



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

IMPEMENTASI INTEGRASI SWOT BALANCED SCORECARD DALAM PERENCANAAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PT GRAFIKA JAYA SUMBAR

TUGAS AKHIR



**DHEA NOVANDA
0810932025**

**JURUSAN TENIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG 2012**

LEMBAR PENGESAHAN

IMPLEMENTASI INTEGRASI SWOT *BALANCED SCORECARD* DALAM PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PT GRAFIKA JAYA SUMBAR

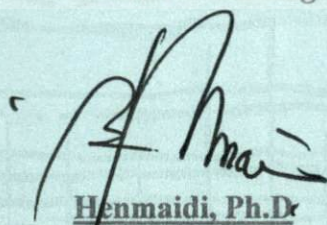
Oleh :

DHEA NOVANDA
NO BP 0810932025

Lulus Sidang Tugas Akhir Tanggal : 26 Juli 2012

Disetujui Oleh :

Dosen Pembimbing



Henmaidi, Ph.D
NIP. 19700520 199603 1 001

ABSTRAK

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan perusahaan yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah yang bertujuan meningkatkan pendapatan asli daerah guna membiayai pembangunan daerah. Kesuksesan dan perkembangan perusahaan-perusahaan milik daerah merupakan salah satu faktor yang mampu mendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Namun, BUMD saat ini belum memiliki kinerja yang baik dilihat dari kemampuan BUMD dalam memberikan pendapatannya bagi daerah. Salah satu BUMD di daerah Sumatera Barat yang beroperasi di Kota Padang adalah PT Grafika Jaya Sumbar. Perusahaan saat ini tidak dalam kondisi yang memuaskan padahal perusahaan pernah menjadi perusahaan percetakan terbesar di Sumbar dan banyak permasalahan yang terjadi di perusahaan saat ini. Oleh karena itu, dibutuhkan usaha penyehatan perusahaan dengan menentukan arah strategi yang menunjukkan ke arah mana perusahaan akan bergerak memperbaiki kondisi saat ini sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan arah strategi perusahaan dan merancang sistem pengukuran kinerja berupa Key Performance Indicators (KPI).

Alat ukur yang paling populer serta paling banyak digunakan saat ini adalah Analisis SWOT dan Balanced Scorecard. Balanced Scorecard adalah metode pengukuran kinerja yang dibangun dari visi, misi dan strategi organisasi dan indikator kinerja yang terbentuk memiliki keseimbangan antara indikator kinerja keuangan dan non-keuangan. Analisis SWOT merupakan pengembangan dari rencana jangka panjang untuk mengefektifkan manajemen perusahaan berdasarkan peluang dan ancaman mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Penggunaan kedua alat ukur BSC dan SWOT secara sinergis akan menghasilkan kecepatan dan kemudahan pemantauan untuk mengendalikan jalannya suatu bisnis dan memberikan dampak yang besar bagi strategi dan kinerja perusahaan.

Langkah-langkah perancangan sistem pengukuran kinerja dalam penelitian ini sebagai berikut: pengumpulan informasi strategis, kuesioner riset SWOT, penentuan arah strategi, penyusunan formulasi strategis dan sasaran strategis, identifikasi Key Performance Indicators (KPI), dan validasi KPI. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka arah strategi yang difokuskan saat ini untuk PT Grafika Jaya Sumbar adalah strategi defensif, perusahaan harus berusaha meminimalkan kelemahan dan mengubahnya menjadi kekuatan serta menghindari ancaman sambil merebut peluang yang ada. Terdapat 66 Key Performance Indicators (KPI) untuk PT Grafika Jaya Sumbar berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard, yaitu tujuh indikator untuk perspektif Keuangan, 11 indikator untuk perspektif Pelanggan, 36 indikator untuk perspektif Proses Bisnis Internal, dan 12 indikator untuk perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Kata Kunci : SWOT BSC, Arah Strategi, KPI.

ABSTRACT

Local Government Owned Company (BUMD) is the company founded and owned by the government aimed at increasing local revenues to finance local development. The success and the development of the region's companies are among the factors that can drive local economic growth. However, BUMD do not currently have a good performance seen from the BUMD ability in providing income for the region. One of the BUMD in West Sumatra region with operations in Padang City is PT Grafika Jaya Sumbar. The Company is currently not in satisfactory condition whereas the company was once the largest printing company in West Sumatra and a lot of the problems occur in the company today. Therefore, the company's restructuring efforts are needed to determine the strategic direction that indicates which direction the company will move to improve the current conditions so that they can improve company's performance. This research aims to determine the strategy direction of company and design a performance measurement system in the form of Key Performance Indicators (KPI).

The most popular measurement tools and the most widely used today is the SWOT analysis and the Balanced Scorecard. Balanced Scorecard is a performance measurement method which is built from the vision, mission and organizational strategy and performance indicators that are formed have the balance between financial performance indicators and non-financial. SWOT analysis is the development of long-term plan to streamline the company's management based on the opportunities and threats, consider the strengths and weaknesses of the company. The use of both measuring instruments BSC and SWOT synergistically will generate speed and ease of monitoring to control the course of a business and give a great impact on strategy and company performance.

The steps of performance measurement system design in this research as follows: strategic information collection, research SWOT questionnaire, determination strategic direction, formulation of strategic and strategic objectives, identification of Key Performance Indicators (KPI) and KPI validation. Based on the research that has been done, so the current strategy direction is focused to PT Grafika Jaya Sumbar is a defensive strategy, the company must try to minimize the weaknesses and turn them into the strengths and avoid the threats while seize the opportunities that exist. There are 66 Key Performance Indicators (KPI) for PT Grafika Jaya Sumbar by the four Balanced Scorecard perspectives, that is seven indicators for Financial perspective, 11 indicators for Customer pespektif, 36 indicators for Internal Business Process perspective, and 12 indicators for Learning and Growth perspective.

Keywords : *SWOT BSC, Strategy Direction, KPI.*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT dengan rakhmad dan ridho-NYA berupa waktu, kekuatan, dan kemampuan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang membahas tentang “Implementasi Integrasi SWOT *Balanced Scorecard* dalam Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja” yang dilakukan pada PT Grafika Jaya Sumbar, Padang. Tugas Akhir ini dibuat bertujuan sebagai parasyarat untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik. Tugas Akhir merupakan kegiatan akademik yang dilakukan mahasiswa di Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Andalas berupa penelitian yang diharapkan mampu menghasilkan karya akademik yang layak dan mampu dibanggakan sehingga menjadi prasyarat untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik.

Penulis mengangkat topik mengenai perancangan sistem pengukuran kinerja karena sistem pengukuran kinerja yang dimiliki suatu perusahaan menentukan tingkat keberhasilan perusahaan tersebut. Banyak perusahaan belum bisa menentukan dan menerapkan sistem pengukuran kinerja yang tepat bagi perusahaannya bahkan ada perusahaan yang belum memiliki sistem pengukuran kinerja. Diharapkan dengan adanya hasil penelitian ini, dapat membantu pembaca dalam menentukan dan merancang sistem pengukuran kinerja yang tepat.

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat atau metode untuk menilai kemajuan perusahaan yang dibandingkan dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sekaligus sebagai alat komunikasi dan manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi. Kinerja itu sendiri merupakan ukuran kondisi seseorang atau organisasi yang menggambarkan efektivitas keseluruhan dengan memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki dalam pencapaian visi. Alat atau metode untuk menilai hasil kerja tersebut yang dicapai oleh organisasi atau perusahaan membutuhkan ukuran atau indikator yang utama yang disebut dengan *Key Performance Indicators* (KPI).

Perancangan sistem pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan alat ukur yang paling populer serta paling banyak digunakan saat ini, yaitu Analisis SWOT dan *Balanced Scorecard* (BSC). Integrasi SWOT BSC akan memberikan pengukuran kinerja yang mampu memberikan dampak yang kuat terhadap strategi dan kinerja perusahaan baik saat ini maupun di masa depan.

Langkah perancangan sistem pengukuran kinerja dengan SWOT BSC yaitu dimulai dari pengumpulan informasi strategis sebagai proses *input* untuk menyusun SWOT BSC, selanjutnya penyebaran Kuesioner Riset SWOT untuk menentukan posisi perusahaan saat ini pada Diagram Analisis SWOT sehingga dapat diidentifikasi prioritas arah strategi yang akan diambil perusahaan. Setelah diketahui arah strategi yang akan digunakan, dilakukan formulasi strategis menggunakan Matriks TOWS untuk menemukan strategi-strategi yang akan dijalankan perusahaan. Berdasarkan strategi-strategi tersebut, dipilih strategi yang prioritas dan ditentukan sasaran strategisnya. Langkah terakhir adalah mengidentifikasi *Key Performance Indicators* (KPI) dari sasaran strategis tersebut sehingga terbangun sistem pengukuran kinerja perusahaan.

