasan Pelanggan	Loyalitas Pembeli	Benchmark	SDM Kompeten	Sistem informasi lengkap
Keuangan	Aset dan Omset	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Laba perusahaan	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	0.000000	0.139199	0.000000	0.750000	0.000000	0.000000	0.000000
	Loyalitas Pembeli	0.000000	0.556797	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Benchmark	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.200000	1.000000
	SDM Kompeten	0.000000	0.304004	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Sistem informasi lengkap	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.050000	0.000000
Proses Bisnis Internal	Inovasi Kualitas Produk	0.000000	0.000000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Market share	0.000000	0.000000	0.000000	0.250000	0.000000	0.000000	0.000000
	Teknologi Produksi	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.750000	0.000000

Gambar 4. 9 Perhitungan *Weighted Supermatrix* dengan *Super Decision*

Clusters	Nodes	Laba perusahaan	Kepuasan Pelanggan	Loyalitas Pembeli	Benchmark	SDM Kompeten	Sistem informasi lengkap	Inovasi Kualitas Produk	Market share	Teknologi Produksi
Keuangan	Aset dan Omset	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.088289	0.000000	0.000000
	Laba perusahaan	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.264866	0.000000	0.000000
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	0.139199	0.000000	0.750000	0.000000	0.000000	0.000000	0.864680	0.000000	0.000000
	Loyalitas Pembeli	0.556797	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Benchmark	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.200000	1.000000	0.000000	0.000000	1.000000
	SDM Kompeten	0.304004	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.485134	0.000000	0.000000
	Sistem informasi lengkap	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.050000	0.000000	0.161711	0.000000	0.000000
Proses Bisnis Internal	Inovasi Kualitas Produk	0.000000	1.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.027184	0.000000
	Market share	0.000000	0.000000	0.250000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	Teknologi Produksi	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.750000	0.000000	0.000000	0.108236	0.000000

Gambar 4. 10 Perhitungan *Weighted Supermatrix* dengan *Super Decision* (lanjutan)

Dari gambar 4.9 dan 4.10 diketahui bahwa nilai tersebut menunjukkan besar pengaruh yang ditimbulkan dari suatu elemen terhadap elemen lainnya yang memiliki keterkaitan. Semakin besar nilai yang dihasilkan maka semakin besar pula pengaruh yang ditimbulkan antar elemen terkait.

### 3. Perancangan *Limit Supermatrix*

Tahap perancangan *limit supermatrix* merupakan tahap akhir yang akan dilakukan dalam perancangan *supermatrix*. Dalam ANP perlu terdapat prioritas *steady state* dari *limit supermatrix*. Untuk mendapatkan *limit*, perlu menaikkan *matrix*. Ketika semua nilai pada tiap kolom bernilai sama maka dapat dikatakan stabil. Berikut merupakan hasil *running* dengan menggunakan *Super Decisions*.

Clusters	Nodes	Aset dan Omset	Laba perusahaan	Kepuasan Pelanggan	Loyalitas Pembeli	Benchmark	SDM Kompeten	Sistem informasi lengkap
Keuangan	Aset dan Omset	0.017329	0.017329	0.017329	0.017329	0.000000	0.000000	0.000000
	Laba perusahaan	0.076094	0.076094	0.076094	0.076094	0.000000	0.000000	0.000000
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	0.100868	0.100868	0.100868	0.100868	0.000000	0.000000	0.000000
	Loyalitas Pembeli	0.058940	0.058940	0.058940	0.058940	0.000000	0.000000	0.000000
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Benchmark	0.281151	0.281151	0.281150	0.281151	0.000000	0.000000	0.000000
	SDM Kompeten	0.127401	0.127401	0.127402	0.127401	0.000000	0.000000	0.000000
	Sistem informasi lengkap	0.040602	0.040602	0.040602	0.040602	0.000000	0.000000	0.000000
Proses Bisnis Internal	Inovasi Kualitas Produk	0.141094	0.141094	0.141094	0.141094	0.000000	0.000000	0.000000
	Market share	0.020498	0.020498	0.020498	0.020498	0.000000	0.000000	0.000000
	Teknologi Produksi	0.136023	0.136023	0.136023	0.136023	0.000000	0.000000	0.000000

Gambar 4. 11 Perhitungan *Limit Supermatrix* dengan *Super Decision*

Clusters	Nodes	Laba perusahaan	Kepuasan Pelanggan	Loyalitas Pembeli	Benchmark	SDM Kompeten	Sistem informasi lengkap	Inovasi Kualitas Produk	Market share	Teknologi Produksi
Keuangan	Aset dan Omset	0.017329	0.017329	0.017329	0.000000	0.000000	0.000000	0.017329	0.017329	0.000000
	Laba perusahaan	0.076094	0.076094	0.076094	0.000000	0.000000	0.000000	0.076094	0.076094	0.000000
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	0.100868	0.100868	0.100868	0.000000	0.000000	0.000000	0.100868	0.100868	0.000000
	Loyalitas Pembeli	0.058940	0.058940	0.058940	0.000000	0.000000	0.000000	0.058940	0.058940	0.000000
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Benchmark	0.281151	0.281151	0.281151	0.000000	0.000000	0.000000	0.281151	0.281151	0.000000
	SDM Kompeten	0.127402	0.127402	0.127402	0.000000	0.000000	0.000000	0.127402	0.127402	0.000000
Proses Bisnis Internal	Sistem informasi lengkap	0.040602	0.040602	0.040602	0.000000	0.000000	0.000000	0.040602	0.040602	0.000000
	Inovasi Kualitas Produk	0.141094	0.141094	0.141094	0.000000	0.000000	0.000000	0.141094	0.141094	0.000000
	Market share	0.020498	0.020498	0.020498	0.000000	0.000000	0.000000	0.020498	0.020498	0.000000
	Teknologi Produksi	0.136023	0.136023	0.136023	0.000000	0.000000	0.000000	0.136023	0.136023	0.000000

**Gambar 4. 12 Perhitungan *Limit Supermatrix* dengan *Super Decision* (lanjutan)**

Nilai yang ditampilkan pada gambar 4.12 memiliki nilai yang sama pada tiap barisnya yaitu tiap elemen. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai prioritas stabil.

#### 4.2.5.4 Perhitungan Nilai Prioritas Tiap Elemen

Tahap akhir dari pembobotan KPI yaitu melakukan perhitungan nilai prioritas untuk tiap elemen dan klaster. Pertama akan dilakukan perhitungan nilai prioritas dan total prioritas dari tiap *limit matrix*. Prioritas *limit matrix* didapatkan dari tabel hasil perhitungan *limit matrix*. Untuk total prioritas *limit matrix* dilakukan dengan cara menjumlahkan seluruh prioritas *limit matrix* pada tiap elemen yang ada pada satu klaster sebagai nilai total prioritas pada satu klaster. Lalu akan dilakukan perhitungan dengan melakukan normalisasi oleh klaster dengan membagi nilai prioritas *limit matrix* tiap elemen dengan total nilai prioritas *limit matrix* pada satu klaster. Berikut merupakan hasil perhitungan nilai prioritas tiap elemen, total prioritas tiap klaster, dan normalisasi prioritas sesuai klaster.

**Tabel 4. 6 Hasil Perhitungan Nilai Prioritas**

Klaster	Elemen	Prioritas <i>Limit Matrix</i>	Total Prioritas <i>Limit Matrix</i>	Normalisasi Prioritas
Keuangan	Meningkatkan Laba Perusahaan	0,076094	0,09342	0,81451
	Meningkatan Aset dan Omset Perusahaan	0,017329		0,18549

<b>Klaster</b>	<b>Elemen</b>	<b>Prioritas <i>Limit Matrix</i></b>	<b>Total Prioritas <i>Limit Matrix</i></b>	<b>Normalisasi Prioritas</b>
<b>Pelanggan</b>	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	0,100868	0,15981	0,63118
	Meningkatkan Loyalitas Pelanggan	0,058940		0,36882
<b>Proses Bisnis Internal</b>	Meningkatkan Inovasi Kualitas Produk	0,141094	0,29762	0,47408
	Meningkatkan <i>Market Share</i>	0,020498		0,06887
	Meningkatkan Teknologi Produksi	0,136023		0,45704
<b>Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	Mewujudkan SDM yang kompeten dan profesional	0,127401	0,44915	0,28365
	Menyediakan Informasi yang Valid, Handal, dan Mudah Diakses	0,040602		0,09040
	Melaksanakan <i>Benchmarking</i>	0,281151		0,62596
<b>Total</b>		1	1	4

Dari hasil perhitungan pada tabel 4.6, dengan melihat nilai total prioritas *limit matrix* untuk tiap klaster diketahui bahwa klaster pembelajaran dan pertumbuhan memiliki nilai paling besar diantara klaster lain dengan nilai 0,44915. Menempati posisi kedua yaitu proses bisnis internal dengan nilai 0,29762. Selanjutnya pada posisi ketiga yaitu pelanggan dan keuangan dengan nilai masing-masing 0,15981 dan 0,09342. Semakin tinggi nilai yang dihasilkan pada kolom total prioritas *limit matrix* maka semakin besar pengaruh yang ditimbulkan terhadap kinerja perusahaan.

Sedangkan dengan melihat tabel prioritas *limit matrix* diketahui bahwa nilai terbesar ditunjukkan oleh elemen *benchmarking* pada klaster pembelajaran dan

pertumbuhan dengan nilai 0,62596. Terlihat pada gambar 4.13, bahwa elemen *benchmarking* memiliki nilai *limit matrix* paling besar. Berikut merupakan detail prioritas untuk elemen berdasarkan nilai normalisasi prioritas.

Here are the priorities.

Icon	Name	Normalized by Cluster	Limiting
No Icon	Aset dan Omset	0.18549	0.017329
No Icon	Laba perusahaan	0.81451	0.076094
No Icon	Kepuasan Pelanggan	0.63118	0.100868
No Icon	Loyalitas Pembeli	0.36882	0.058940
No Icon	Benchmark	0.62596	0.281151
No Icon	SDM Kompeten	0.28365	0.127401
No Icon	Sistem informasi lengkap	0.09040	0.040602
No Icon	Inovasi Kualitas Produk	0.47408	0.141094
No Icon	Market share	0.06887	0.020498
No Icon	Teknologi Produksi	0.45704	0.136023

**Gambar 4. 13** Prioritas Elemen dengan *Super Decision*

Setelah dilakukan perhitungan dan didapatkan nilai untuk total prioritas *limit matrix* dan normalisasi prioritas, maka dilanjutkan pada tahap terakhir yaitu identifikasi nilai bobot perspektif dan bobot strategi obyektif. Bobot perspektif merupakan nilai pada kolom total prioritas *limit matrix* dan bobot strategi obyektif merupakan nilai pada kolom normalisasi prioritas. Berikut merupakan tabel bobot perspektif dan strategi obyektif untuk pengukuran kinerja PT. Insan Citraprima Sejahtera.

**Tabel 4. 7** Nilai Bobot Perspektif dan Bobot Strategi Obyektif

Perspektif	Bobot Perspektif	Strategi Obyektif	Bobot Strategi Obyektif
Keuangan	0,09342	Meningkatkan Laba Perusahaan	0,81451
		Meningkatan Aset dan Omset Perusahaan	0,18549
Pelanggan	0,15981	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	0,63118
		Meningkatan Loyalitas Pelanggan	0,36882

Perspektif	Bobot Perspektif	Strategi Obyektif	Bobot Strategi Obyektif
Proses Bisnis Internal	0,29762	Meningkatkan Inovasi Kualitas Produk	0,47408
		Meningkatkan <i>Market Share</i>	0,06887
		Meningkatkan Teknologi Produksi	0,45704
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,44915	Mewujudkan SDM yang kompeten dan profesional	0,28365
		Menyediakan Informasi yang Valid, Handal, dan Mudah Diakses	0,09040
		Melaksanakan <i>Benchmarking</i>	0,62596

Jumlah dari bobot perspektif memiliki nilai sama dengan satu dan jumlah dari bobot strategi obyektif per perspektif memiliki nilai sama dengan satu pula. Dalam melakukan pembobotan KPI, dilakukan metode *expert judgement* dengan pihak PT. Insan Citraprima Sejahtera. Berikut merupakan tabel bobot KPI pada PT. Insan Citraprima Sejahtera.

**Tabel 4. 8 Bobot Key Performance Indicator PT. Insan Citraprima Sejahtera**

Perspektif	Kode Strategi Obyektif	Kode	KPI	Bobot KPI
Keuangan	F1	F.1.A	Laba Bersih	1
	F2	F.2.A	Peningkatan Aset	0,6
		F.2.B	Peningkatan Omset	0,4
Pelanggan	C1	C.1.A	Tingkat Kepuasan Pelanggan	1
	C2	C.2.A	Tingkat Loyalitas Pelanggan	1
Proses Bisnis Internal	B1	B.1.A	Jumlah Inovasi Kualitas Produk	1
	B2	B.2.A	Presentase Penghasilan <i>Raw Material</i>	0,7
		B.2.B	<i>Market Share</i>	0,3
	B3	B.3.A	Persentase Perbaharuan Teknologi pada Proses Produksi	1

Perspektif	Kode Strategi Obyektif	Kode	KPI	Bobot KPI
Pembelajaran dan Pertumbuhan	P1	P.1.A	Persentase Penyelesaian Tugas Tepat Waktu	0,5
		P.1.B	<i>Job Enlargment</i>	0,3
		P.1.C	Jumlah SDM Mengikuti <i>Training</i>	0,2
	P2	P.2.A	Persentase Informasi yang Tersedia pada Perusahaan	1
	P3	P.3.A	Jumlah <i>benchmarking</i> dengan Perusahaan Sejenis	1

Sumber : Hasil Diskusi dengan PT. Insan Citraprima Sejahtera

Petunjuk dalam memberikan bobot yaitu sebagai berikut. Apabila pada strategi obyektif terkait memiliki satu *key performance indicator*, maka bobot KPI bernilai satu. Apabila pada strategi obyektif terkait memiliki *key performance indicator* lebih dari satu, maka bobot KPI tersebut bernilai antara 0 sampai 1. Akan tetapi jumlah bobot KPI pada strategi obyektif yang sama memiliki jumlah sama dengan satu. Apabila KPI tertentu lebih penting dari KPI lain dalam strategi obyektif yang sama, maka bobot KPI yang berkedudukan lebih penting memiliki bobot KPI lebih besar.