Tugas Akhir ini dibagi menjadi enam bagian, yaitu: Bab 1, Bab 2, Bab 3, Bab 4, Bab 5, dan Bab 6. Bab 1 membahas tentang latar belakang penulisan, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan batasan masalah. Bab 2 membahas mengenai landasan teori yang dibutuhkan dalam penelitian. Bab 3 membahas bagaimana langkah-langkah sistematis pada penelitian yang akan dilakukan. Bab 4 menjelaskan pengumpulan data yang dibutuhkan untuk pengolahan data dan menjelaskan proses pengolahan data sehingga tercapai tujuan penelitian. Bab 5 menguraikan analisis berupa pembahasan hasil pengolahan data agar bisa ditarik kesimpulan. Bab 6 menguraikan tentang kesimpulan sebagai jawaban dari tujuan penelitian dan saran berupa implikasi dari hasil penelitian atau saran penelitian lanjutan yang dapat dilakukan.

Tugas Akhir ini tidak lepas dari kekurangan penulis. Oleh karena itu, penulis mohon masukan dan kritikan untuk perbaikan di masa mendatang. Terima kasih penulis ucapkan kepada pembimbing, Henmaidi, Ph.D, yang telah memberikan penjelasan mengenai teori-teori yang tidak penulis pahami dan untuk pengetahuan

yang telah diberikan. Selanjutnya penulis mengucapkan terima kasih kepada Afri Adnan, MT dan Nilda Tri Putri, Ph.D atas koreksi dan saran perbaikan yang telah diberikan untuk kelayakan Tugas Akhir ini. Penulis mengharapkan Tugas Akhir ini dapat diterima dan bermanfaat bagi pembaca.

Padang, Juli 2012



DAFTAR ISI

ABSTRAK

ABSTRACT

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR SINGKATAN.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Batasan Masalah.....	4
1.5 Sistematika Penulisan.....	5

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Kinerja.....	6
2.2 Sistem Pengukuran Kinerja.....	6
2.3 Metode Pengukuran Kinerja.....	8
2.3.1 Metode SMART System.....	8
2.3.2 Metode <i>Performance Measurement Questionnaires</i>	9
2.3.3 Metode <i>Integrated Performance Measurement System (IPMS)</i>	10
2.3.4 Metode <i>Performance Prism</i>	11
2.3.5 <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.4 Analisis SWOT	17
2.5 SWOT <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.6 <i>Critical Success Factors (CSF)</i>	24

2.7	<i>Key Performance Indicators (KPI)</i>	25
-----	---	----

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Survei Pendahuluan	27
3.2	Studi Literatur	27
3.3	Identifikasi Masalah	27
3.4	Perumusan Masalah.....	28
3.5	Pengumpulan Data	28
3.6	Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja	29
3.6.1	Mengumpulkan Informasi Strategis	29
3.6.2	Kuesioner Riset SWOT	30
3.6.3	Penyusunan Formulasi Strategis dan Sasaran Strategis.....	30
3.6.4	Identifikasi <i>Critical Success Factors</i> (CSF).....	30
3.6.5	Identifikasi <i>Key Performance Indicators (KPI)</i>	30
3.6.6	Validasi <i>Key Performance Indicators (KPI)</i>	31
3.7	Analisis.....	31
3.8	Kesimpulan dan Saran.....	31

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1	Profil Perusahaan PT Grafika Jaya Sumbar	34
4.1.1	Data Perusahaan	35
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	35
4.1.3	Bidang Usaha Perusahaan	36
4.1.4	Struktur Organisasi Perusahaan	36
4.1.5	Proses Bisnis Perusahaan	37
4.2	Informasi Strategis Perusahaan	39
4.3	Rekapitulasi Kuesioner Riset SWOT	39
4.4	Formulasi Strategis.....	42
4.5	Identifikasi Sasaran Strategis	46
4.6	Identifikasi <i>Critical Success Factor (CSF)</i>	50
4.7	Identifikasi <i>Key Performance Indicators (KPI)</i>	51

4.8	Validasi <i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	51
BAB V ANALISIS		
5.1	Analisis Proses <i>Input</i> SWOT BSC	56
5.1.1	Analisis SWOT BSC <i>Development Tools</i>	56
5.1.2	Analisis Hasil Kuesioner Riset SWOT	57
5.2	Analisis Formulasi Strategis.....	58
5.3	Analisis Identifikasi KPI	63
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN		
6.1	Kesimpulan.....	56
6.2	Saran.....	57
DAFTAR PUSTAKA		58
LAMPIRAN		59



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Laporan Laba Rugi PT Grafika Jaya Sumbar	2
Tabel 2.1	Jenis Strategi	21
Tabel 2.2	Matriks SWOT BSC	22
Tabel 4.1	Rekapitulasi Hasil Kuesioner Riset SWOT Indikator Kekuatan	40
Tabel 4.2	Rekapitulasi Hasil Kuesioner Riset SWOT Indikator Kelemahan	40
Tabel 4.3	Rekapitulasi Hasil Kuesioner Riset SWOT Indikator Peluang.....	41
Tabel 4.4	Rekapitulasi Hasil Kuesioner Riset SWOT Indikator Ancaman	41
Tabel 4.5	Matriks TOWS.....	43
Tabel 4.6	Nilai Hubungan Kedekatan antara Strategi dengan Faktor-faktor Internal dan Eksternal	44
Tabel 4.7	Urutan Strategi Prioritas.....	45
Tabel 4.8	Sasaran Strategis	47
Tabel 4.9	Contoh Identifikasi CSF.....	50
Tabel 4.10	Contoh Identifikasi KPI	51
Tabel 4.11	KPI Hasil Validasi	52
Tabel 5.1	Nilai Hubungan antara Strategi dengan Faktor Internal dan Eksternal.....	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Diagram Manajemen Kinerja	7
Gambar 2.2	Piramida SMART System.....	9
Gambar 2.3	Kerangka kerja <i>Performance Prism</i>	12
Gambar 2.4	Hubungan Antar Perspektif dalam <i>Performace Prism</i>	12
Gambar 2.5	Perspekti Pelanggan Inti.....	15
Gambar 2.6	Diagram Analisis SWOT.....	18
Gambar 2.7	Matriks TOWS	19
Gambar 3.1	<i>Flowchart</i> Metodologi Penelitian.....	32
Gambar 3.2	<i>Flowchart</i> Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja.....	33
Gambar 4.1	Bagan Struktur Organisasi PT Grafika Jaya Sumbar	37
Gambar 4.2	Proses Bisnis PT Grafika Jaya Sumbar	38
Gambar 4.3	Posisi Perusahaan dalam Diagram Analisis SWOT	42
Gambar 4.4	<i>Strategy Map</i>	49

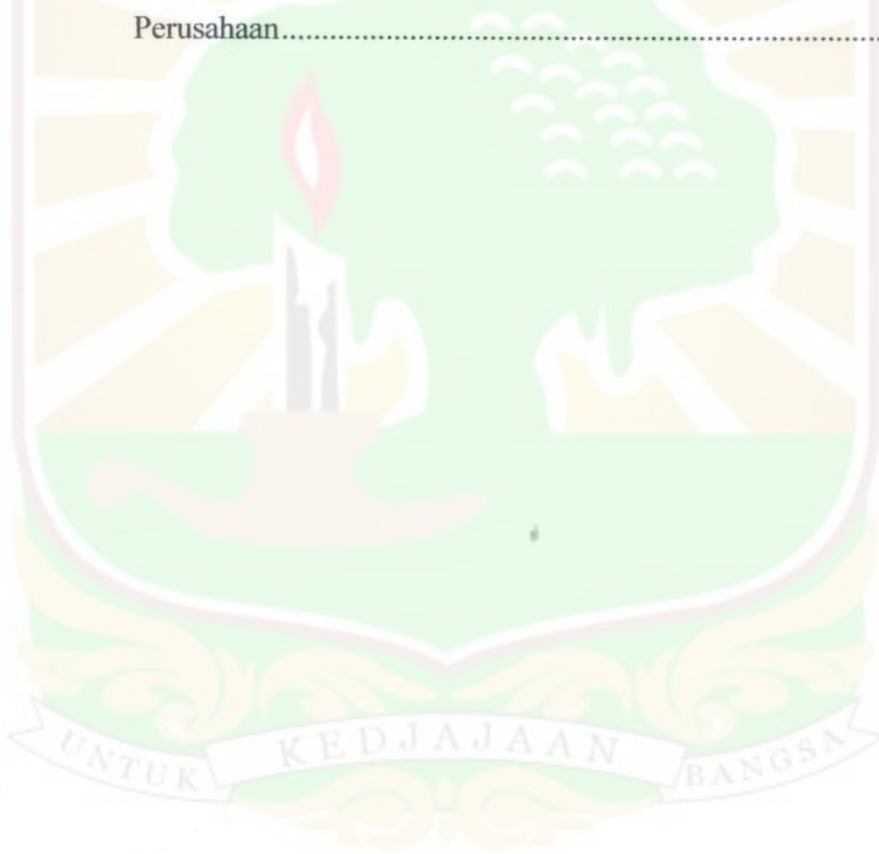
DAFTAR SINGKATAN

SWOT	-	<i>Strengths Weaknesses Opportunities Threats</i>
BSC	-	<i>Balanced Scorecard</i>
SS	-	Sasaran Strategis
CSF	-	<i>Critical Success Factors</i>
KPI	-	<i>Key Performance Indicators</i>