#### 4.2.6 Validasi Key Performance Indicator

Setelah dilakukan pengolahan data hingga pembobotan *key performance indicator* maka langkah selanjutnya yaitu dengan melakukan validasi dengan pihak PT. Insan Citraprima Sejahtera. Validasi dilakukan melalui diskusi dengan Pak Gunawan selaku Direktur Operasional PT. Insan Citraprima

#### 4.2.7 Perancangan Scoring Systems

Setelah dilakukan validasi, maka selanjutnya memasuki tahap perhitungan lebih lanjut dengan *scoring system*. Setelah didapatkan nilai bobot dari perspektif, strategi obyektif, dan KPI, akan dilakukan penilaian kinerja untuk mengetahui skor dari masing-masing KPI. Berikut merupakan tahapan dalam melakukan *scoring system* adalah sebagai berikut.

1. Setelah KPI *Properties* telah teridentifikasi, maka dilakukan identifikasi atau pendefinisian bobot perspektif dan strategi obyektif dari hasil pembobotan dengan menggunakan ANP
2. Setelah itu akan dilakukan identifikasi bobot KPI melalui hasil wawancara dengan pihak PT. Insan Citraprima Sejahtera
3. Lalu akan dilakukan perhitungan untuk bobot global. Bobot global didapatkan dengan melakukan perkalian bobot perspektif, bobot strategi obyektif, dan bobot KPI
4. Selanjutnya dilakukan perhitungan untuk skor KPI. Skor KPI memiliki formulasi sama seperti formulasi 2.2 dan 2.3. Sehingga skor KPI bergantung pada sifat KPI apakah bersifat *higher is better* atau *lower is better*.
5. Dilanjutkan pada tahap berikutnya yaitu menghitung *weighted score*. *Weighted score* didapatkan melalui perkalian bobot global dan skor KPI.
6. Perhitungan terakhir yaitu perhitungan skor perspektif yang didapatkan dari penjumlahan seluruh *weighted score* dibagi dengan bobot perspektif yang bersangkutan.
7. Tahap terakhir yaitu untuk mengetahui total skor kinerja aktual yang telah dicapai oleh perusahaan yaitu dengan melakukan penjumlahan seluruh skor berbobot.

Berikut merupakan hasil perhitungan dengan *scoring system*.

**Tabel 4. 9 Scoring System PT. Insan Citraprima Sejahtera**

Perspektif	Bobot Perspektif	Kode SO	Bobot SO	Kode KPI	KPI	Satuan	Sifat KPI	Bobot KPI	Bobot Global	Pencapaian	Target	Skor KPI	Weighted Score	Skor Perspektif
Keuangan	0,09342	F.1	0,81451	F.1.A	Laba Bersih	%	Higher is Better	1	0,07609	50	30	1,67	0,12682	1,64405
		F.2	0,18549	F.2.A	Peningkatan Aset	%	Higher is Better	0,6	0,01040	28,15	30	0,94	0,00976	
				F.2.B	Peningkatan Omset	%	Higher is Better	0,4	0,00693	73,63	30	2,45	0,01701	
Pelanggan	0,15981	C.1	0,63118	C.1.A	Tingkat Kepuasan Pelanggan	%	Higher is Better	1	0,10087	85	80	1,06	0,10717	1,06250
		C.2	0,36882	C.2.A	Tingkat Loyalitas Pelanggan	%	Higher is Better	1	0,05894	85	80	1,06	0,06262	
Proses Bisnis Internal	0,29762	B.1	0,47408	B.1.A	Jumlah Inovasi Kualitas Produk	Item	Higher is Better	1	0,14110	1	1	1,00	0,14110	0,68565
		B.2	0,06887	B.2.A	Presentase Penghasilan Raw Material	%	Higher is Better	0,7	0,01435	40	50	0,80	0,01148	
				B.2.B	Market Share	%	Higher is Better	0,3	0,00615	40	40	1,00	0,00615	
		B.3	0,45704	B.3.A	Persentase Perbaharuan Teknologi pada Proses Produksi	%	Higher is Better	1	0,13602	20	60	0,33	0,04534	

Perspektif	Bobot Perspektif	Kode SO	Bobot SO	Kode KPI	KPI	Satuan	Sifat KPI	Bobot KPI	Bobot Global	Pencapaian	Target	Skor KPI	Weighted Score	Skor Perspektif
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,44915	P.1	0,28365	P.1.A	Persentase Penyelesaian Tugas Tepat Waktu	%	Higher is Better	0,5	0,06370	80	80	1,00	0,06370	0,96456
				P.1.B	Job Enlargement	%	Higher is Better	0,4	0,03822	85	80	1,06	0,04061	
				P.1.C	Jumlah SDM Mengikuti Training	%	Higher is Better	0,2	0,02548	60	100	0,60	0,01529	
		P.2	0,0904	P.2.A	Persentase Informasi yang Tersedia pada Perusahaan	%	Higher is Better	1	0,04060	80	100	0,80	0,03248	
		P/3	0,62596	P.3.A	Jumlah benchmarking dengan Perusahaan Sejenis	Unit	Higher is Better	1	0,28115	1	1	1,00	0,28115	
<b>Total Skor Kinerja Perusahaan</b>														0,96068

Sumber : PT. Insan Citraprima Sejahtera

#### 4.2.8 Perancangan *Traffic Light Systems*

Tahap terakhir dari pengukuran kinerja adalah dengan melihat skor dari tiap KPI dan memberi kategori pada tiap skor KPI dan skor perspektif. Terdapat 3 kategori pada penilaian dengan menggunakan *traffic light system*. Warna merah menunjukkan bahwa skor belum tercapai, warna kuning menunjukkan bahwa skor dapat dikatakan cukup baik akan tetapi belum tercapai, dan terakhir yaitu warna hijau menandakan bahwa skor telah tercapai dan sesuai dengan ekspektasi. Skor akan digolongkan berwarna merah apabila memiliki nilai  $\leq 0,3$ , berwarna kuning apabila memiliki nilai  $0,3 < x \leq 0,65$ , dan berwarna hijau apabila memiliki nilai  $> 0,65$

Tujuan dengan adanya *traffic light system* adalah untuk memudahkan PT. Insan Citraprima Sejahtera untuk melihat kinerja perusahaan secara lebih detail. Skor tersebut dapat menuntun perusahaan menjadi lebih baik dan memperbaiki kinerja yang dilaksanakan pada kondisi eksisting. Berikut merupakan tabel hasil skor KPI setelah dilakukan pengkategorian dengan *traffic light system*.

**Tabel 4. 10 Urutan Skor *Key Performance Indicator* dengan *Traffic Light System***

Kode	KPI	Skor KPI
F.2.B	Peningkatan Omset	2,45
F.1.A	Laba Bersih	1,67
C.1.A	Tingkat Kepuasan Pelanggan	1,06
C.2.A	Tingkat Loyalitas Pelanggan	1,06
P.1.B	<i>Job Enlargement</i>	1,06
B.1.A	Jumlah Inovasi Kualitas Produk	1,00
B.2.B	<i>Market Share</i>	1,00
P.1.A	Persentase Penyelesaian Tugas Tepat Waktu	1,00
P.3.A	Jumlah benchmarking dengan Perusahaan Sejenis	1,00
F.2.A	Peningkatan Aset	0,94
B.2.A	Persentase Penghasilan <i>Raw Material</i>	0,80
P.2.A	Persentase Informasi yang Tersedia pada Perusahaan	0,80
P.1.C	Jumlah SDM Mengikuti Training	0,60

Kode	KPI	Skor KPI
B.3.A	Tingkat Perbaharuan Teknologi pada Proses Produksi	0,33

Diketahui bahwa total skor kinerja yang dicapai oleh perusahaan yaitu sebesar 0,96068. Pada tabel 4.10 masih ada beberapa KPI yang belum mencapai target perusahaan, seperti pada KPI B.3.A dan P.1.C yang masih membutuhkan kerja keras untuk memperbaiki kekurangan pada KPI terkait demi dapat tercapainya target yang telah ditetapkan. Dari empat belas KPI, sebanyak dua belas KPI masuk ke dalam kategori hijau dan dua kategori kuning. Sedangkan untuk skor pespektif hampir seluruh perspektif memperoleh hasil yang baik. Berikut merupakan tabel hasil skor perspektif setelah dilakukan pengkategorian dengan *traffic light system*.

**Tabel 4. 11 Urutan Skor *Key Performance Indicator* dengan *Traffic Light System***

Perspektif	Skor
Keuangan	1,64405
Pelanggan	1,06250
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,96456
Proses Bisnis Internal	0,68565

Skor paling tinggi yaitu 1,64405 dicapai oleh perspektif keuangan, dan posisi kedua disusul dengan skor 1,06250 dicapai oleh perspektif pelanggan. Selanjutnya yaitu perspektif pembelajaran dengan skor 0,96456 dan terakhir adalah perspektif proses bisnis internal dengan skor 0,68565.

#### 4.2.9 Perancangan *Dashboard Systems*

Setelah dilakukan pengukuran kinerja pada PT. Insan Citraprima Sejahtera maka akan diciptakan sebuah sistem pengukuran kinerja berupa *dashboard system*. *Dashboard system* menampilkan pandangan sekilas mengenai KPI yang berhubungan langsung dengan tujuan atau proses bisnis perusahaan.

*Dashboard system* akan dibuat dengan menggunakan *software Microsoft Excel* dengan menambahkan *tabs developer*. Langkah pertama yang harus dilakukan yaitu memilih *tab file* pada *microsoft excel*, lalu klik tombol *option*.

Setelah memilih *option*, akan muncul kotak dialog *Excel Options* lalu pilih *customize ribbon*. Pada daftar *main tabs*, pilih *Developer check box*. Klik tombol OK untuk menutup kotak dialog *Excel Options*. Setelah itu akan muncul tambahan *ribbon* baru yaitu *Developer*. Fungsi dari penambahan *ribbon developer* yaitu untuk mempermudah saat melakukan operasi pada *dashboard system* karena tiap *sheet* saling berhubungan.

*Dashboard system* yang akan ditampilkan memiliki enam *sheet* terdiri dari: (1) Halaman Awal, (2) Menu Awal, (3) Peta Strategi, (4) Strategi Obyektif dan *Key Performance Indicator*, (5) *Key performance Indicator Properties*, dan (6) *Scoring dan Traffic Light System*. Berikut merupakan tampilan *dashboard* dari PT. Insan Citraprima Sejahtera.



**Gambar 4. 14 Interface Awal Dashboard System PT. Insan Citraprima Sejahtera**

Gambar 4.11 merupakan tampilan *interface* awal pada *dashboard system* PT. Insan Citraprima Sejahtera. Terdapat tombol *menu* yang nantinya akan menghubungkan antara *sheet Home* dengan *sheet Menu Awal*. Berikut merupakan tampilan dari *sheet Menu Awal*.



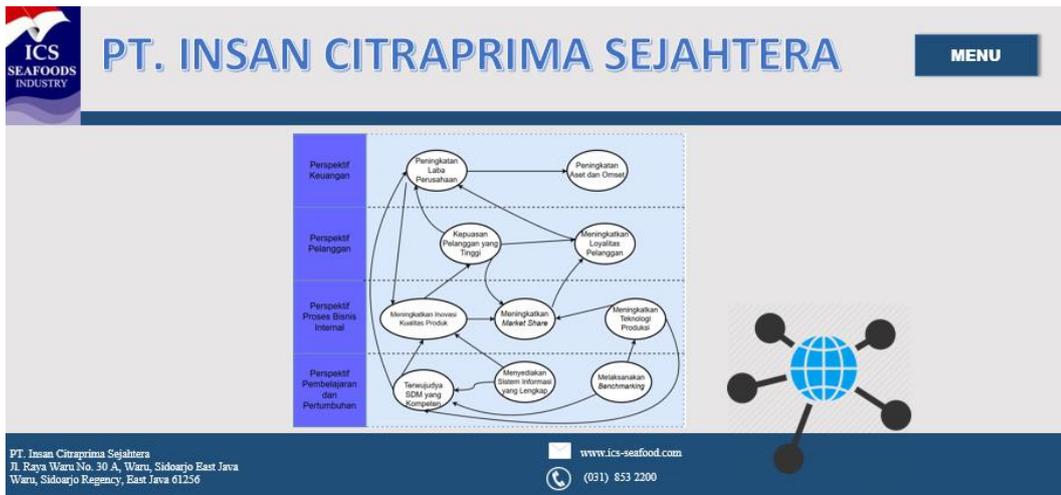
**Gambar 4. 15 Menu Awal *Dashboard System* PT. Insan Citraprima Sejahtera**

Pada *menu awal* terdapat 5 *menu sheet* yaitu strategi obyektif, peta strategi, KPI, KPI *properties*, dan *scoring system*. Setiap tombol berhubungan langsung dengan *sheet Menu Awal*. Berikut merupakan tampilan dari menu yang pertama yaitu strategi obyektif.



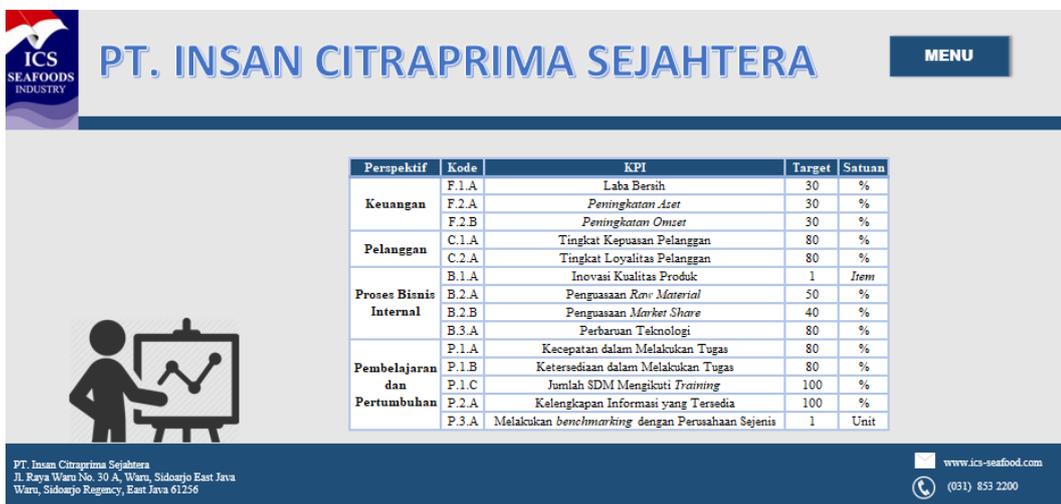
**Gambar 4. 16 Strategi Obyektif pada *Dashboard System* PT. Insan Citraprima Sejahtera**

Gambar 4.16 merupakan *list* dari strategi obyektif yang telah didiskusikan sebelumnya. Pada *sheet* strategi obyektif, terdapat tombol menu yang dapat digunakan untuk kembali kepada *menu awal* untuk memilih *sheet* lainnya.



**Gambar 4. 17** Peta Strategi pada *Dashboard System* PT. Insan Citraprima Sejahtera

Gambar 4.17 menjelaskan tentang peta strategi yang berisi keterkaitan antar strategi obyektif pada empat perspektif yang ada. Sama seperti *sheet* strategi obyektif, terdapat tombol *menu* yang dapat membantu *user* untuk kembali kepada *menu* awal.



**Gambar 4. 18** Key Performance Indicator pada *Dashboard System* PT. Insan Citraprima Sejahtera

Gambar 4.18 berisi tentang KPI yang dimiliki oleh tiap strategi obyektif dari PT. Insan Citraprima Sejahtera. Pada *sheet* tersebut berisi target dan satuannya yang harus dicapai agar kinerja perusahaan dapat tercapai sesuai ekspektasi.

Kategori	Kode KPI	Nama KPI	Status	Target KPI
Keuangan	F.1	Perputaran Laba Persebaran	%	Lebih dari 100%
	F.2	Perputaran Aset dan Utang Persebaran	%	Lebih dari 100%
	F.3	Perputaran Utang	%	Lebih dari 100%
Pelanggan	C.1	Kemampuan Kepuasan Pelanggan	%	Lebih dari 100%
	C.2	Persebaran Layanan Pelanggan	%	Lebih dari 100%
	C.3	Persebaran Inovasi Kualitas Produk	%	Lebih dari 100%
Proses Bisnis Internal	B.1	Manajemen Risiko Kualitas Produk	%	Lebih dari 100%
	B.2	Manajemen Risiko Inovasi	%	Lebih dari 100%
	B.3	Perubahan Teknologi Produk	%	Lebih dari 100%
Pembelajaran dan Pengembangan	P.1	Terminologi SDM yang berorientasi dan pro-inovasi	%	Lebih dari 100%
	P.2	Terminologi Informasi yang Terpadu, Terbuka, dan Mudah Diakses	%	Lebih dari 100%
	P.3	Melakukan Inovasi dengan Pendekatan Sistem	Unit	Lebih dari 100%

Gambar 4.19 Key Performance Indicator Properties pada Dashboard System PT. Insan Citraprima Sejahtera

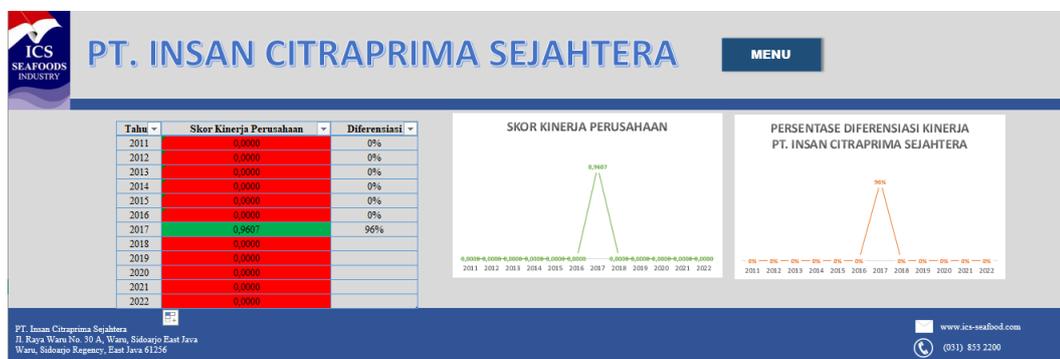
Sheet selanjutnya yaitu *interface* dari KPI properties perusahaan. Pada *sheet* ini berisi tentang detail KPI yang berasal dari data perusahaan seperti formulasi KPI, sumber data KPI, pemilik KPI, dan lain-lain.

Kategori	Kode KPI	Nama KPI	Status	Bobot KPI	Bobot Global	Persentase	Target	Skor KPI	Weighted Score	Total Skor Kinerja Perusahaan
Keuangan	F.1	Perputaran Laba Bersih	%	1	0,07609	30	30	100%	0,12682	0,34920
	F.2	Perputaran Aset	%	0,4	0,03041	25,15	30	100%	0,09050	
	F.3	Perputaran Utang	%	0,6	0,04561	24,85	30	100%	0,07242	
Pelanggan	C.1	Tingkat Kepuasan Pelanggan	%	1	0,10087	85	80	100%	0,10717	0,34200
	C.2	Tingkat Loyaltas	%	1	0,05894	85	80	100%	0,06262	
	C.3	Inovasi Kualitas Produk	%	1	0,14110	1	1	100%	0,14110	
Proses Bisnis Internal	B.1	Manajemen Risiko Kualitas Produk	%	0,6	0,03150	40	50	100%	0,00984	0,04400
	B.2	Manajemen Risiko Inovasi	%	0,4	0,00820	40	40	100%	0,00820	
	B.3	Perubahan Teknologi	%	1	0,13002	20	80	100%	0,03401	
Pembelajaran dan Pengembangan	P.1	Kemampuan dalam Melakukan Tugas	%	0,4	0,00906	80	80	100%	0,00906	0,06121
	P.2	Kemampuan Informasi yang Terpadu, Terbuka, dan Mudah Diakses	%	0,3	0,03822	85	80	100%	0,04061	
	P.3	Melakukan Inovasi dengan Pendekatan Sistem	Unit	1	0,28115	1	1	100%	0,28115	

Gambar 4.20 Scoring System pada Dashboard System PT. Insan Citraprima Sejahtera

Sheet selanjutnya yaitu berisi tentang pencapaian kinerja dari perusahaan. terdapat indikator warna yang menandakan kinerja dari tiap KPI. Warna hijau menandakan bahwa KPI telah tercapai, warna kuning menandakan KPI hampir

tercapai dan warna merah menandakan bahwa KPI harus segera dievaluasi dan ditindak lanjuti.



**Gambar 4. 21 Rekapitulasi Skor Kinerja Perusahaan pada *Dashboard System* PT. Insan Citraprima Sejahtera**

*Sheet* terakhir yaitu rekap dari data skor kinerja perusahaan dari tahun terdahulu. Pada lembar tersebut menunjukkan diagram atau *trend* yang dapat membantu perusahaan dalam melihat data terdahulu kinerja perusahaan. Dengan begitu, perusahaan akan memacu kinerja pada kondisi sekarang sehingga skor tidak mengalami penurunan

*(Halaman ini sengaja dikosogkan)*

## **BAB 5**

### **ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA**

Pada bab ini akan dilakukan analisa hasil yang telah didapatkan dan diolah pada tahap sebelumnya. Analisa akan dilakukan pada strategi obyektif, peta strategi, KPI, KPI *properties*, *scoring system*, *traffic light system*, dan *dashboard system* pengukuran kinerja PT. Insan Citraprima Sejahtera.

#### **5.1 Analisis Strategi Obyektif**

Proses pengumpulan data strategi obyektif dilaksanakan melalui wawancara dengan Bapak Gunawan selaku Direktur Operasional PT. Insan Citra Prima Sejahtera. Wawancara dilakukan dengan Direktur Operasional karena pemegang posisi tersebut memahami proses bisnis dan keadaan perusahaan secara menyeluruh. Setelah dilakukan wawancara, terdapat sepuluh strategi obyektif yang terkumpul dan dikelompokkan ke dalam empat perspektif dalam *balanced scorecard*. Berikut merupakan analisa dari masing-masing perspektif.

##### **5.1.1 Analisis Strategi Obyektif Perspektif Keuangan**

Perspektif pertama yaitu perspektif keuangan, dimana terdapat dua strategi obyektif yang telah ditentukan yaitu peningkatan laba perusahaan dan peningkatan aset serta omset perusahaan. Peningkatan laba perusahaan menjadi strategi obyektif dari PT. Insan Citraprima Sejahtera karena sebagai pelaku bisnis tujuan yang ingin dicapai yaitu jumlah laba yang selalu meningkat agar proses bisnis perusahaan dapat berjalan dengan lancar dan dalam periode waktu yang panjang.

Selain laba perusahaan, PT. Insan Citraprima Sejahtera juga menetapkan strategi lain yaitu peningkatan aset dan omset. Kedua strategi tersebut berhubungan karena dengan meningkatkan laba perusahaan dapat meningkatkan omset perusahaan. Dengan meningkatkan omset maka diharapkan dapat meningkatkan aset perusahaan agar perusahaan dapat mengembangkan lini proses bisnisnya. PT. Insan Citraprima Sejahtera sendiri memiliki rencana untuk membangun peluang bisnis baru dengan menyalurkan produk langsung kepada *retailer*.

Selama ini, PT. Insan Citraprima Sejahtera melakukan proses jual beli hanya kepada *wholesaler*. Sehingga dengan melakukan ekspansi *market share* kepada *wholesaler* dan *retailer* akan mempermudah PT. Insan Citraprima Sejahtera untuk mewujudkan strategi obyektif yang diinginkan dalam perspektif keuangan.

### **5.1.2 Analisis Strategi Obyektif Perspektif Pelanggan**

Perspektif kedua yaitu perspektif pelanggan dimana terdapat dua strategi obyektif yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan strategi obyektif dari PT. Insan Citraprima Sejahtera karena sesuai dengan misi yang telah dirumuskan oleh perusahaan yaitu selalu berusaha untuk memuaskan pelanggan. Saat ini jumlah pelanggan yang dimiliki oleh PT. Insan Citraprima Sejahtera belum terlalu banyak dikarenakan situasi bisnis yang dijalankan yaitu *business to business* sehingga volume penjualan dianggap lebih penting daripada jumlah pelanggan. Meski begitu, PT. Insan Citraprima Sejahtera berharap untuk meningkatkan jumlah pelanggan apabila perusahaan telah menyentuh pasar *retail*. Salah satu cara yang telah dilakukan oleh PT. Insan Citraprima Sejahtera yaitu dengan mengikuti pameran demi meningkatkan *market share* perusahaan dan memperkenalkan perusahaan pada pasar.

Selain itu loyalitas pelanggan menjadi strategi obyektif dari PT. Insan Citraprima Sejahtera karena saat ini bisnis yang dijalankan berfokus kepada banyaknya volume penjualan. Apabila kepuasan pelanggan menurun, maka tidak menutup kemungkinan pelanggan menjalankan bisnis dengan perusahaan lain dan tingkat loyalitas pelanggan pun menurun. Jika pelanggan memilih untuk memutuskan hubungan bisnis dengan PT. Insan Citraprima Sejahtera maka dampak yang terjadi sangat besar dan cukup merugikan bagi PT. Insan Citraprima Sejahtera. Laba perusahaan menurun, aktivitas produksi berkurang, terjadi *lost sales*, dan masih banyak lagi. Oleh karena itu penting bagi PT. Insan Citraprima Sejahtera untuk menjaga loyalitas dari pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan secara bersamaan.

Tujuan dari pemilihan loyalitas pelanggan sebagai strategi obyektif yaitu karena PT. Insan Citraprima Sejahtera memiliki harapan bahwa pelanggan dengan

lokasi luar negeri akan membuka cabang di Indonesia. Sehingga dapat meningkatkan kelas perusahaan karena semakin dekat pelanggan diperkirakan dapat meningkatkan volume penjualan.

### **5.1.3 Analisis Strategi Obyektif Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif ketiga yaitu proses bisnis internal dimana terdapat tiga strategi obyektif yaitu meningkatkan inovasi kualitas produk, meningkatkan *market share*, dan meningkatkan teknologi produksi. Strategi ini sesuai dengan misi perusahaan yaitu demi menciptakan produk berkualitas tinggi.