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A <i>SWOT Balanced Scorecard Development Tools</i>	68
LAMPIRAN B Kuesioner Riset SWOT	77
LAMPIRAN C Perhitungan Hubungan Kedekatan antara Strategi dengan Faktor-Faktor Internal dan Eksternal	82
LAMPIRAN D Identifikasi <i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	83
LAMPIRAN E Formulir Validasi KPI	84
LAMPIRAN F Urgensi Penanganan Kondisi Internal dan Eksternal Perusahaan.....	89



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan perusahaan yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah yang bertujuan meningkatkan pendapatan asli daerah guna membiayai pembangunan daerah. Kesuksesan dan perkembangan perusahaan-perusahaan milik daerah merupakan salah satu faktor yang mampu mendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Oleh karena itu, setiap daerah dituntut untuk memiliki suatu badan usaha milik pemerintah demi menyejahterakan masyarakatnya. BUMD dalam pencapaian tujuannya tersebut, harus memiliki kinerja yang baik agar mampu menghasilkan keuntungan.

BUMD saat ini belum memiliki kinerja yang baik dilihat dari kemampuan BUMD dalam memberikan pendapatannya bagi daerah. Meski memiliki aset yang besar, pendapatan yang disetor ke kas daerah oleh BUMD ternyata masih kecil dan tidak sesuai harapan (Harefa, 2010). Kondisi ini dapat dilihat dari kontribusi BUMD terhadap PAD per provinsi, yaitu yang terbesar adalah Sulawesi Tenggara (14,14%), kemudian menyusul Kalimantan Selatan (8,43%), Sulawesi Utara (5,15%), Bengkulu (4,93%), Nusa Tenggara Barat (4,25%), Sumatera Barat (2,81%), dan seterusnya hingga yang terkecil adalah Jawa Timur (0,07%) (Harefa, 2010).

Salah satu BUMD di daerah Sumatera Barat yang beroperasi di Kota Padang adalah PT Grafika Jaya Sumbar. Perusahaan ini bergerak di bidang percetakan yang berdiri sejak tahun 1961 dan merupakan perusahaan percetakan tertua di Sumatera Barat. Dirut PT Grafika Jaya Sumbar, Dasril, S.Pd, M.M, menyatakan bahwa perusahaan saat ini tidak dalam kondisi yang memuaskan padahal perusahaan pernah menjadi perusahaan percetakan terbesar di Sumbar dan permasalahan yang terjadi di perusahaan saat ini antara lain : tata kelola perusahaan kurang baik, rekrutmen SDM yang tidak berdasarkan kualitas dan kapasitas yang diperlukan, budaya bisnis yang tidak terbangun dengan baik, struktur manajemen yang tidak efisien, administrasi

dan keuangan tidak transparan, disharmonis antar karyawan, kinerja yang rendah, kualitas layanan rendah, dan lain-lain. Perusahaan saat ini juga mengalami kerugian yang cukup besar dalam bisnisnya. Hal ini dapat dilihat dari Laporan Laba Rugi perusahaan tahun 2010-2011 pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Laporan Laba Rugi PT Grafika Jaya Sumbar

Uraian	Tahun 2010	Tahun 2011
Pendapatan Bersih	Rp 9,072,632,991	Rp 9,011,939,999
Harga Pokok Pendapatan	Rp 7,895,297,469	Rp 6,694,440,573
Laba Kotor	Rp 1,177,335,522	Rp 2,317,499,426
Beban Operasi	Rp 1,985,949,904	Rp 2,688,203,307
Laba (Rugi) Operasi	Rp 808,614,382	Rp 370,703,881
Pendapatan & Beban di Luar Operasi		
Pendapatan di Luar Operasi	Rp 8,854,640	Rp 105,071,987
Beban di Luar Operasi	Rp 68,775,397	Rp 21,255,290
Selisih lebih (kurang) Pendapatan atas Beban Luar Operasi	Rp 59,920,757	Rp 83,816,697
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	Rp 868,535,139	Rp 286,887,184

(Sumber : PT Grafika Jaya Sumbar)

Kerugian yang cukup besar terjadi karena tidak adanya perencanaan dan evaluasi di dalam perusahaan. Perusahaan melakukan pengeluaran keuangan hanya berdasarkan kebutuhan pada saat itu tanpa adanya perencanaan dan tanpa mempertimbangkan kondisi keuangan saat ini. Perusahaan mengetahui kondisi keuangan yang merugi hanya saat merekap dan melakukan perhitungan keuangan di akhir tahun untuk laporan keuangan. Hal ini dapat terjadi karena perusahaan tidak memiliki ukuran yang menggambarkan pencapaian perusahaan yang mampu menjadi pemacu dan dasar efektivitas pekerjaan bagi karyawan.

Permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan pada umumnya disebabkan oleh faktor sumber daya manusia yang tidak memiliki motivasi yang besar untuk memajukan perusahaan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Karyawan sebagian besar bekerja dengan paradigma pegawai negeri bukan perusahaan sebagai orientasi bisnis sehingga pekerjaan yang dilakukan hanya yang menjadi tugasnya dan tidak

melakukan pekerjaan secara maksimal serta kegiatan operasional pun terganggu. Hal ini juga terjadi karena perusahaan belum memiliki manajemen yang jelas dalam menjalankan perusahaannya. Karyawan membutuhkan pengendali kinerja yang mampu meningkatkan motivasi dalam melakukan pekerjaan agar perusahaan mampu menjadi berhasil. Perusahaan yang mampu menjadi besar dan sukses memiliki manajemen yang jelas dalam perusahaannya dan bekerja berdasarkan rencana yang tepat, tujuan yang jelas, transparan dan terukur (Rangkuti, 2011).

Selain dari dalam perusahaan, permasalahan yang dihadapi perusahaan juga berasal dari luar perusahaan. Perusahaan telah kehilangan kepercayaan konsumen akibat permasalahan internal yaitu operasional. Banyak pelanggan yang beralih karena masalah kualitas. Akibat kegiatan operasional terganggu, maka hasil dari kegiatan tersebut menjadi kurang memuaskan dan berdampak pada kualitas yang diberikan oleh perusahaan, baik dari kualitas produk yang dihasilkan maupun kualitas layanan yang diberikan. Perusahaan harus berusaha memperoleh kembali kepercayaan pelanggan sehingga perusahaan mampu bersaing dalam bisnisnya. Perusahaan membutuhkan ukuran keberhasilan terhadap usaha yang dilakukan perusahaan untuk melihat tercapainya tujuan dari usaha tersebut sehingga perusahaan mampu mengevaluasi hasil pekerjaannya dan melakukan perbaikan secara terus menerus.

Menurut Wirjana (2007), organisasi harus mampu mengartikulasikan visi, misi, dan program organisasi, membangun kerangka untuk kinerja, membuat perencanaan strategik bagi peningkatan kinerja, memastikan ada tolok ukur kinerja, berdasarkan kebutuhan-kebutuhan berbagai konsumen, serta mengumpulkan data secara sistematis untuk mengukur secara teratur efektivitas organisasi. PT Grafika Jaya Sumbar saat ini belum memiliki tolok ukur kinerja yang dibutuhkan untuk mengevaluasi kinerja sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan dan mengukur secara teratur efektivitas organisasi. Melihat kondisi PT Grafika Jaya Sumbar saat ini, perlu adanya evaluasi kinerja agar pembentukan pengembangan PT Grafika Jaya Sumbar sesuai dengan tujuannya. Oleh karena itu, dibutuhkan arah strategi untuk mengetahui langkah perbaikan yang tepat untuk diambil dalam perancangan sistem pengukuran kinerja dan penyusunan indikator-indikator yang penting untuk melihat pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Indikator-indikator

tersebut disusun dalam *Key Performance Indicators* (KPI). Banyak perusahaan yang telah menerapkan KPI untuk mengukur tingkat pertumbuhan usaha dan posisi keunggulan bersaing, untuk mengetahui apakah memang benar usaha mengalami pertumbuhan, harus dihitung tingkat pencapaian perusahaan saat ini dan tren terhadap keberhasilan KPI (Rangkuti, 2011).

1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan yang akan diselesaikan dalam Tugas Akhir ini adalah:

1. Bagaimana melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja pada PT Grafika Jaya Sumbar?
2. Bagaimana menentukan arah strategi PT Grafika Jaya Sumbar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian Tugas Akhir ini yaitu:

1. Merancang *Key Performance Indicators* (KPI) yang berguna untuk sistem pengukuran kinerja PT Grafika Jaya Sumbar.
2. Mengembangkan arah kebijakan dan strategi PT Grafika Jaya Sumbar.