Awalnya PT. Insan Citraprima Sejahtera memiliki fokus untuk meningkatkan inovasi jumlah produk, akan tetapi inovasi tersebut terhenti dikarenakan jumlah produk yang cukup banyak sehingga PT. Insan Citraprima Sejahtera merubah fokus dari strategi obyektifnya dengan melakukan inovasi terhadap produk eksisting. Inovasi tersebut berupa perbaikan kualitas produk yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. PT. Insan Citraprima Sejahtera berpendapat bahwa inovasi jumlah produk bukan merupakan tujuan utama dikarenakan posisi PT. Insan Citraprima Sejahtera bukan sebagai top pemegang *market share*. Apabila PT. Insan Citraprima Sejahtera memiliki posisi sebagai pemegang *market share* utama di Indonesia maka pemunculan inovasi produk sudah menjadi kewajiban yang harus dilakukan perusahaan. Selain itu dari segi biaya, dibutuhkan biaya cukup banyak untuk melakukan penelitian dan perumusan produk baru yang belum tentu banyak diminati oleh pasar. Oleh karena itu PT. Insan Citraprima Sejahtera memilih untuk menyempurnakan produk yang ada saat ini.

Strategi kedua yaitu meningkatkan *market share* penjualan produk. Strategi ini dapat membawa banyak pengaruh bagi PT. Insan Citraprima Sejahtera. Karena dengan semakin besar jangkauan *market share* perusahaan, maka semakin besar peluang untuk dapat meningkatkan laba perusahaan. PT. Insan Citraprima Sejahtera berharap bahwa dengan meningkatnya *market share* akan membantu perusahaan untuk meningkatkan kelas perusahaan pula. Hal ini dapat terwujud karena dengan meningkatnya kelas perusahaan maka citra perusahaan meningkat pula sehingga dapat menciptakan peluang bagi perusahaan untuk mempengaruhi pelanggan luar

negeri untuk membuka pabrik di Indonesia sehingga proses bisnis dapat dilakukan pada ruang lingkup Indonesia.

Lalu strategi terakhir yaitu perbaruan teknologi. Perbaruan teknologi dijadikan strategi obyektif bagi PT. Insan Citraprima Sejahtera karena pada kondisi saat ini, proses pengolahan ikan sebagian besar dilakukan dengan cara manual. Dikarenakan perusahaan memiliki target yang harus dipenuhi, hal ini dapat merugikan perusahaan sehingga perlu diadakan perubahan dan perbaruan teknologi demi dapat memenuhi target. Sebelum mencapai strategi pada Penghasilan *market share* maka perlu dilakukan perbaruan teknologi terlebih dahulu. Karena apabila teknologi yang digunakan tidak dapat menyamai jumlah permintaan pelanggan, citra perusahaan akan turun yang mengakibatkan *market share* kembali turun.

Pada perspektif ini, Kaplan dan Norton mengemukakan bahwa sebuah perusahaan dalam menetapkan strateginya harus berfokus pada proses inovasi, proses operasi, dan proses pasca penjualan. PT. Insan Citraprima Sejahtera saat ini telah memiliki rencana untuk mengubah strateginya untuk memiliki strategi yang berfokus pada proses operasi dan pasca penjualan. Akan tetapi masih belum dapat dijalankan secara teratur sehingga strategi-strategi tersebut tidak dijadikan strategi obyektif.

#### **5.1.4 Analisis Strategi Obyektif Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif terakhir yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana terdapat tiga strategi obyektif yaitu mewujudkan SDM yang profesional, menyediakan informasi yang valid, dan melaksanakan *benchmarking*. Agar dapat memenuhi permintaan pelanggan dengan baik maka diperlukan strategi-strategi tersebut.

Dengan mewujudkan keterampilan SDM maka dapat membantu perusahaan dalam mengelola perusahaan dengan komprehensif. Kinerja dari perusahaan bergantung kepada kinerja SDM yang melakukan kewajibannya saat bekerja. Oleh karena itu untuk dapat menjalankan perusahaan dengan baik dan sesuai dengan strategi bisnis utamanya yang dimiliki PT. Insan Citraprima Sejahtera yaitu *profit oriented* maka perlu adanya manajemen kinerja bagi SDM perusahaan. Strategi kedua yaitu dengan menyediakan sistem informasi yang valid, handal, dan mudah

diakses. Sistem informasi berguna bagi perusahaan karena sistem informasi menyimpan data-data yang diperlukan oleh perusahaan dan dapat membantu apabila terjadi suatu penurunan atau perubahan kebijakan dimana perusahaan harus meninjau kembali aktivitas proses bisnisnya. Strategi terakhir yaitu melakukan *benchmark* dengan perusahaan sejenis. Di sini PT. Insan Citraprima Sejahtera melakukan *benchmark* dengan tujuan melihat kondisi pesaing dan melakukan *review internal* untuk melihat perbandingan perusahaan dan kompetitor agar PT. Insan Citraprima Sejahtera tidak tertinggal dalam hal perkembangan produk.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki tujuan untuk meningkatkan kondisi perusahaan melalui pembelajaran yaitu seperti *benchmarking*. Maka setelah itu dapat dilakukan upaya melakukan perubahan dan pertumbuhan dengan kinerja dari SDM itu sendiri. Selain itu dibantu dengan sistem informasi yang baik maka pertumbuhan dapat terwujud dengan lancar dan implementasi dari inovasi-inovasi yang baru akan mudah untuk diimplementasikan.

## **5.2 Analisis Peta Strategi**

Pada strategi obyektif yang telah dirumuskan, tiap strategi memiliki keterkaitan antar satu sama lain dalam lingkup perspektif yang sama atau bahkan perspektif yang berbeda. Oleh karena itu terdapat peta strategi yang berguna demi memudahkan perusahaan dalam melakukan evaluasi apabila terjadi penurunan kinerja dimana perusahaan dengan mudah meninjau titik tertentu untuk dilakukannya evaluasi. Terdapat satu peta strategi yang merupakan gabungan dari empat perspektif yang ada pada *balanced scorecard*. Berikut merupakan analisa dari masing-masing perspektif.

### **5.2.1 Analisis Peta Strategi Perspektif Keuangan**

Pada strategi obyektif pertama yaitu peningkatan laba perusahaan dengan kode F1 dipengaruhi oleh tiga strategi obyektif yang berasal dari perspektif yang berbeda. Strategi-strategi tersebut yaitu kepuasan pelanggan yang tinggi (C1), peningkatan loyalitas pelanggan (C2), dan SDM yang kompeten (P1). Laba perusahaan dipengaruhi oleh kepuasan pelanggan dikarenakan dengan meningkatnya kepuasan pelanggan maka kemungkinan besar pelanggan akan

kembali untuk melakukan jual beli dengan perusahaan sehingga dapat membantu untuk meningkatkan laba perusahaan. Selain itu pemesanan dalam jumlah besar juga kemungkinan terjadi karena pelayanan yang diberikan telah memenuhi ekspektasi. Dengan begitu loyalitas pelanggan yang meningkat mempengaruhi tingkat laba perusahaan. Semakin besar frekuensi pelanggan kembali untuk membeli maka semakin besar peningkatan laba perusahaan terjadi. Lalu dengan kinerja SDM yang kompeten demi terwujudnya *customer satisfaction* dapat mempengaruhi tingkat laba perusahaan.

Strategi berikutnya yaitu peningkatan aset omset dengan kode F2 dipengaruhi oleh tingkat laba perusahaan (F1). Omset merupakan jumlah pendapatan yang dihasilkan dari penjualan produk yang diterima oleh perusahaan sehingga dengan meningkatnya laba perusahaan maka omset perusahaan juga ikut mengalami peningkatan. Omset perusahaan dapat digunakan untuk melakukan ekspansi *market share* atau kekayaan fasilitas pabrik sehingga nilai aset atau kekayaan perusahaan mengalami kenaikan pula. Keterkaitan antar perspektif yang sama biasa disebut *inter dependencies*.

### **5.2.2 Analisis Peta Strategi Perspektif Pelanggan**

Strategi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan (C1) dipengaruhi oleh meningkatnya inovasi kualitas produk (B1). Inovasi kualitas produk disini memiliki arti yaitu kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh kualitas produk, karena inovasi produk yang menjadi tujuan dari PT. Insan Citraprima Sejahtera merupakan inovasi untuk menyempurnakan produk yang sudah ada. Seperti contoh yang sudah dilakukan PT. Insan Citraprima Sejahtera pada produk terakhir yaitu menambahkan elemen makanan pada isi takoyaki. Perubahan ini tentu membawa kabar baik bagi pelanggan sehingga kepuasan pelanggan mengalami kenaikan.

Strategi kedua yaitu loyalitas pelanggan (C2) yang dipengaruhi oleh kepuasan pelanggan (C1) yang berasal dari perspektif pelanggan pula. Kepuasan pelanggan memiliki arti bahwa pelanggan merasa senang atas pelayanan dan produk yang telah diberikan sehingga pelanggan tidak mengambil risiko untuk mencoba produk lain dimana reputasinya belum diketahui dengan jelas. Pelanggan

akan kembali kepada perusahaan yang telah mendapat kepercayaan sehingga loyalitas pelanggan dipengaruhi oleh kepuasan pelanggan.

### **5.2.3 Analisis Peta Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal**

Selanjutnya strategi untuk meningkatkan inovasi kualitas produk (B1) dipengaruhi oleh laba perusahaan (F1), SDM yang kompeten (P1), dan sistem informasi yang lengkap (P2). Demi meningkatkan kualitas produk maka diperlukan laba perusahaan yang besar karena untuk melakukan perkembangan produk perlu dilakukan *research* terlebih dahulu dimana melakukan penelitian untuk menentukan kebutuhan pelanggan dan memperbaiki kekurangan yang dimiliki produk. Selama proses penelitian, diperlukan biaya yang cukup besar sehingga diperlukan laba yang besar sebelum melakukan penelitian. Selain itu, alasan lain mengapa kedua strategi tersebut saling berkaitan yaitu dengan meningkatnya laba yang didapatkan maka perusahaan akan berusaha untuk memperbaiki kualitas dari produk agar dapat memuaskan pelanggan dan mendapatkan laba yang lebih besar.

Strategi kedua pada perspektif proses bisnis internal yaitu meningkatkan *market share* (B2). Strategi ini dipengaruhi oleh peningkatan kualitas produk (B1), kepuasan pelanggan (C1), dan teknologi produksi (B3). Dengan kualitas produk yang baik maka dengan mudah produk dapat diterima oleh pasar dan pada akhirnya *market share* dapat meningkat. Produk yang dapat diterima baik oleh pasar menunjukkan bahwa pelanggan puas terhadap kualitas yang dimiliki produk. Diperlukan perkembangan teknologi yang modern agar dapat mengimbangi perkembangan produk sesuai dengan permintaan pelanggan. Oleh karena itu ketiga strategi obyektif ini (B1, C1, B3) mempengaruhi strategi obyektif B2.

Strategi terakhir yaitu strategi untuk meningkatkan teknologi yang digunakan perusahaan pada proses produksi (B3). Strategi ini dipengaruhi oleh strategi P3 yaitu dengan melaksanakan *benchmark*. *Benchmarking* memiliki tujuan agar perusahaan dapat membandingkan kondisi perusahaan dengan kompetitor. Apabila proses bisnis yang dimiliki oleh perusahaan kurang baik dalam aspek tertentu, maka perlu adanya perubahan agar perusahaan tidak kalah bersaing dengan kompetitor. *Benchmarking* dapat dilakukan dengan cara observasi langsung kepada

kompetitor atau melakukan observasi dengan bantuan *expert* dimana bertindak sebagai juri untuk menilai kondisi internal perusahaan secara *fair*.

#### **5.2.4 Analisis Peta Strategi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif terakhir yaitu pembelajaran dan pertumbuhan dimana terdapat tiga strategi obyektif. Strategi pertama yaitu mewujudkan SDM yang kompeten (P1) dipengaruhi oleh sistem informasi yang lengkap (P2), *benchmarking* (P3), dan teknologi produksi (B3). Sistem informasi yang lengkap memengaruhi SDM kerna untuk mendapatkan sistem informasi yang valid dan handal diperlukan kerja keras dari SDM untuk mengelola informasi perusahaan secara keseluruhan sehingga keterampilan SDM dapat berkembang. Sama halnya dengan perkembangan teknologi perusahaan. Teknologi perusahaan yang digunakan semakin berkembang, maka kemampuan SDM untuk melakukan adaptasi terhadap sistem teknologi yang baru akan semakin berkembang pula, sehingga SDM dapat dengan mudah beradaptasi terhadap perubahan. Selain itu, SDM yang kompeten dipengaruhi oleh adanya aktivitas *benchmarking*. Pada *benchmarking*, perusahaan tidak hanya melihat pada sisi produksi saja, akan tetapi proses bisnis perusahaan secara menyeluruh termasuk elemen-elemen yang ikut membantu dalam melancarkan proses bisnisnya yaitu SDM. Oleh karena itu strategi B3, P2, dan P3 mempengaruhi strategi P1.