1.4 Batasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Perancangan *Key Performance Indicators* untuk sistem pengukuran kinerja didasarkan pada data PT Grafika Jaya Sumbar dari tahun 2011. Hal ini dilakukan karena pada tahun ini perusahaan dipimpin oleh Direktur Utama yang baru, Dasril, S.Pd, M.M, dan perusahaan mulai bergerak melakukan perubahan yang diperlukan sebagai usaha perbaikan dan mengembangkan budaya baru di perusahaan.

1.5 Sistematika Penulisan

Laporan penelitian Tugas Akhir ini akan dibuat sesuai dengan sistematika berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan laporan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi teori-teori yang mendukung untuk melakukan penelitian dan sebagai alat untuk membantu memecahkan masalah dan melakukan analisis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang proses penelitian dan pembuatan laporan Tugas Akhir ini secara sistematis.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini merupakan keluaran dari proses metodologi penelitian dan menjelaskan mengenai data-data yang dikumpulkan untuk pengolahan data dan proses pengolahan data sehingga tujuan penelitian tercapai.

BAB V ANALISIS

Bab ini merupakan bahasan penulis mengenai hasil dari pengolahan data sehingga dapat dilakukan penarikan kesimpulan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan ringkasan dari hasil penelitian yang menguraikan tentang kesimpulan yang merupakan jawaban dari tujuan penelitian dan menguraikan saran sebagai implikasi dari hasil penelitian dan penelitian lanjutan yang dapat dilakukan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Kinerja

Banyak pakar dalam manajemen organisasi mengemukakan definisi tentang kinerja organisasi. Menurut Sluyter dalam Wirjana (2007), kinerja organisasi adalah efektivitas organisasi secara keseluruhan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan teridentifikasi dari masing-masing kelompok-kelompok pemakai jasa (*customer*) melalui upaya-upaya sistematis, yang secara kontinu memperbaiki kemampuannya untuk merespon kebutuhan-kebutuhan secara efektif. Menurut Ducker, kinerja berarti memusatkan sumber-sumber yang tersedia di mana terletak hasil-hasil, ini berarti tidak membuat janji-janji yang tidak dapat dipenuhi (Wirjana, 2007). Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Berdasarkan uraian di atas, maka kinerja adalah ukuran kondisi seseorang atau organisasi yang menggambarkan efektivitas keseluruhan dengan memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki dalam pencapaian visi.

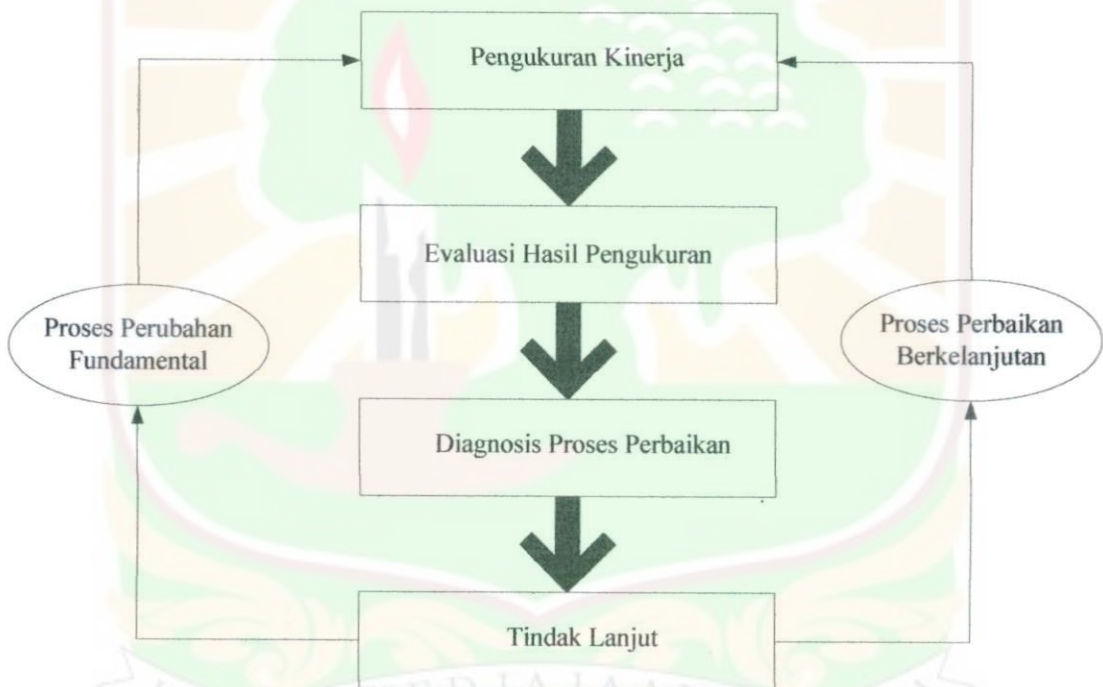
2.2 Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat atau metode untuk menilai kemajuan perusahaan yang dibandingkan dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan

kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi (Wahyuni, 2004).

Pengukuran kinerja sekaligus sebagai alat komunikasi dan manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi. Pengukuran kinerja sangat tergantung dengan indikator kinerja yang digunakan. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang telah ditetapkan, yang menggambarkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran (Moeheriono, 2012).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu pilar utama dalam sistem manajemen kinerja. Hal ini dapat dilihat pada diagram manajemen kinerja pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Diagram Manajemen Kinerja (Wibisono, 2006)

Pengukuran kinerja hanyalah merupakan titik awal untuk analisis lebih jauh. Dalam praktiknya, sering kali penjelasan kualitatif diberikan oleh manajer terhadap penyimpangan kinerja yang terjadi. Walaupun penjelasan ini sering kali masuk akal dan logis, penjelasan ini biasanya bersifat subjektif dan berdasarkan pada intuisi semata yang tidak dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Kemudian diperlukan evaluasi kinerja yang merupakan penilaian kinerja yang diperbandingkan dengan rencana atau standar-standar yang telah disepakati. Diagnosis kinerja merupakan

proses untuk mendapatkan sebab-sebab dari deviasi kinerja dan menemukan cara untuk mencapai kinerja yang ditargetkan dengan perbaikan-perbaikan yang diperlukan.

Berdasarkan Gambar 2.1, diperlihatkan bahwa pengukuran kinerja, evaluasi kinerja, diagnosis, dan tindak lanjut merupakan sebuah siklus yang tertutup. Hal ini merupakan tugas yang terintegrasi yang membutuhkan kerja sama antara karyawan di level operasi, manajemen dari semua departemen, pemasok, dan lain-lain.

2.3 Metode Pengukuran Kinerja

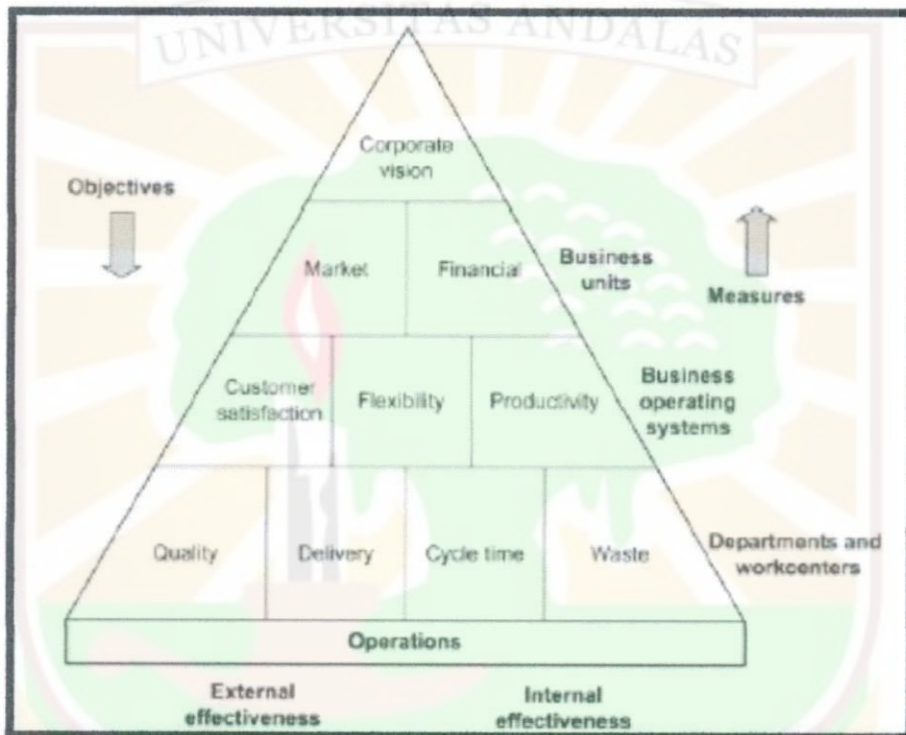
Terdapat beberapa metode dalam melakukan pengukuran kinerja, yaitu metode SMART System, metode *Performance Measurement Questionnaires*, metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), metode *Performance Prism*, dan metode *Balanced Scorecard* (BSC).

2.3.1 Metode SMART System

Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique (SMART) System diperkenalkan oleh Cross dan Linch pada tahun 1992 yang mengintegrasikan aspek-aspek yang dibutuhkan manajer terutama manajer operasi berupa aspek finansial dan non-finansial. Metode ini dibuat untuk merespon keberhasilan perusahaan yang menerapkan *Just in Time* sehingga fokusnya lebih mengarah ke operasional setiap departemen dan fungsi di perusahaan.

SMART System terdiri atas empat tingkatan piramida tujuan dan pengukuran. Pada bagian puncak merupakan visi perusahaan atau strategi. Pada bagian kedua adalah pasar dan ukuran performansi keuangan yang didefinisikan untuk masing-masing unit bisnis. Tingkatan ke tiga, tujuan yang lebih jelas atau pengukuran, seperti kepuasan pelanggan, fleksibilitas dan produktivitas, dapat didefinisikan untuk masing-masing sistem operasi. Pada tingkatan keempat, departemen dan *work center* melakukan penilaian kriteria operasi spesifik seperti *quality*, *delivery*, waktu proses

dan biaya. Sebagai landasan dari ukuran performansi piramida, ukuran performansi yang lebih rendah merupakan kunci untuk pencapaian hasil yang lebih tinggi dan *subsequently*, memastikan implementasi keberhasilan dari strategi perusahaan. Keempat tingkatan ini diyakini akan dapat menunjang kemampuan perusahaan untuk memuaskan konsumen, memiliki produk yang fleksibel, dan kemampuan produksi dan karyawan yang produktif. Piramida SMART *System* dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Piramida SMART *System*
(Vanany dan Sugianto, 2007)

2.3.2 Metode *Performance Measurement Questionnaires*

Performance Measurement merefleksikan hasil dari perubahan lingkungan manufaktur yang terjadi pada tahun 1980-an. Perubahan-perubahan tersebut dipengaruhi oleh tiga area yang saling berhubungan, yaitu strategi, tindakan (*action*) dan pengukuran (*measures*). *Action* dibutuhkan untuk mendukung strategi dan pengukuran harus mendukung strategi dan *action*. Strategi yang berbeda-beda membutuhkan *action* yang berbeda-beda serta pengukuran yang berbeda-beda pula.

Data-data yang dibutuhkan untuk pengukuran kinerja dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner kemudian dilakukan analisis yaitu :

a. *Alignment analysis*

Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi strategi, *action*, dan pengukuran perusahaan.

b. *Congruence analysis*

Analisis ini digunakan untuk memberikan secara detail bagaimana sistem pengukuran yang baik yang mendukung tindakan dan strategi organisasi melalui gap dan *false alarm signals*.

c. *Consensus analysis*

Analisis ini digunakan untuk membedakan persepsi antara level-level hirarki dan fungsional organisasi pada kepentingan area *improvement* dan *performance measures* (merangking nilai rata-rata).

d. *Confusion analysis*

Analisis ini digunakan untuk menentukan besarnya relatif dari consensus opini pada area *improvement* dan *item-item* faktor *performance* dengan grup (melakukan rangking standar deviasi).

2.3.3 Metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS)

Integrated Performance Measurement System (IPMS) merupakan sistem baru pengukuran kinerja yang dibuat di *Centre for Strategic Manufacturing, University of Strathclyde, Glasgow*, dengan tujuan mendeskripsikan dalam arti yang tepat bentuk dari integrasi, efektif dan efisien sistem pengukuran kinerja (Suwignjo dan Syairuddin, 2007). Sehingga untuk mencapai tujuan tersebut maka dideskripsikan sebagai berikut:

1. Komponen pokok dari sistem pengukuran kinerja.
2. Membuat garis arahan pengukuran kinerja terbaik yang sebaiknya digunakan.

IPMS membagi level bisnis suatu organisasi menjadi 4 level, yaitu: *Business* (*Corporate* – Bisnis Induk), *Business Unit* (Unit Bisnis), *Business Process* (Proses Bisnis), dan *Activity* (Aktivitas Bisnis). Perancangan sistem penilaian kinerja dengan model IPMS harus mengikuti tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Identifikasi *stakeholder requirement*

Tiap-tiap level bisnis (organisasi) harus diketahui siapa saja yang menjadi *stakeholder* atau pihak-pihak yang berkepentingan pada bisnis tersebut. Selanjutnya dilakukan identifikasi terhadap permintaan atau keinginan (*requirement*) yang disebut *stakeholder requirement*.

2. Melakukan *External Monitor (Benchmarking)*

External monitor dilakukan untuk mengetahui posisi organisasi terhadap pesaing dan performansi/kinerja kelas dunia.

3. Menetapkan *Objectives* Bisnis

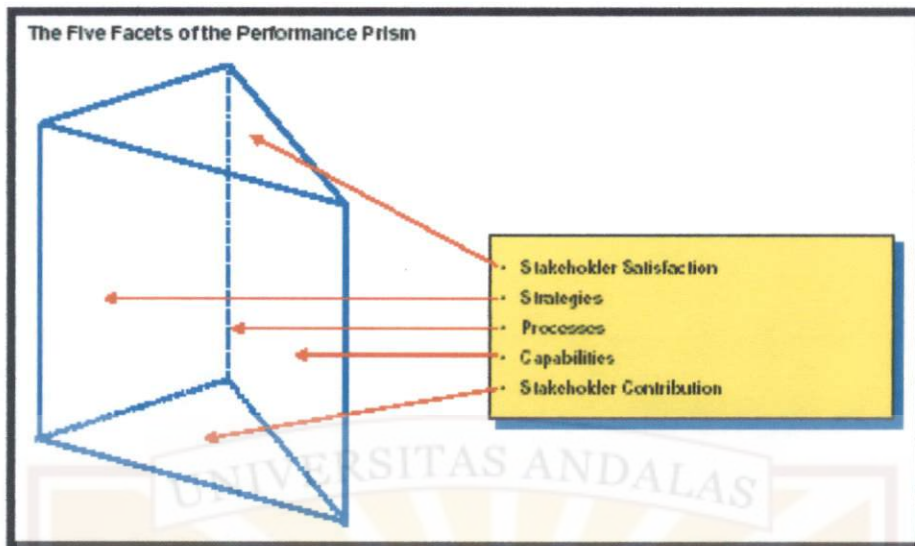
Penyusunan tujuan (*objectives*) harus didasarkan pada keterlibatan dan prioritas perkembangan kebutuhan bersama dengan target dan skala waktu yang tepat. Tujuan seharusnya juga didasarkan pada pemikiran sejumlah masukan, yaitu permintaan *stakeholder*, praktek dan performansi bisnis kelas dunia, *competitive gaps* dan rencana pesaing, tingkat performansi dimana organisasi mampu mencapainya dengan berbagai batasan yang ada (target realistis), tingkat performansi dimana organisasi memiliki kemampuan untuk mencapainya dengan menghilangkan berbagai batasan yang ada (target potensial).

4. *Performance Measures*

Suatu bisnis (organisasi) seharusnya memiliki pengukuran performansi yang benar-benar menunjukkan tingkat performansi yang dicapai serta mampu menunjukkan seberapa berhasil pencapaian tujuan pada tiap level.

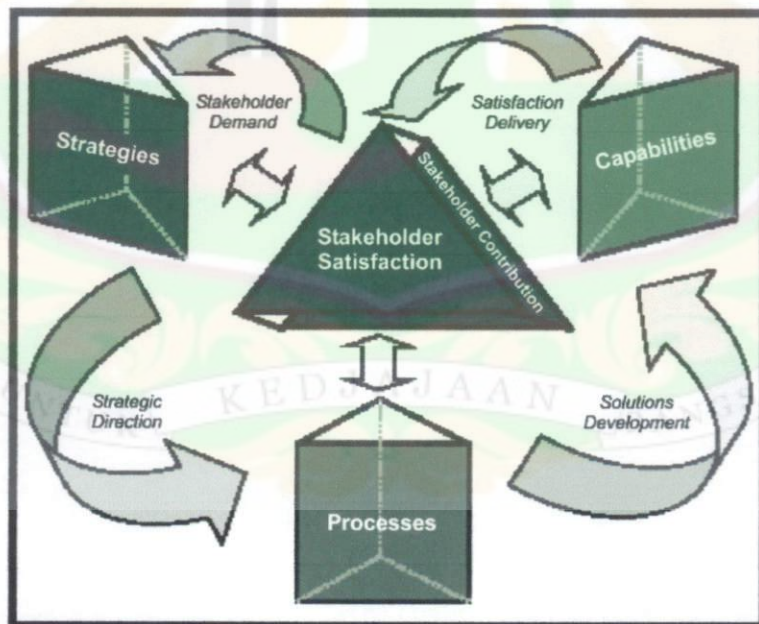
2.3.4 Metode *Performance Prism*

Metode *Performance Prism* (Metode Prisma) dikembangkan oleh Andy Neely, Chris Adams, dan Mike Kennerley dari University of Cambridge, Inggris pada tahun 2000. *Performance prism* memiliki pendekatan pengukuran kinerja yang dimulai dari *stakeholder*, bukan dari strategi. *Performance Prism* merupakan salah satu pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun tiga dimensi yang memiliki lima bidang sisi, yaitu dari sisi *stakeholder satisfaction*, *strategies*, *processes*, *capabilities*, dan *stakeholder contribution*. Kerangka kerja *Performance Prism* dapat dilihat pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3 Kerangka kerja *Performance Prism* (Neely, Adams & Kennerley, 2002)