Untuk strategi P2 dan P3 yaitu menyediakan sistem informasi yang lengkap dan melaksanakan *benchmarking* tidak dipengaruhi oleh strategi-strategi lain. PT. Insan Citraprima Sejahtera berpendapat bahwa *benchmarking* dilaksanakan sesuai dengan perkembangan waktu, jadi *benchmark* diadakan dalam periode waktu tertentu bukan bergantung pada strategi obyektif lain. Sedangkan strategi untuk menyediakan sistem informasi yang lengkap tidak dipengaruhi strategi lainnya dikarenakan PT. Insan Citraprima Sejahtera merasa penyediaan sistem informasi yang lengkap merupakan kewajiban perusahaan. Akan tetapi memang sistem informasi yang dimiliki saat ini masih belum sempurna. PT. Insan Citraprima Sejahtera akan mengembangkan sistem informasi menjadi lebih detail apabila perusahaan telah menyentuh pasar *retail* dimana jumlah pelanggan akan lebih

banyak dibandingkan jumlah pelanggan yang dimiliki sekarang dimana hanya terdiri dari *wholesaler*.

### **5.3 Analisis Key Performance Indicator**

Setelah strategi obyektif didefinisikan maka selanjutnya dilakukan pendefinisian *key performance indicator* atau KPI. KPI merupakan nilai terukur yang menunjukkan seberapa efektif perusahaan mencapai tujuan bisnis utama. PT. Insan Citraprima Sejahtera memiliki empat belas KPI dari sepuluh strategi yang ada. Berikut merupakan analisis KPI untuk masing-masing perspektif.

#### **5.3.1 Analisis Key Performance Indicator Perspektif Keuangan**

Dimulai dari strategi pertama yaitu meningkatkan laba perusahaan (F1), untuk mengukur strategi F1 apakah telah memenuhi target maka dilakukan identifikasi pada nilai laba bersih. Laba bersih didapatkan dari jumlah laba dikurangi dengan pajak. Untuk mengukur KPI pada strategi F1 yaitu selisih dari pencapaian laba bersih pada tahun ini dikurangi dengan pencapaian laba pada tahun lalu. Laba bersih menjadi ukuran dari keberhasilan strategi F1 karena laba bersih merupakan laba akhir yang didapatkan perusahaan setelah dilakukan pengurangan untuk pajak, HPP, beban usaha, dan elemen lain pembentuknya.

Lalu untuk strategi peningkatan aset dan omset (F2) dilakukan pengukuran KPI dengan melihat nilai aset dan omset perusahaan. Selisih dari aset dan omset pada tahun lalu dan tahun ini merupakan formulasi untuk mencari pencapaian pada KPI ini. Aset dan omset menjadi pertimbangan dalam pengukuran KPI dikarenakan PT. Insan Citraprima Sejahtera beberapa tahun lagi akan melakukan ekspansi menuju pasar *retail* untuk meningkatkan aset perusahaan. Sehingga dibutuhkan nilai omset yang stabil dan selalu mengalami kenaikan.

Setelah dilakukan penguraian KPI pada kedua strategi obyektif, diketahui bahwa KPI yang telah disebutkan sudah cukup untuk dijadikan tolak ukur pengukuran kinerja PT. Insan Citraprima Sejahtera. Akan tetapi akan lebih baik lagi apabila terdapat pengukuran terhadap profitabilitas perusahaan yang dapat diukur dengan *earnings per share* (EPS) atau tingkat laba per saham. EPS didapatkan dari laba perusahaan yang dialokasikan ke setiap saham yang dimiliki perusahaan. EPS

berisi tentang gambaran kekuatan profitabilitas antara perusahaan yang bersangkutan dan apabila dibandingkan dengan perusahaan sejenis maka akan menunjukkan kekuatan dengan kompetitor. EPS menjadi pertimbangan bagi pemegang saham untuk melihat kinerja perusahaan, oleh karena itu EPS penting dan dapat dijadikan pertimbangan untuk menjadi KPI pada perspektif keuangan.

### **5.3.2 Analisis Key Performance Indicator Perspektif Pelanggan**

Strategi pertama pada perspektif pelanggan yaitu menaikkan kepuasan pelanggan dengan indikator tingkat kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan dianggap cukup penting untuk menjadi KPI pada perspektif pelanggan karena kepuasan pelanggan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan. Sejauh ini belum dilakukan pengukuran secara tertulis terhadap KPI kepuasan pelanggan. Pada kondisi sekarang pelanggan hanya menyampaikan keluhan dan kekurangan dari produk secara informal melalui rapat antara pelanggan dan PT. Insan Citraprima Sejahtera. Apabila terdapat keluhan maka akan dilanjutkan ke dalam rapat rutin internal PT. Insan Citraprima Sejahtera.

Belum ada pengukuran secara formal yang dilakukan oleh perusahaan baik dalam melakukan pengukuran kepuasan dan loyalitas pelanggan. Akan lebih baik apabila terdapat pengukuran dengan menggunakan form yang terdiri dari beberapa atribut produk yang harus dipenuhi oleh PT. Insan Citraprima Sejahtera. Pada form tersebut juga dapat dicantumkan skala likert untuk menilai kepuasan pelanggan. Selain itu terdapat cara yang lebih mudah yaitu dengan menentukan nilai 0 atau 1 pada skor KPI. Apabila terdapat keluhan terhadap produk maka skor KPI bernilai satu dan apabila tidak ada keluhan maka skor KPI bernilai 1. Untuk pengukuran loyalitas pelanggan sudah dilakukan dengan pendataan oleh PT. Insan Citraprima Sejahtera dimana perusahaan memiliki daftar *customer* yang telah bekerja sama dengan perusahaan.

### **5.3.3 Analisis Key Performance Indicator Perspektif Proses Bisnis Internal**

Selanjutnya pada perspektif proses bisnis internal terdapat tiga strategi obyektif. KPI pada strategi obyektif yang pertama yaitu jumlah inovasi kualitas produk. Inovasi kualitas produk berarti jumlah produk yang disempurnakan dan

disesuaikan dengan permintaan pelanggan oleh PT. Insan Citraprima Sejahtera. KPI tersebut berguna agar tetap menjaga kualitas produk sesuai dengan ekspektasi pelanggan.

Lalu KPI pada strategi kedua yaitu Penghasilan *raw material* dan *market share*. Penghasilan *raw material* dijadikan sebagai pengukuran kinerja perusahaan karena dengan menguasai *raw material* pada titik titik hasil tangkapan ikan maka dapat membantu PT. Insan Citraprima Sejahtera dalam menaikkan kelas serta *image* perusahaan. Sama halnya dengan Penghasilan *market share*, apabila semakin banyak *market share* yang dimiliki maka kelas perusahaan akan naik. Terdapat indikator lain yang dapat digunakan oleh PT. Insan Citraprima Sejahtera untuk menaikkan kelas perusahaan, yaitu dengan membuka pabrik baru di luar Pulau Jawa agar dapat menguasai pasar Indonesia. Dibantu dengan misi untuk menjalin hubungan jual beli secara langsung dengan *retailer*, maka perlu adanya pembukaan cabang baru di luar kota agar lebih dekat dengan pelanggan.

Strategi terakhir yaitu persentase perbaruan teknologi produksi pada perusahaan dengan indikator persentase perbaruan teknologi yang sudah diaplikasikan. Sejauh ini teknologi yang digunakan oleh PT. Insan Citraprima Sejahtera masih belum sempurna sehingga PT. Insan Citraprima Sejahtera bertekad untuk memperbarui teknologi agar operator tidak sulit saat bekerja. Perbaruan teknologi ini dapat membantu perusahaan agar dapat menata *layout* lantai produksi menjadi semakin sederhana sehingga tidak banyak waktu yang terbuang.

Secara keseluruhan KPI yang diperhitungkan sudah cukup lengkap, akan tetapi PT. Insan Citraprima Sejahtera merupakan industri pengolahan ikan dimana ukuran, jumlah, dan kondisi fisik produknya tergantung pada kondisi alam. Seharusnya, perusahaan memperhitungkan jumlah produk cacat yang tidak dapat digunakan karena apabila terdapat produk cacat maka target hasil tangkapan akan menurun. Oleh karena itu, PT. Insan Citraprima Sejahtera perlu memiliki alternatif titik tangkapan lain agar target hasil tangkapan tetap stabil terjaga.

#### **5.3.4 Analisis Key Performance Indicator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Pada perspektif terakhir yaitu pembelajaran dan pertumbuhan terdapat lima KPI yang tersebar pada tiga strategi obyektif yang berbeda. Strategi pertama (P1) memiliki tiga KPI yaitu persentase kecepatan dalam menyelesaikan tugas, *job enlargement*, dan jumlah SDM yang mengikuti *training*. *Job enlargement* merupakan kriteria yang ditentukan oleh perusahaan dimana karyawannya harus memiliki keahlian yang cukup beragam atau *multitalent*. Ketiga KPI tersebut ditujukan demi menjaga kinerja pegawai agar dapat menyelesaikan tugas dengan waktu cepat dan hasil yang memuaskan. Kecepatan dalam menyelesaikan tugas menjadi indikator karena KPI tersebut merupakan elemen pembantu dalam upaya mencapai kinerja perusahaan yang selayaknya. Agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik maka diperlukan *training* agar KPI pada *job enlargement* dapat tercapai. Sehingga KPI tersebut diperhitungkan demi mewujudkan SDM yang kompeten dan profesional. Akan tetapi, PT. Insan Citraprima Sejahtera tidak melakukan tindak lanjut untuk membandingkan apakah *training* yang telah dilakukan efektif atau tidak. Seharusnya, perlu dilakukan pengadaan tes secara rutin untuk memantau kondisi pegawai saat sebelum dan sesudah diadakan *training*. Apabila kinerja pegawai tidak mengalami perubahan maka perlu dilakukan peninjauan ulang untuk mengidentifikasi kesalahan atau kekurangan yang perlu diubah sehingga *training* membawa keuntungan bagi perusahaan.

Lalu indikator keberhasilan kinerja pada strategi P2 yaitu kelengkapan informasi yang tersedia pada perusahaan. PT. Insan Citraprima Sejahtera telah memenuhi sistem informasi yang ada pada internal perusahaan, seperti informasi stok, *raw material*, finansial, dan informasi lainnya yang dapat diketahui oleh pihak internal. Sedangkan informasi eksternal seperti *website* belum menjadi prioritas perusahaan. Hal ini dikarenakan pelanggan yang telah bekerja sama dengan PT. Insan Citraprima Sejahtera telah menjalin hubungan bisnis kurang lebih 20 tahun sehingga penyediaan sistem informasi eksternal tidak menjadi kepentingan yang harus dilakukan pada waktu dekat ini. Tetapi apabila PT. Insan Citraprima Sejahtera ingin menjalin hubungan bisnis dengan *retailer*, maka perlu penyediaan informasi yang lengkap bagi pihak eksternal dimana kondisinya masih belum memahami

produk atau kondisi perusahaan secara menyeluruh. Oleh karena itu, penyediaan sistem informasi bagi pihak eksternal penting untuk kedepannya.

Lalu KPI terakhir yaitu dengan jumlah pelaksanaan *benchmark* kepada perusahaan sejenis. *Benchmarking* penting bagi pelaku bisnis, karena dengan begitu perusahaan dapat menguratasi kekurangan produk yang dapat mengecewakan pelanggan. PT. Insan Citraprima Sejahtera terakhir kali melakukan *benchmark* dengan salah satu perusahaan sejenis bernama Kelola Mina Laut. Disini PT. Insan Citraprima Sejahtera banyak melakukan perbandingan setelah itu dilakukan diskusi untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan yang dimiliki demi dapat berkompetisi lebih baik daripada kompetitor.

#### **5.4 Analisis Key Performance Indicator Properties**

Pada sistem pengukuran kinerja, terdapat penjelasan yang lebih detail dari *key performance indicator* yang disebut *key performance indicator properties* atau disingkat *KPI properties*. *KPI properties* berisi detail dari KPI yang terdiri dari sifat KPI, formulasi KPI, target KPI, definisi KPI, frekuensi pengukuran dan *review*, pengukur KPI, sumber data, dan pemilik KPI.

Pada sifat KPI, terdapat tiga kategori sifat yang digunakan yaitu *higher is better*, *stabilize is better* dan *lower is better*. *Higher is better* digunakan apabila pencapaian KPI lebih tinggi lebih baik, *stabilize is better* digunakan apabila pencapaian KPI yang cenderung stabil lebih baik dan *lower is better* digunakan apabila pencapaian KPI lebih rendah maka akan lebih baik skor yang dihasilkan. Seperti contoh *higher is better* digunakan pada KPI tingkat kepuasan kepuasan pelanggan, apabila kepuasan pelanggan semakin tinggi maka skor KPI akan semakin baik. Kolom selanjutnya adalah formulasi KPI, kolom ini berisi penjelasan perhitungan bagaimana pencapaian KPI didapatkan. Seperti apabila KPI tersebut menyangkut tingkat laba perusahaan, maka perhitungannya yaitu dengan melakukan selisih antara laba tahun ini dan tahun sebelumnya. Selanjutnya target KPI berisi pencapaian yang harus direalisasikan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Apabila target tidak tercapai, otomatis skor pada KPI tersebut menurun dan target tidak terealisasi. Kemudian definisi KPI merupakan penjelasan dari KPI yang dapat membantu *user* apabila KPI tidak dapat dipahami.