Prisma juga dapat membelokkan cahaya yang datang dari salah satu bidang ke bidang yang lainnya. Hal ini menunjukkan kompleksitas dari *Performance Prism* yang berupa interaksi dari lima sisinya. Hubungan kelima perspektif ini dapat dilihat pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4 Hubungan Antar Perspektif dalam *Performance Prism* (Neely, Adams & Kennerley, 2002)

Langkah-langkah yang harus dilakukan untuk melakukan pengukuran kinerja dengan metode *Performance Prism* yaitu :

1. Mengidentifikasi dan membuat daftar *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* dari masing-masing *stakeholder* yang dimiliki oleh perusahaan.
2. Menyesuaikan strategi, proses, dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan dalam memenuhi *objective*.
3. Mendefinisikan *measures* (indikator) yang digunakan untuk pencapaian *objective* tersebut.
4. Memeriksa *measures* (indikator) yang tidak sesuai dengan cara verifikasi.
5. Melakukan spesifikasi dari masing-masing *measures*.

2.3.5 *Balanced Scorecard*

Sejarah *Balanced Scorecard* dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P Norton dan Robert Kaplan melalui suatu riset tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. Istilah *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi, yaitu keuangan dan non-keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal. Kata kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan di masa depan. Berdasarkan definisi tersebut, maka *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non-keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal (Rangkuti, 2011).

Balanced Scorecard terus mengalami perkembangan, penyempurnaan, dan evolusi dari hanya sekedar cara untuk mengevaluasi kinerja kemudian disempurnakan menjadi metode yang dapat dipakai dalam sistem manajemen dalam membangun proses pembelajaran organisasi selanjutnya terus dikembangkan sehingga dapat dipakai sebagai alat untuk merumuskan strategi dan melakukan perubahan. *Balanced Scorecard* menghasilkan sistem pengukuran kinerja yang efektif bagi kemajuan perusahaan dan mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja masing-masing demi mencapai tujuan perusahaan dengan meminimalkan risiko.

Balanced Scorecard telah mengalami beberapa kali evolusi perkembangan atau perubahan, yaitu (Moeheriono, 2012) :

1. Sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja para eksekutif
2. Sebagai kerangka perencanaan strategik
3. Sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel

Balanced Scorecard (BSC) merupakan kerangka kerja konseptual untuk menerjemahkan visi dan misi suatu organisasi bisnis ke dalam seperangkat indikator kinerja yang terpadu yang mencakup empat perspektif yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996). Sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dapat dikomunikasikan dari tingkat *corporate* sampai ke tingkat unit bisnis terkecil. Empat perspektif itu saling terintegrasi dan mampu menunjukkan seberapa besar pencapaian kinerja sebuah organisasi atau perusahaan. *Balanced Scorecard* selain dapat digunakan sebagai alat pengukur kinerja, juga dapat digunakan sebagai alat untuk menilai ketepatan strategi yang dilakukan perusahaan, serta untuk mengawasi jalannya strategi perusahaan.

Empat perspektif sebagai ukuran yang dipakai dalam *Balanced Scorecard*, yaitu :

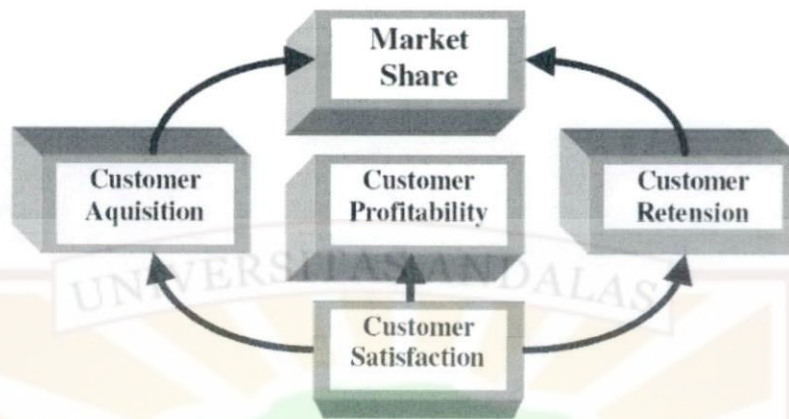
1. Perspektif Keuangan

Ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan keuangan biasanya berhubungan dengan profitabilitas, pertumbuhan pendapatan yang cepat, atau terciptanya arus kas yang positif. Perspektif keuangan merupakan hasil dari tindakan yang ditunjukkan pada tiga perspektif tolok ukur kinerja lainnya.

2. Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja pelanggan sangat penting karena maju atau mundurnya kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh pelanggan. Melihat era globalisasi saat ini, persaingan antar perusahaan menjadi sangat ketat. Jadi, perusahaan harus bersaing dengan usaha mencari pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan

lama. Keberhasilan dalam perspektif pelanggan dapat dilihat dari meningkatnya hal-hal seperti: jumlah pelanggan baru, jumlah pelanggan loyal, dan kepuasan pelanggan.



Gambar 2.5 Perspektif Pelanggan Inti
(Kaplan dan Norton, 1996)

Gambar 2.5 di atas menunjukkan bahwa dari sisi perusahaan, kinerja pelanggan terdiri dari pangsa pasar, tingkat perolehan konsumen, kemampuan mempertahankan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan, selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja pelanggan ini akan saling berinteraksi antara satu dengan yang lainnya.

- *Market Share* atau pangsa pasar merupakan porsi penjualan yang dikuasai dalam suatu segmen tertentu.
- *Customer Acquisition* atau akuisisi pelanggan merupakan suatu tingkat tertentu dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru.
- *Customer Retention* atau retensi pelanggan merupakan suatu tingkat tertentu dimana perusahaan dapat hubungan dan mempertahankan konsumennya.
- *Customer Profitability* atau profitabilitas pelanggan adalah suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target segmen tertentu.
- *Customer Satisfaction* atau kepuasan pelanggan merupakan tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini merupakan kemampuan perusahaan untuk melakukan peningkatan secara terus-menerus melalui kegiatan proses produksi yang lebih baik, distribusi menjadi lebih cepat, cakupan hubungan masyarakat menjadi lebih luas, inovasi

produk menjadi lebih cepat, serta tanggung jawab sosial ke masyarakat menjadi lebih baik. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard* terdiri atas tujuan dan ukuran proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus tumbuh.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini lebih banyak berfokus pada kegiatan sumber daya internal perusahaan seperti meningkatkan moral karyawan, meningkatkan kompetensi karyawan, serta mengembangkan sistem informasi yang sesuai dengan proses bisnis perusahaan. Pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari tiga prinsip, yaitu: *people*, *system*, dan *organizational procedure*. Penjelasan dari ketiga prinsip tersebut, yaitu (Kaplan dan Norton, 1996) :

- a. Kemampuan Pekerja. Saat ini pekerjaan rutin dalam proses produksi sudah digantikan oleh mesin-mesin yang serba otomatis. Dengan demikian, tenaga kerja buruh kasar yang diperlukan relatif sedikit, sehingga tenaga kerja yang tinggal hanyalah tenaga kerja yang spesialis saja. Semakin sedikitnya tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan menyebabkan perusahaan lebih dapat memberikan akses informasi yang lebih layak kepada pekerjanya untuk lebih meningkatkan efisiensi untuk mencapai tujuan perusahaan. Tolok ukur yang dapat digunakan untuk ini adalah a) tingkat kepuasan pekerja pegawai, b) tingkat perputaran tenaga kerja, c) besarnya pendapatan perusahaan per karyawan, dan d) nilai tambah dari tiap karyawan.
- b. Kemampuan sistem informasi. Dalam kondisi yang sangat kompetitif, sistem informasi yang handal sangat diperlukan dalam pengambilan keputusan. Kemampuan sistem informasi ini sangat ditentukan oleh tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi dan jangka waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi tersebut.
- c. Motivasi, Pemberdayaan dan Pensejajaran. Untuk dapat menciptakan motivasi pegawai diperlukan iklim organisasi yang mampu menciptakan motivasi itu sendiri dan mendorong inisiatif karyawan. Keberhasilan aspek ini bisa dilihat dari jumlah saran yang diajukan karyawan, jumlah saran yang diimplementasikan, dan tingkat kemampuan karyawan untuk mengetahui visi dan misi yang diemban oleh perusahaan.

Metode *Balanced Scorecard* memiliki beberapa kelebihan, yaitu :

1. Komprehensif

Metode ini menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kuantitatif tetapi juga aspek kualitatif. Empat perspektifnya menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal dan ukuran internal.

2. Koheren

Metode ini mengharuskan personil untuk menentukan hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran yang dihasilkan dalam setiap perencanaan. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Seimbang

Metode ini mementingkan keseimbangan sasaran yang dihasilkan oleh sistem perencanaan untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang.

4. Terukur

Balanced Scorecard mengukur sasaran-sasaran yang sulit untuk diukur. Sasaran pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah untuk diukur, namun dalam *Balance Scorecard* sasaran ketiga perspektif non keuangan tersebut dapat diukur. Keterukuran sasaran yang dihasilkan oleh sistem perencanaan menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

2.4 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan cara paling sederhana dalam melakukan pengamatan lingkungan perusahaan. SWOT adalah singkatan untuk menggambarkan *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman) tertentu yang merupakan faktor strategis untuk sebuah perusahaan tertentu. Lingkungan eksternal terdiri dari variabel (*Opportunities* dan *Threats*) yang berada di luar organisasi dan tidak biasanya dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak.

Selama bertahun-tahun, analisis SWOT telah terbukti sebagai teknik analisis yang paling abadi yang digunakan dalam manajemen strategis. Analisis SWOT tidak

strategi yang bisa diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

2. Kuadran II menunjukkan meskipun perusahaan menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Arah strategi yang bisa diterapkan adalah menggunakan kekuatan dan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
3. Kuadran III menunjukkan perusahaan menghadapi peluang pasar yang besar, namun memiliki beberapa kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan kelemahan internal sehingga dapat merebut peluang pasar.
4. Kuadran IV merupakan situasi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. Perusahaan menghadapi berbagai ancaman sambil memiliki beberapa kelemahan internal. Perusahaan harus fokus dalam meminimalkan kelemahan sambil mengatasi ancaman dan mengambil arah strategi defensif.

SWOT juga dapat digunakan untuk menghasilkan sejumlah strategi alternatif yang mungkin. Matriks TOWS (TOWS hanya cara lain untuk mengatakan SWOT) menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan tertentu dapat dicocokkan dengan kekuatan internal perusahaan dan kelemahan perusahaan yang dapat menghasilkan empat set alternatif strategi yang mungkin. Ini adalah cara yang baik untuk menggunakan *brainstorming* untuk menciptakan strategi alternatif yang mungkin tidak dipertimbangkan. Matrik TOWS dapat dilihat pada Gambar 2.7.

EXTERNAL FACTORS (EFAS)	INTERNAL FACTORS (IFAS)	Strengths (S) List 5 – 10 <i>internal</i> strengths here	Weaknesses (W) List 5 – 10 <i>internal</i> weaknesses here
Opportunities (O) List 5 – 10 <i>external</i> opportunities here		SO Strategies Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities	WO Strategies Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
Threats (T) List 5 – 10 <i>external</i> threats here		ST Strategies Generate strategies here that use strengths to avoid threats	WT Strategies Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats

Gambar 2.7 Matriks TOWS
(Wheelen dan Hunger, 2011)

- *SO strategies* adalah strategi yang disusun dengan cara menggunakan semua kekuatan untuk merebut peluang.
- *WO strategies* adalah strategi yang disusun dengan cara mengambil keuntungan dari peluang yang ada untuk mengatasi kelemahan.
- *ST strategies* adalah strategi yang disusun dengan cara menggunakan semua kekuatan untuk menghindari ancaman.
- *WT strategies* adalah strategi yang disusun dengan cara meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman.

Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal utama merupakan bagian tersulit dalam mengembangkan Matriks TOWS dan membutuhkan penilaian yang baik dan tidak ada satu pun paduan yang paling benar (David, 2009). Menurut David (2009), terdapat delapan langkah dalam membentuk sebuah Matriks TOWS, yaitu :

1. Buat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan.
2. Buat daftar ancaman-ancaman eksternal utama perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WT.

Pengembangan strategi harus mengetahui dan memahami terlebih dahulu arah strategi yang bisa diambil oleh perusahaan sehingga strategi yang disusun sesuai dengan yang diperlukan oleh kondisi perusahaan saat ini. Jenis-jenis strategi menurut David (2009) dapat dilihat pada Tabel 2.1.

ini secara sinergis akan menghasilkan kecepatan dan kemudahan pemantauan untuk mengendalikan jalannya bisnis dengan cara sangat mudah (Rangkuti, 2011).

Analisis SWOT *Balanced Scorecard* pertama kali dikenalkan pada tahun 2001 oleh Lennart Norberg and Terry Brown. SWOT BSC adalah sebuah konsep sederhana yang mengkombinasikan dua alat yang kuat BSC (*Balanced Scorecard*) dan analisis SWOT ketika mengidentifikasi faktor-faktor yang menjalankan atau menghambat strategi. Keempat perspektif BSC dikombinasikan dengan empat dimensi SWOT di dalam sebuah matriks yang dapat menemukan solusi.

Analisis SWOT tradisional akan melihat faktor eksternal ketika memandang peluang dan ancaman. Bagaimanapun, SWOT BSC akan mempertimbangkan ukuran-ukuran dari kedua perspektif, eksternal dan internal. Konsep SWOT BSC bekerja sangat baik jika memahami dengan penuh akan analisis SWOT dan BSC dalam menciptakan keluaran yang benar dan tepat.

Tabel 2.2 Matriks SWOT BSC

	STRENGTHS	WEAKNESSES	OPPORTUNITIES	THREATS
FINANCIAL	<i>financial strengths</i>	<i>financial weaknesses</i>	<i>financial opportunities</i>	<i>financial threats</i>
CUSTOMER	<i>customer strengths</i>	<i>customer weaknesses</i>	<i>customer opportunities</i>	<i>customer threats</i>
INTERNAL PROCESSES	<i>internal strengths</i>	<i>internal weaknesses</i>	<i>internal opportunities</i>	<i>internal threats</i>
PEOPLE	<i>people strengths</i>	<i>people weaknesses</i>	<i>people opportunities</i>	<i>people's threats</i>

Dibanding konsep manajemen strategis biasa, SWOT BSC memiliki beberapa keunggulan, yaitu (Rangkuti, 2011) :

1. Memiliki tiga perspektif tambahan selain perspektif finansial.
2. Menggunakan *indicator lagging* (indikator ukuran hasil) dan *indicator leading* (indikator pemacu kinerja).
3. Hubungan sebab-akibat. Jika kita memiliki sejumlah indikator di mana indikator kinerja sekarang menjadi indikasi kinerja yang baik di masa depan dari indikator lain, maka kita telah membangun peta hubungan sebab-akibat.
4. Penerapan SWOT BSC secara berjenjang di seluruh organisasi.
5. Pembelajaran *double loop learning*. Perusahaan yang telah mengembangkan SWOT BSC dapat menggunakannya untuk mengontrol kesuksesan strategi awal (*single loop learning*) sebagai dasar pertimbangan ketika strategi tersebut

ditantang oleh informasi baru yang diperoleh dari lingkungan bisnis (*double loop learning*).

Menurut Rangkuti (2011), langkah mudah penyusunan SWOT BSC yang dilakukan oleh perusahaan adalah :

1. Melakukan proses *input* untuk menyusun SWOT BSC

Tujuannya untuk mengetahui informasi strategis apa saja yang harus dikumpulkan selama menyusun SWOT BSC

2. Mengembangkan *timeline* (ketepatan waktu)

Tujuannya adalah untuk menentukan target berapa lama penyusunan SWOT BSC dibutuhkan sampai selesai.

3. Membentuk *teamwork* berdasarkan metode OCAI

Tujuannya adalah menentukan isu penting yang harus dimiliki oleh setiap anggota dalam *teamwork* sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi yang sesuai dan tepat.

4. Kuesioner riset SWOT

Tujuannya adalah untuk menyusun formulasi strategis berdasarkan faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman).

5. Identifikasi penyebab masalah

Tujuannya adalah untuk menemukan masalah yang sebenarnya dan tidak terjebak dengan fenomena.

6. Menentukan tujuan dan sasaran strategis

Tujuannya adalah untuk menentukan tujuan strategis berikut sasaran strategis secara tepat sehingga dapat mengatasi masalah yang sedang dan akan dihadapi perusahaan.

7. Menyusun isu strategis, formulasi strategis, tema strategis, dan pemetaan strategis

Tujuannya adalah pengujian apakah isu strategis dan tema strategis yang akan dipakai dalam BSC sudah cukup baik dan mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan.

8. Menentukan ukuran yang dipakai dalam SWOT BSC

Tujuannya adalah menentukan ukuran apa saja yang ingin dipakai dalam SWOT BSC berikut bagaimana cara mengukurnya.