Berpindah pada kolom *properties* selanjutnya, frekuensi pengukuran adalah periode waktu untuk mengukur KPI dimana tiap KPI bisa dilakukan pengukuran dengan periode waktu yang berbeda. Pengukuran disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, apabila KPI memiliki bobot penting maka pengukuran akan dilakukan lebih intensif daripada KPI lainnya. Berbeda dengan frekuensi *review* KPI, tahap ini merupakan periode waktu yang digunakan untuk perusahaan melakukan peninjauan ulang terhadap pencapaian yang sudah terealisasi selama kurun waktu tertentu. Pada tahap ini, seluruh aktivitas yang sudah dilakukan akan ditinjau ulang untuk melihat hal apa saja yang mengakibatkan KPI memiliki nilai baik atau bahkan mengalami penurunan. Pengukur KPI merupakan pihak yang bertanggung jawab terhadap KPI terkait. Pengukur KPI dibantu oleh pemilik KPI dimana kedua belah pihak bekerja sama demi menghasilkan pencapaian KPI yang memuaskan dan sesuai target. Lalu kolom terakhir yaitu sumber data, dimana digunakan untuk mendapatkan nilai pencapaian dari tiap KPI.

## **5.5 Analisis Pembobotan Key Performance Indicator**

Pembobotan dilakukan pada perspektif, strategi obyektif, dan *key performance indicator*. Untuk pembobotan perspektif dan strategi obyektif dilakukan dengan menggunakan metode *Analytic Network Process* sedangkan untuk pembobotan *key performance indicator* menggunakan metode *expert judgement* sehingga informasi yang didapatkan berasal dari pihak PT. Insan Citraprima Sejahtera.

Untuk mengerjakan dengan metode ANP, digunakan *software Super Decision* untuk memudahkan perhitungan. Bobot perspektif merupakan hasil perhitungan dari total *limit matrix* yang dihasilkan oleh *Super Decision* sedangkan bobot strategi obyektif didapat dari hasil normalisasi klaster. Berikut merupakan analisis pembobotan yang dilakukan selama penelitian.

### **5.5.1 Analisis Pembobotan Perspektif**

Setelah dilakukan perhitungan dengan mencari nilai *unweighted*, *weighted*, dan *limit supermatrix* didapatkan hasil akhir yang dapat digunakan untuk mencari bobot klaster atau bobot perspektif. Diketahui bahwa bobot untuk masing-masing

perspektif yaitu perspektif keuangan sebesar 0,09342, perspektif pelanggan 0,15981, perspektif proses bisnis internal 0,29762, dan perspektif pembelajaran pertumbuhan sebesar 0,44915.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki bobot paling besar disusul dengan proses bisnis internal, pelanggan, lalu keuangan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki bobot paling besar menunjukkan bahwa perusahaan ingin berfokus terhadap strategi yang ada pada perspektif tersebut. Hal ini disampaikan oleh PT. Insan Citraprima Sejahtera karena dibutuhkan upaya besar perusahaan untuk melakukan persiapan dalam menghadapi pasar *retail*. Setelah itu, bobot proses bisnis internal menempati posisi kedua yaitu karena keinginan perusahaan untuk meningkatkan *market share* dan teknologi produksi yang masih belum terpenuhi. Perusahaan berharap bahwa teknologi produksi akan berkembang sehingga operator tidak membutuhkan *effort* lebih untuk berpindah antar stasiun.

Selanjutnya perspektif pelanggan dan keuangan menempati posisi kedua dari bawah karena PT. Insan Citraprima Sejahtera berpendapat bahwa kemampuan perusahaan dalam mengelola keuangan dan hubungan kepada pelanggan sudah cukup baik. Mengingat pelanggan telah menjadi pelanggan tetap selama kurang lebih 20 tahun, PT. Insan Citraprima Sejahtera dapat dengan mudah memenuhi permintaan sesuai dengan keinginan pelanggan. Selain itu, untuk perspektif keuangan, PT. Insan Citraprima Sejahtera selalu memenuhi target pencapaian laba perusahaan sehingga perspektif keuangan bukan menjadi fokus utama. Karena dengan meningkatkan fokus pada perspektif pembelajaran pertumbuhan dan proses bisnis internal maka dapat membantu pencapaian strategi pada perspektif keuangan dan pelanggan.

### **5.5.2 Analisis Pembobotan Strategi Obyektif**

Setelah dilakukan perhitungan dengan menjumlahkan nilai prioritas *limit matrix*, maka dilakukan normalisasi agar mendapatkan nilai bobot strategi obyektif. Dari hasil *running software Super Decision* sesuai pada gambar 4.13, diketahui bahwa laba perusahaan, kepuasan pelanggan, inovasi kualitas produk, dan pelaksanaan *benchmarking* memiliki nilai bobot strategi obyektif yang paling besar. Masing-masing strategi merepresentasikan tiap perspektif yang dimiliki..

Dari hasil perhitungan normalisasi *limit matrix*, didapatkan bahwa keempat strategi di atas memiliki bobot paling besar. Untuk strategi pertama yaitu meningkatkan laba perusahaan pada perspektif keuangan. Laba perusahaan memiliki bobot paling besar diantara strategi lain karena laba perusahaan merupakan kunci dari aktivitas produksi. Sesuai dengan pernyataan dari PT. Insan Citraprima Sejahtera, bahwa strategi bisnis yang dilakukan yaitu *profit oriented* sehingga keuntungan merupakan tujuan utama dari perusahaan.

Strategi kedua yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan pada perspektif pelanggan. Pelanggan yang memiliki keluhan terhadap produk akan membantu perusahaan dalam melakukan evaluasi terhadap produk yang telah dijual. Perusahaan yang dapat menciptakan produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan akan mendapatkan keuntungan kompetitif, loyalitas pelanggan tinggi, serta dukungan penuh dari pelanggan tetap.

Strategi ketiga yaitu Melaksanakan *benchmark* pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Benchmarking* dianggap penting bagi PT. Insan Citraprima Sejahtera karena, dengan *benchmarking* maka PT. Insan Citraprima Sejahtera dapat melakukan komparasi dari segi finansial, proses bisnis, teknologi, dan lainnya. Selain itu, perusahaan dapat memahami posisi kedudukan di pasar dibandingkan dengan kompetitor lain. *Benchmarking* dapat mengurangi periode waktu yang dialokasikan untuk melakukan proses pembelajaran, karena dengan *benchmarking* perusahaan dapat belajar dari pengalaman dengan melihat kegagalan yang pernah dilakukan oleh perusahaan lain sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya kegagalan pada perusahaan sendiri. PT. Insan Citraprima Sejahtera saat ini sedang memiliki misi untuk melakukan ekspansi menuju retail sehingga PT. Insan Citraprima Sejahtera memerlukan data dari hasil *benchmark* mengenai apa yang harus dilakukan sebelum terjun ke dalam pasar retail agar saat melakukan ekspansi tidak terjadi kegagalan dan dapat berjalan dengan lancar.

Posisi terakhir ditempati oleh strategi untuk meningkatkan inovasi kualitas produk. Strategi tersebut memiliki bobot cukup tinggi karena kualitas produk kunci dari keberhasilan kinerja perusahaan. Efek yang ditimbulkan apabila kualitas dari produk yang kurang baik adalah kepuasan pelanggan akan menurun, dan berpotensi untuk pindah melakukan praktik bisnisnya jika manajemen kualitas tidak segera

diaplikasikan. Proses penangkapan ikan dilakukan oleh *supplier raw material* dimana PT. Insan Citraprima Sejahtera tidak ikut andil didalamnya. Saat proses *restocking raw material*, disini peran dari divisi QC dan PPIC yaitu memastikan bahwa stok ikan dan kualitas ikan tetap terjaga sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

### **5.5.3 Analisis Pembobotan *Key Performance Indicator***

Pembobotan yang terakhir yaitu pembobotan *key performance indicator* (KPI) yang dilakukan dengan cara mengolah data dari hasil diskusi dan observasi. Bobot KPI bernilai satu apabila strategi obyektif hanya memiliki satu KPI. Apabila strategi obyektif memiliki KPI lebih dari satu maka total bobot KPI yang berasal dari beberapa KPI bernilai sama dengan satu sehingga KPI yang berasal dari strategi yang sama memiliki nilai yang berbeda. Disini perlu dilakukan pembobotan apabila bobot dari KPI lebih besar dari KPI lain maka KPI tersebut lebih penting dari KPI lain.

Dari 14 KPI yang telah dirumuskan, terdapat tujuh KPI yang memiliki bobot KPI sama dengan satu dan tujuh KPI sisanya memiliki bobot KPI yang beragam. KPI peningkatan aset (F.2.A) memiliki bobot 0,6 sedangkan peningkatan omset (F.2.B) berbobot 0,4. F.2.A memiliki bobot lebih besar daripada F.2.B karena peningkatan aset merupakan tujuan utama bagi perusahaan. Lalu untuk KPI Penghasilan *raw material* (B.2.A) memiliki bobot 0,7 sedangkan Penghasilan *market share* (B.2.B) memiliki bobot 0,3. PT. Insan Citraprima Sejahtera telah memenuhi target *market share* dan belum berencana untuk meningkatkan persentase dari target sehingga bobotnya lebih rendah daripada B.2.A. PT. Insan Citraprima Sejahtera saat ini berencana untuk memperluas jangkauan tangkapan hasil ikan dengan memperluas kerja sama bersama *supplier* yang berasal dari berbagai kota di Pulau Jawa. Lalu KPI terakhir yaitu kecepatan dalam melaksanakan tugas (P.1.A) berbobot 0,5, ketersediaan dalam melaksanakan tugas (P.1.B) berbobot 0,3, dan jumlah SDM yang mengikuti *training* (P.1.C) berbobot 0,2. Kecepatan dalam melaksanakan tugas memiliki bobot paling besar karena apabila pegawai terlambat dalam menjalankan kewajiban tugas maka aktivitas perusahaan akan terhambat sehingga KPI tersebut memiliki bobot paling besar.

Sedangkan untuk KPI ketersediaan dalam menjalankan tugas memiliki bobot 0,3 karena apabila pegawai sulit untuk menjalankan tugas selain kewajibannya maka perusahaan mengalami kesulitan atau terhambat dalam mencapai visi perusahaan. Untuk jumlah SDM yang mengikuti *training* berbobot 0,3 karena aktivitas *training* berpengaruh terhadap kinerja yang ditampilkan.

## **5.6 Analisis Scoring System**

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan metode *scoring system* diketahui bahwa hampir semua KPI memiliki skor mencapai target. Untuk perspektif keuangan semua KPI memiliki skor yang baik meskipun terdapat satu KPI tidak mencapai target yaitu peningkatan aset dimana terdapat penurunan dan pencapaian yang dihasilkan sebesar 28,15%. Peningkatan aset dibutuhkan oleh PT. Insan Citraprima Sejahtera karena dengan semakin naik aset perusahaan maka semakin besar kemungkinan perusahaan akan naik kelas. Untuk KPI lainnya yaitu laba bersih dan peningkatan omset telah memenuhi target. Semakin tinggi tingkat laba bersih menunjukkan bahwa aktivitas perusahaan yang dilakukan cukup baik.

Perspektif kedua yaitu perspektif pelanggan dimana semua pencapaian KPI telah memenuhi target dan tidak ada penurunan. Pencapaian untuk kedua KPI yaitu kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan. Kedua KPI tersebut memiliki pencapaian yang sama yaitu sebesar 85% dari target 80%. PT. Insan Citraprima Sejahtera memaparkan bahwa sebagai industri pengolah ikan angka sulit untuk mencapai kepuasan pelanggan 100%. Karena produk yang diolah atau *raw material* merupakan ikan dimana ukuran dan kondisinya tidak dapat diprediksi bahkan direkayasa. Angka sebesar 85% sudah cukup bagus dibuktikan dengan loyalitas pelanggan yang selalu kembali kepada PT. Insan Citraprima Sejahtera untuk melakukan bisnis bersama.

Perspektif ketiga yaitu proses bisnis internal, terdapat empat KPI pada perspektif tersebut dan satu KPI belum mencapai target yang diinginkan. KPI untuk perbaruan teknologi memiliki nilai pencapaian sebesar 20% karena saat ini teknologi yang digunakan masih belum memenuhi ekspektasi dari target 60%. Karena target pembukaan pada pasar *retail* semakin dekat, seharusnya PT. Insan Citraprima Sejahtera mulai memperbaiki teknologi yang digunakan untuk proses

produksi. Sedangkan untuk KPI lainnya seperti inovasi kualitas produk telah memenuhi target, dibuktikan dengan keluaran terbaru dari produk takoyaki yang telah diperbarui dengan menambahkan *ingredients* sesuai permintaan pelanggan. Lalu untuk penguasaan *raw material* dan *market share* telah memenuhi target dan PT. Insan Citraprima Sejahtera berencana untuk meningkatkan jangkauan Penghasilan *raw material* karena diprediksi permintaan akan meningkat ketika pasar *retail* sudah dibuka.

Lalu untuk perspektif terakhir yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, dari lima KPI yang ada hampir semua terpenuhi dan memiliki skor memuaskan. Untuk KPI yang menyangkut jumlah SDM mengikut *training*, skor yang dihasilkan masih kurang memuaskan. Dari target awal sebesar 100% masih belum semua pegawai mengikuti *training* yang berkaitan dengan proses produksi. Seluruh pegawai mengikuti *training* dasar saat di awal masuk ke perusahaan, tetapi hanya beberapa saja yang mengikuti *training* lanjutan sesuai dengan fokusnya. Agar dapat memperbaiki skor yang masih kurang, maka dapat dilakukan pengadaan *training* lanjutan bagi pegawai sesuai dengan *job* yang dimiliki. Hal ini bertujuan untuk mengurangi kesenjangan bagi pegawai lain yang tidak dapat mengikuti *training*.

Skor kinerja perusahaan dikatakan sangat baik dengan melihat skor yang dihasilkan yaitu sebesar 0,96068. Agar kinerja perusahaan lebih maksimal dan dapat naik kelas dari kelas eksisting, maka PT. Insan Citraprima Sejahtera dapat merapatkan kembali target dari KPI yang sudah ditetapkan. Dengan melakukan penaikkan target, perusahaan akan terpacu untuk menghasilkan nilai pencapaian yang lebih tinggi dan kinerja perusahaan menjadi meningkat bahkan lebih tinggi.

## **5.7 Analisis Traffic Light System**

Setelah dilakukan perhitungan dengan *scoring system*, skor KPI akan digolongkan sesuai dengan kategori yang ada pada *traffic light system*. Terdapat tiga kategori warna yaitu hijau, kuning, dan merah. Warna hijau apabila skor KPI di atas 0,65, warna kuning apabila skor KPI antara 0,3 s.d. 0,65 dan warna merah apabila skor KPI di bawah 0,3. Skor KPI berwarna hijau mengindikasikan bahwa KPI telah tercapai dan sesuai dengan ekspektasi, sedangkan jika KPI berwarna kuning mengindikasikan bahwa KPI hampir mencapai target sehingga tetap perlu

perbaikan, dan warna merah mengindikasikan bahwa KPI harus segera dievaluasi dan perlu perbaikan segera.

### **5.7.1 Analisis Traffic Light System Skor Key Performance Indicator**

Secara keseluruhan, total skor kinerja PT. Insan Citraprima Sejahtera cukup baik yaitu sebesar 0,96068. Dari 14 KPI yang telah dirumuskan, terdapat dua KPI masuk ke dalam kategori kuning dan tidak ada KPI berwarna merah. KPI yang termasuk ke dalam kategori kuning yaitu jumlah SDM yang mengikuti *training* (P.1.C). Jika dilakukan peninjauan kembali, strategi obyektif yang mempengaruhi P.1.C adalah sistem informasi yang lengkap, *benchmarking*, dan perbaruan teknologi produksi. Akan tetapi, KPI tersebut memiliki nilai yang memuaskan kecuali pada KPI perbaruan teknologi. Hal ini bisa menjadi penyebab karena teknologi yang digunakan masih belum modern sehingga *training* untuk pegawai utamanya divisi produksi masih belum maksimal. Saat ini *training* sudah diberikan hanya kepada beberapa pegawai karena PT. Insan Citraprima Sejahtera berpendapat pengetahuan dari hasil *training* dapat diinformasikan secara informal kepada rekan pegawai lainnya sehingga tidak harus semuanya mengikuti *training*.

Selain itu KPI perbaruan teknologi (B.3.A) juga tergolong ke dalam kategori kuning. Jika dilakukan peninjauan kembali dengan melihat peta strategi yang ada sebelumnya, terlihat bahwa KPI tersebut dipengaruhi oleh strategi obyektif pelaksanaan *benchmarking* (P3). PT. Insan Citraprima Sejahtera telah melaksanakan KPI pelaksanaan *benchmarking* secara rutin setiap tahunnya, sehingga penyebab dari kurangnya skor pada KPI B.3.A bukan dari kurangnya penerapan *benchmarking*. Hal ini bisa disebabkan dari perusahaan yang telah berencana untuk memperbaharui teknologi akan tetapi belum sempat terealisasikan. Saat ini perusahaan sedang fokus untuk melakukan persiapan sebelum turun menuju pasar *retail* sehingga fokus untuk perbaruan teknologi dikesampingkan. Akan tetapi sebaiknya sebelum terjun pada pasar *retail*, perusahaan memperbaiki masalah internal utamanya teknologi produksi karena apabila ekspansi dilakukan dan nantinya pemenuhan permintaan tidak dapat dilakukan, citra perusahaan yang masih sebagai produsen awal akan turun.

Sebagian besar yaitu sebanyak 12 KPI telah mencapai target bahkan melebihi target yang telah ditetapkan sebelumnya. Meski demikian, perusahaan perlu tetap mempertahankan kinerja KPI tersebut utamanya KPI yang belum tercapai. Agar kinerja perusahaan dapat membantu PT. Insan Citraprima Sejahtera dalam bersaing di pasar ke depannya yaitu *retail*. Upaya yang dapat dilakukan oleh PT. Insan Citraprima Sejahtera yaitu dengan menjaga kepuasan pelanggan dan memperbaiki KPI yang masih berada di bawah standar.

### **5.7.2 Analisis *Traffic Light System* Skor Perspektif**

Untuk skor perspektif, semua perspektif memiliki skor dengan kategori warna hijau. Terdapat satu perspektif yang masih memiliki skor kritis dimana hampir mendekati 0,65 yaitu perspektif proses bisnis internal. Dengan meninjau skor KPI pada perspektif tersebut, kemungkinan besar kurangnya skor pada perspektif ini adalah karena kurangnya pencapaian pada KPI perbaruan teknologi. KPI perbaruan teknologi hanya memiliki skor 0,33, sehingga dapat menyebabkan turunnya skor perspektif proses bisnis internal. Menurut Kaplan, perspektif proses bisnis internal merupakan perspektif yang penting karena pada perspektif ini dilakukan identifikasi proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham.

Meskipun semua perspektif memiliki nilai yang memuaskan, PT. Insan Citraprima Sejahtera harus tetap menjaga kinerja dari tiap perspektif agar skor kinerja perusahaan tidak mengalami penurunan. Selain itu, PT. Insan Citraprima Sejahtera juga tetap melakukan upaya bagi perspektif lain yang masih belum memiliki nilai sempurna dengan meninjau ulang KPI yang merupakan penyusun dari skor perspektif.

### **5.8 Analisis *Dashboard System***

Langkah terakhir yang dilakukan dalam pembuatan sistem pengukuran kinerja untuk PT. Insan Citraprima Sejahtera yaitu dengan menciptakan *dashboard system*. *Dashboard system* berisi tentang informasi penting seperti strategi obyektif perusahaan, KPI perusahaan, dan skor kinerja perusahaan yang ditampilkan dari hasil perhitungan *scoring system* dengan indikator warna sesuai dengan *traffic light*

*system. Dashboard system* memiliki manfaat yang cukup banyak dalam kasus pengukuran kinerja. Seperti memperoleh visibilitas total dari semua sistem, karena pada *dashboard* terdiri dari inti ringkasan dari seluruh laporan mulai dari keuangan, pelanggan, dan lainnya sehingga dengan mudah *user* melihat sistem secara keseluruhan.

Selain itu, *dashboard system* juga dapat memberi peringatan awal kepada perusahaan jika terdapat indikator penting yang terlewatkan sehingga perlu diadakan evaluasi secepat mungkin. *Dashboard system* yang sudah dirancang memiliki desain yang sederhana dan mudah untuk digunakan karena dibuat dengan *software microsoft excel*. Apabila terdapat perubahan pada data yang sudah terlampir maka perubahan dapat dilakukan secara cepat. Seperti contoh berikut, apabila terdapat perubahan data pencapaian dari KPI perusahaan, maka penggantian nilai pencapaian diubah melalui *dashboard* dan perhitungan skor pencapaian kinerja perusahaan langsung terganti hingga skor akhir.

## **BAB 6**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari tugas akhir yang telah dilaksanakan serta saran dari tugas akhir. Kesimpulan akan menjawab tujuan dari penelitian dan saran akan berisi rekomendasi bagi perusahaan dan penelitian ke depannya.

#### **6.1 Kesimpulan**

Berikut merupakan kesimpulan dari penelitian tugas akhir ini.

1. Terdapat sepuluh strategi strategi obyektif yang tersebar ke dalam empat perspektif *balanced scorecard*. Masing-masing yaitu 2 SO perspektif keuangan, 2 SO perspektif pelanggan, 3 SO perspektif proses bisnis internal, serta 3 SO perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Peta strategi menjelaskan keterkaitan antar strategi obyektif dimana keterkaitan bisa berasal dari perspektif yang sama atau berbeda.
2. Terdapat 14 *key performance indicator* yang tersebar ke dalam sepuluh strategi obyektif. Masing-masing yaitu 3 KPI perspektif keuangan, 2 KPI perspektif pelanggan, 4 KPI perspektif proses bisnis internal, serta 5 KPI perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Diketahui bahwa skor pencapaian kinerja perusahaan yang dihasilkan dari tahun 2017 yaitu sebesar 0,96068. Skor tersebut tergolong sangat memuaskan karena hampir menyentuh angka sempurna.
4. Didapatkan sistem untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu dengan menggunakan *dashboard system*. Pada *dashboard* data yang dimunculkan yaitu strategi obyektif, peta strategi, KPI *properties*, dan hasil dari perhitungan dengan *scoring system*.

#### **6.2 Saran**

Saran berikut merupakan saran yang ditujukan bagi perusahaan atau bagi penelitian di masa depan. Berikut merupakan saran pada penelitian tugas akhir ini.

1. Agar sistem pengukuran kinerja yang telah dirancang dapat dipahami oleh pihak terkait, maka perlu ada pemahaman tentang indikator yang digunakan pada sistem ini.
2. Agar sistem pengukuran kinerja dapat memiliki nilai yang lebih *valid*, maka diperlukan sistem pencatatan setiap KPI dalam periode waktu yang telah disesuaikan.
3. Dalam pengembangan selanjutnya, dapat dilakukan pengembangan dengan menunjukkan *real time* pada *dashboard system*. Sehingga PT. Insan Citraprima Sejahtera dapat melihat kondisi perusahaan lebih *valid*.
4. Dalam pengembangan selanjutnya, sesuai dengan keinginan perusahaan yang menginginkan terjun ke dalam pasar *retail*, dapat dilakukan perhitungan terlebih dahulu dengan menilai apakah perusahaan dapat melanjutkan misinya atau tidak.
5. Agar dapat menghasilkan laporan yang lebih baik, maka narasumber sebaiknya berasal dari pegawai yang berasal dari divisi berbeda. Dengan begitu, pegawai akan menyampaikan data dari sisi yang berbeda pula sehingga data yang diolah dapat lebih bervariasi.

## DAFTAR PUSTAKA

Alda, T., Siregar, K., & Ishak, A. (2013). Analisis Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Integrated Performance Measurement System pada PT. X. *e-Jurnal Teknik Industri FT USU*, 37-41.

Anthony & Robert, 2001. *Akuntansi Manajemen*. Pertama ed. Jakarta: Salemba Empat.

Anthony dan Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Jakarta : Salemba Empat.

Ascarya. 2012. Konsep Dasar ANP: Pendekatan Baru dalam Penelitian Kualitatif. Pusat Pendidikan dan Studi Kebank sentralan. Bank Indonesia. Jakarta.

Bernaddin dan Russel. 1993. *Human Resource Management*. New Jersey : International Editions Upper Saddle River, Prentice Hall.

Estuningsari, E.R., Nasir Setyanto, Remba Efranto. Pengukuran Kinerja Perusahaan Berbasis Kriteria Penilaian Kinerja Unggul BUMN. 2013. Malang : Universitas Brawijaya.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., dan Donnelly, J. H.. 2008. Organisasi, Perilaku, Struktur, dan Proses. Jakarta : Binapura Aksara Publisher.

Hutagalung, Saut. 2014. Industri Perikanan Bersiap Hadapi AEC 2015. Seminar Outlook Perikanan 2014. Jakarta, Indonesia.

Junaedi, 2002. *Balanced scorecard: Pengukuran Kinerja Pada Pemerintah Daerah*. KOMPAK, No. 6, September.

Kaplan R.S. and Norton D.P. 1992. *The Balanced scorecard: measures that drive performance*. Harvard Business Review, Jan – Feb pp. 71–80.

Kaplan R.S. and Norton D.P.. 1993. *Putting the Balanced scorecard to Work*. Harvard Business Review, Sep – Oct pp2–16

Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996). *The Balanced scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.

Kaplan R.S. and Norton D.P. 2000. *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business Review Press.

Konfrensi Tingkat Tinggi ASEAN. 2003. KTT ASEAN Ke-9. Bali, Indonesia.

Mulyadi. 2001. *Balanced scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Parmenter, David. 2007. *Key Performance Indicator: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. New Jersey: John Wiley and Sons Inc.

Saaty, Thomas L.. 1996. *Decision Making with Dependence and Feedback : The Analytic Network Process*. Pittsburgh: RWS Publications .

Saaty, Thomas L.. 1997. *The Analytic Network Process*. Pittsburgh: RWS Publications.

Schwab, Klaus. 2016. *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. World Economic Forum.

Shaw, Douglas dkk. (1995). *The Performance Measurement, Management, and Appraisal Sourcebook*. Massachussets: Human Resource Development Press.

Yuwono, Sonny, Edy Sukarno, dan Ichsan Muhammad. 2004. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Richard L. Lynch & Kelvin F. Cross. 1993. *Performance Measurement System, Handbook of Cost Management, Peny. Barry Brinker*. New York : Warren Gorham Lamont.

Wessiani, N. A.. *Key Performance Indicators*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Pembobotan <i>Key Performance Indicator</i> .....	107
Lampiran 2 Hasil Pengolahan Data pada <i>Super Decision</i> .....	109

*(Halaman ini sengaja dikosogkan)*

## Kuesioner Pembobotan KPI dengan Metode *Analytical Network Process*

Nama Responden :

Jabatan :

---

### I. Pendahuluan

Perkenalkan, nama saya Alfia Kumala Nur Azizah, mahasiswa semester 8 Departemen Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Saat ini, saya sedang melakukan penelitian Tugas Akhir bertemakan Manajemen Kinerja dengan Judul “Desain Ulang Sistem Pengukuran Kinerja PT. Insan Citraprima Sejahtera dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*”.

Tujuan dari kuesioner ini adalah untuk dapat menentukan bobot tiap strategi obyektif, perspektif, dan KPI. Pembobotan dilakukan dengan membandingkan tingkat kepentingan dari strategi obyektif dan perspektif yang terkait. Pada *balanced scorecard*, terdapat empat perspektif yang diperhitungkan yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kuesioner ini hanya diisi oleh karyawan PT. Insan Citraprima Sejahtera yang dianggap ahli dan memahami secara keseluruhan terkait kondisi dari kinerja PT. Insan Citraprima Sejahtera.

Kerahasiaan identitas dari Bapak/Ibu akan dirahasiakan. Sebelum melakukan pengisian kuesioner, dimohon Bapak/Ibu untuk membaca petunjuk pengisian kuesioner terlebih dahulu. Atas perhatian dan waktunya, saya ucapkan terima kasih.

### II. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Pada skala penilaian, beri tanda lingkaran (O) atau silang (X) yang menurut Anda paling sesuai. Selama pengisian kuesioner, klaster merupakan nama perspektif dari *balanced scorecard* dan elemen merupakan strategi obyektif yang

dimiliki oleh perusahaan. Kuesioner didapatkan dari hasil *running software Super Decision* dengan mempertimbangkan keterkaitan antar elemen.

Pada skala penilaian, semakin besar nilai yang diberikan maka kriteria tersebut lebih kuat dari kriteria lain yang sedang diperhitungkan. Selain itu, arah dari penempatan skor nilai mempengaruhi kedudukan dari kriteria. Apabila skor nilai diberikan pada angka di sebelah kanan angka satu (1) maka kriteria dengan posisi di sebelah kanan angka satu (1) akan memiliki kedudukan lebih penting dari kriteria dengan posisi di sebelah kiri angka satu (1)

Berikut merupakan keterangan dari skala perbandingan berpasangan ANP.

Nilai	Definisi	Keterangan
1	Sama (Equal)	Kedua elemen memiliki kepentingan yang sama
2	Nilai antara sama dan sedang (Equal-Moderate)	Nilai antara dua penilaian yang berdekatan
3	Sedang (Moderate)	Satu elemen sedikit lebih penting dibandingkan dengan elemen pasangannya
4	Nilai antara sedang dan kuat (Moderate-Strong)	Nilai antara dua penilaian yang berdekatan
5	Kuat (Strong)	Satu elemen lebih penting dibandingkan dengan elemen pasangannya
6	Nilai antara kuat dan sangat kuat (Strong-Very Strong)	Nilai antara dua penilaian yang berdekatan
7	Sangat kuat (Very Strong)	Satu elemen sangat penting dibandingkan dengan elemen pasangannya
8	Nilai antara sangat kuat dan ekstrim (Very Strong-Extreme)	Nilai antara dua penilaian yang berdekatan
9	Ekstrim (Extreme)	Satu elemen memiliki sifat mutlak sangat penting dari elemen pasangannya

Berikut merupakan contoh pemberian nilai pada kuesioner.

Kriteria A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria B
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------

Pada contoh terlihat bahwa nilai diberikan pada angka 6 dengan letak di sebelah kiri angka 1. Maka arti dari nilai tersebut adalah, kriteria A memiliki nilai di antara *strong* dan *very strong* dibandingkan dengan kriteria B.

### III. Kuesioner Perbandingan antar Klaster

1. Perbandingan antar klaster sehubungan dengan “Perspektif Keuangan”																		
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelanggan
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembelajaran & Pertumbuhan
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembelajaran & Pertumbuhan

2. Perbandingan antar klaster sehubungan dengan “Perspektif Pelanggan”																		
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses Bisnis Internal

3. Perbandingan antar klaster sehubungan dengan “Perspektif Proses Bisnis Internal”																		
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelanggan
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembelajaran & Pertumbuhan
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses Bisnis Internal
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembelajaran & Pertumbuhan
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses Bisnis Internal

Pembelajaran & Pertumbuhan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses Bisnis Internal
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

4. Perbandingan antar klaster sehubungan dengan “Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan”

Pembelajaran & Pertumbuhan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses Bisnis Internal
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

**IV. Kuesioner Perbandingan antar Elemen**

5. Perbandingan antar elemen sehubungan dengan Laba Perusahaan

Kepuasan Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Loyalitas Pelanggan
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

6. Perbandingan antar elemen sehubungan dengan SDM Kompeten

Benchmarking Perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sistem Informasi yang lengkap
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------------

7. Perbandingan antar elemen sehubungan dengan Inovasi Kualitas Produk

Aset dan Omset Perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Laba Perusahaan
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

SDM Kompeten	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sistem Informasi yang lengkap
--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------------

8. Perbandingan antar elemen sehubungan dengan Market Share

Inovasi Kualitas Produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Teknologi Produksi
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

-----SELESAI-----

**Lampiran 2 Hasil Pengolahan Data pada Super Decision**

1. Perbandingan berpasangan untuk elemen Laba Perusahaan pada Kluster Pelanggan

1. Choose	2. Node comparisons with respect to Laba perusahaan
Node Cluster Choose Node <span style="float: right;">▶▶</span> Laba perusahaan <span style="float: right;">▾</span> Cluster: Keuangan Choose Cluster <span style="float: right;">◀◀</span> Pelanggan <span style="float: right;">▾</span>	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct Comparisons wrt "Laba perusahaan" node in "Pelanggan" cluster Loyaltis Pembeli is moderately to strongly more important than Kepuasan Pelanggan 1. Kepuasan Pel~ <span style="border: 1px solid blue; padding: 2px;">&gt;=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 &gt;=9.5</span> No comp. Loyaltis Pe~

### 3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.00000

Kepuasan ~	<div style="width: 20%; height: 15px; background-color: blue;"></div>	0.20000
Loyaltas~	<div style="width: 80%; height: 15px; background-color: blue;"></div>	0.80000

2. Perbandingan berpasangan untuk elemen SDM yang Kompeten pada Kluster Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Choose	2. Node comparisons with respect to SDM Kompeten
Node Cluster Choose Node <span style="float: right;">▶▶</span> SDM Kompeten <span style="float: right;">▾</span> Cluster: Pembelajaran da~ Choose Cluster <span style="float: right;">◀◀</span> Pembelajaran d~ <span style="float: right;">▾</span>	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct Comparisons wrt "SDM Kompeten" node in "Pembelajaran dan Pertumbuhan" cluster Benchmark is moderately to strongly more important than Sistem informasi lengkap 1. Benchmark <span style="border: 1px solid blue; padding: 2px;">&gt;=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 &gt;=9.5</span> No comp. Sistem infor~

### 3. Results

Normal Hybrid

Inconsistency: 0.00000

Benchmark	<div style="width: 80%; height: 15px; background-color: blue;"></div>	0.80000
Sistem in~	<div style="width: 20%; height: 15px; background-color: blue;"></div>	0.20000

3. Perbandingan berpasangan untuk elemen Inovasi Kualitas Produk pada Kluster Pembelajaran dan Pertumbuhan

**1. Choose** | **2. Node comparisons with respect to Inovasi Kualitas Pro~**

Node Cluster | Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Choose Node | Inovasi Kualit~

Cluster: Proses Bisnis I~

Choose Cluster | Pembelajaran d~

Comparisons wrt "Inovasi Kualitas Produk" node in "Pembelajaran dan Pertumbuhan" cluster  
 SDM Kompeten is moderately more important than Sistem informasi lengkap

1. SDM Kompeten >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. Sistem infor~

**3. Results**

Normal | Hybrid

Inconsistency: 0.00000

SDM Kompe~		0.75000
Sistem in~		0.25000

4. Perbandingan berpasangan untuk elemen Inovasi Kualitas Produk pada Kluster Keuangan

**1. Choose** | **2. Node comparisons with respect to Inovasi Kualitas Pro~**

Node Cluster | Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Choose Node | Inovasi Kualit~

Cluster: Proses Bisnis I~

Choose Cluster | Keuangan

Comparisons wrt "Inovasi Kualitas Produk" node in "Keuangan" cluster  
 Laba perusahaan is moderately more important than Aset dan Omset

1. Aset dan Oms~ >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. Laba perusah~

**3. Results**

Normal | Hybrid

Inconsistency: 0.00000

Aset dan ~		0.25000
Laba peru~		0.75000

5. Perbandingan berpasangan untuk elemen Market Share pada Kluster Proses Bisnis Internal

1. Choose	2. Node comparisons with respect to Market share
Node Cluster	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct
Choose Node	Comparisons wrt "Market share" node in "Proses Bisnis Internal" cluster Teknologi Produksi is moderately to strongly more important than Inovasi Kualitas Produk
Market share	1. Inovasi Kual~ <input type="text" value="9.5"/> 9 8 7 6 5 4 3 2   2 3 4 5 6 7 8 9 <input type="text" value="9.5"/> No comp. Teknologi Pr~
Cluster: Proses Bisnis I~	
Choose Cluster	
Proses Bisnis ~	

3. Results		
Normal	Hybrid	
Inconsistency: 0.00000		
Inovasi K~		0.20000
Teknologi~		0.80000

6. Perbandingan berpasangan pada Kluster Keuangan

1. Choose	2. Cluster comparisons with respect to Keuangan
Node Cluster	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct
Choose Cluster	Pelanggan is moderately to strongly more important than Keuangan
Keuangan	1. Keuangan <input type="text" value="9.5"/> 9 8 7 6 5 4 3 2   2 3 4 5 6 7 8 9 <input type="text" value="9.5"/> No comp. Pelanggan
	2. Keuangan <input type="text" value="9.5"/> 9 8 7 6 5 4 3 2   2 3 4 5 6 7 8 9 <input type="text" value="9.5"/> No comp. Pembelajaran~
	3. Pelanggan <input type="text" value="9.5"/> 9 8 7 6 5 4 3 2   2 3 4 5 6 7 8 9 <input type="text" value="9.5"/> No comp. Pembelajaran~

3. Results		
Normal	Hybrid	
Inconsistency: 0.05156		
Keuangan		0.13111
Pelanggan		0.66076
Pembelaja~		0.20813

7. Perbandingan berpasangan pada Kluster Pelanggan

1. Choose	2. Cluster comparisons with respect to Pelanggan
Node Cluster	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct
Choose Cluster	Pelanggan is moderately more important than Proses Bisnis Internal
Pelanggan	1. Pelanggan <input type="text" value="9.5"/> 9 8 7 6 5 4 3 2   2 3 4 5 6 7 8 9 <input type="text" value="9.5"/> No comp. Proses Bisni~

3. Results		
Normal	Hybrid	
Inconsistency: 0.00000		
Pelanggan		0.75000
Proses Bi~		0.25000

8. Perbandingan berpasangan pada Klaster Proses Bisnis Internal

1. Choose      2. Cluster comparisons with respect to Proses Bisnis Intern~

Node Cluster      Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Choose Cluster  
Proses Bisnis ~

Pelanggan is moderately to strongly more important than Keuangan

1. Keuangan	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Pelanggan
2. Keuangan	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Pembelajaran~
3. Keuangan	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Proses Bisni~
4. Pelanggan	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Pembelajaran~
5. Pelanggan	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Proses Bisni~
6. Pembelajaran~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Proses Bisni~

+      3. Results

Normal      Hybrid

Inconsistency: 0.08913

Keuangan		0.14197
Pelanggan		0.51671
Pembelaja~		0.26004
Proses Bi~		0.08128

9. Perbandingan berpasangan pada Klaster Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Choose      2. Cluster comparisons with respect to Pembelajaran dan Per~

Node Cluster      Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Choose Cluster  
Pembelajaran d~

Proses Bisnis Internal is moderately more important than Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Pembelajaran~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Proses Bisni~
------------------	-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------	----------	---------------

+      3. Results

Normal      Hybrid

Inconsistency: 0.00000

Pembelaja~		0.25000
Proses Bi~		0.75000

## BIOGRAFI PENULIS



Penulis lahir di Gresik pada tanggal 13 April 1996 dengan nama lengkap Alfia Kumala Nur Azizah atau biasa dipanggil dengan nama Alfia. Penulis merupakan anak kedua dari 2 bersaudara. Penulis telah menempuh pendidikan formal di TK Muslimat NU 29 Gresik, SDN Sidokumpul II Gresik, SMPN 1 Gresik, dan SMAN 1 Gresik. Pada tahun 2014 penulis diterima sebagai mahasiswi di Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Selama masa

perkuliahan penulis aktif dalam kegiatan organisasi mahasiswa diantaranya sebagai staf Departemen Komunikasi dan Informasi di Himpunan Mahasiswa Teknik Industri ITS 15/16. Selain itu penulis juga mengikuti beberapa pelatihan selama perkuliahan, diantaranya adalah Pelatihan Spiritual ITS, Gerigi ITS 2014, LKMM Pra-TD, dan LKMM TD. Kepanitiaan yang dijalani penulis selama perkuliahan antara lain sebagai panitia dalam acara departemen dari divisi IE Fair yaitu IE Games. Penulis melaksanakan kegiatan Kerja Praktek di PT Pertamina Lubricants Jakarta pada periode Juli-Agustus 2017. Mata kuliah pilihan yang diambil oleh penulis diantaranya adalah *Sustainabke Manufacturing*, *Computer Integrated Manufacturing*, Manajemen Persediaan dan Pengadaan, Rekayasa Proses Bisnis, *Ergo Safety*, dan Ergonomi Kognitif, . Untuk informasi lebih lanjut mengenai hasil penelitian tugas akhir, penulis dapat dihubungi melalui alamat *e-mail* [alfiakumalana@gmail.com](mailto:alfiakumalana@gmail.com).