9. Merumuskan *Strategic Initiatives* dan *Key Performance Indicators* dalam bentuk *lag indicator* dan *lead indicator*

Tujuannya adalah untuk merumuskan *strategic initiative* dan menyusun *key performance indicators* dalam bentuk *lag* dan *lead indicators*.

10. Memberikan bobot dan nilai untuk mengukur kinerja

Tujuannya adalah untuk mengkuantifikasi semua persoalan pengukuran kinerja ke dalam bentuk ukuran yang mudah dipahami.

11. Melakukan *Cascading Balanced Scorecard*

Tujuannya untuk mengukur *objectives* (O), cara pengukuran atau *measurement* (M), cara menentukan *target* (T), serta cara menentukan *program* (P) yang menjadi prioritas. Selanjutnya OMTP ini didistribusikan mulai dari tingkat atas, unit bisnis, sampai tingkat individual dalam bentuk kartu individu.

Menurut Moeheriono (2012), langkah perancangan sistem pengukuran kinerja dengan BSC, yaitu :

1. Menentukan kata kunci sasaran dari visi dan misi organisasi.
2. Menerjemahkan masing-masing kata kunci tersebut ke dalam Sasaran Strategis (SS) dan menentukan kondisi ideal dan realistis yang ingin dicapai pada unit organisasi tersebut. Selanjutnya kondisi itu juga diterjemahkan dan dituangkan ke dalam sejumlah Sasaran Strategis.
3. Menghubungkan SS dengan keempat perspektif BSC.
4. Menentukan *Critical Success Factors* (CSF). CSF penting untuk diidentifikasi karena mencerminkan wilayah-wilayah kunci yang dapat menunjukkan kinerja pada saat organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya.
5. Merumuskan *Key Performance Indicators* (KPI) setelah CSF berhasil diidentifikasi. Sasaran Strategis atau CSF sebaiknya memiliki satu atau lebih KPI.

2.6 *Critical Success Factors* (CSF)

Critical Success Factors (CSF) merupakan elemen-elemen yang sangat penting bagi keberhasilan perusahaan dalam menjalankan strateginya (Moeheriono, 2012). CSF mencerminkan wilayah kunci yang dapat menunjukkan kinerja saat

organisasi mewujudkan tujuannya dan diturunkan dari setiap rumusan tujuan. CSF merupakan informasi penting yang bersifat *financial* ataupun *non financial* yang berada dalam lingkungan perusahaan dan mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan, sehingga diperlukan tindakan yang cepat dan tepat dari manajer jika terjadi perubahan yang penting. CSF sangat penting untuk keberhasilan persaingan di masa depan dimana semua perusahaan dalam industri harus berkompeten melakukannya atau menanggung risiko tertentu yang membuat industri tetap berjalan (Kodrat, 2009).

Pertanyaan yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi CSF adalah “Faktor apa yang harus tersedia pada saat organisasi berhasil mewujudkan tujuan?” Atau “Faktor apa yang menyebabkan organisasi dapat berhasil mewujudkan tujuan-tujuannya?”. Penentuan CSF dilakukan melalui proses pengumpulan data dari pemangku kepentingan. Data yang berhasil dikumpulkan saat proses analisis pemangku kepentingan, analisis internal dan eksternal, serta identifikasi isu-isu strategik dapat digunakan sebagai bahan untuk mengidentifikasi CSF. Setelah berhasil mengidentifikasi CSF, maka CSF akan banyak membantu dalam merumuskan KPI (Moeheriono, 2012).

2.7 *Key Performance Indicators (KPI)*

Beberapa pengertian *Key Performance Indicators* menurut beberapa pakar, yaitu :

1. *Key Performance Indicators* atau disebut Indikator Kinerja Utama adalah ukuran atau indikator yang akan memberikan informasi sejauh mana keberhasilan untuk mewujudkan informasi dibandingkan dengan Sasaran Strategis (SS) yang telah ditetapkan dan menjelaskan apa yang harus dilakukan agar pencapaian kinerja dapat berlangsung secara berkesinambungan, dramatis, dan spektakuler (Moeheriono, 2012).
2. *Key Performance Indicators* adalah pengendali kinerja yang harus disusun berdasarkan strategi dan program yang saling berkaitan dan terintegrasi sehingga dapat memperoleh kinerja perusahaan sesuai dengan yang diinginkan (Rangkuti, 2011).

3. *Key Performance Indicators* merupakan seperangkat ukuran yang fokus terhadap aspek kinerja organisasi yang paling kritis bagi kesuksesan organisasi saat ini maupun masa mendatang (Parmenter, 2011).

Terdapat dua kata kunci dalam pengertian di atas, yaitu “ukuran” dan “pencapaian kinerja”. Maka, *Key Performance Indicators* adalah ukuran atau indikator-indikator pengendali kinerja yang harus dilakukan untuk keberhasilan pencapaian kinerja perusahaan sehingga perusahaan mampu meraih kesuksesan yang diinginkan, baik masa sekarang maupun masa yang akan datang.

KPI yang akan disusun sebaiknya mampu memenuhi kriteria indikator kinerja yang baik dan ideal, yaitu karakteristik SMART-C (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bounded, Continuosly*). Menurut Moeheriono (2012), kriteria SMART-C tersebut adalah :

- a. *Specific* (khas), yaitu KPI harus mampu menyatakan sesuatu yang khas atau unik dan mudah diinterpretasikan dalam menilai kinerja suatu unit kerja.
- b. *Measurable* (terukur), yaitu KPI yang dirancang harus dapat diukur dengan jelas baik kuantitatif maupun kualitatif dan memiliki satuan pengukuran serta jelas pula cara pengukurannya.
- c. *Achievable* (dapat dicapai), yaitu KPI yang dipilih harus dapat dicapai oleh penanggung jawab dan bermanfaat.
- d. *Relevant* (relevan), yaitu KPI yang dipilih dan ditetapkan harus relevan sesuai dengan visi dan misi serta tujuan strategis organisasi.
- e. *Time-Bounded* (ada batas waktu), yaitu KPI yang dipilih harus memiliki batas waktu pencapaian atau tepat waktu ketika dibuat laporan.
- f. *Continuosly* (berkesinambungan), yaitu KPI yang dibangun harus dapat menyesuaikan dengan perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian merupakan penjelasan yang rinci dan sistematis mengenai pelaksanaan penelitian yang dilakukan. Metodologi penelitian dibuat untuk memperlihatkan tercapainya tujuan penelitian sesuai dengan yang diharapkan.

3.1 Survei Pendahuluan

Tahap pertama penelitian adalah survei pendahuluan, yaitu melakukan pengamatan terhadap objek penelitian, PT Grafika Jaya Sumbar, melalui pengamatan langsung dan wawancara dengan Direktur Utama perusahaan. Pelaksanaan kegiatan ini dilakukan pada hari Selasa, 3 April 2012 di PT Grafika Jaya Sumbar. Survei pendahuluan ini memperoleh informasi mengenai sistem perusahaan, proses bisnis, gambaran umum perusahaan saat ini, dan permasalahan yang dialami perusahaan.

3.2 Studi Literatur

Tahapan selanjutnya adalah studi literatur, yaitu mengidentifikasi teori-teori yang dibutuhkan sebagai bahan analisis dengan mempelajari berbagai buku, jurnal penelitian, karangan ilmiah, serta dokumen yang berkaitan dengan topik penelitian, yaitu mengenai sistem pengukuran kinerja perusahaan. Teori-teori yang dipelajari antara lain: manajemen kinerja perusahaan, metode pengukuran kinerja perusahaan, *SWOT Balanced Scorecard*, manajemen strategi, dan lain-lain. Studi literatur ini menjadi dasar dalam menyelesaikan permasalahan.

3.3 Identifikasi Masalah

Setelah melakukan survei pendahuluan dan studi literatur, dilakukan pengidentifikasian masalah yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini dan ditentukan tujuan penelitian. PT Grafika Jaya Sumbar mengalami kerugian dalam bisnisnya karena belum memiliki tolok ukur kinerja yang dibutuhkan untuk

meningkatkan kinerja perusahaan dan mengukur secara teratur efektivitas organisasi sehingga diperlukan arah strategis dan indikator kinerja utama / *Key Performance Indicators* (KPI) dengan menggunakan alat ukur yang tepat, yaitu SWOT dan BSC.

3.4 Perumusan Masalah

Tahap ini merumuskan masalah untuk mengarahkan permasalahan apa saja yang akan diselesaikan dalam penelitian. Permasalahan tersebut adalah bagaimana melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja pada PT Grafika Jaya Sumbar sehingga diperoleh arah strategis perusahaan dan menentukan *Key Performance Indicators* (KPI) perusahaan.

3.5 Pengumpulan Data

Setelah diketahui permasalahan yang ada dan mempelajari cara menyelesaikannya, maka dilakukan pengumpulan data-data yang dibutuhkan untuk penyelesaian masalah dalam penelitian. Pengumpulan data dilakukan dari tanggal 13 April - 31 Mei 2012 di PT Grafika Jaya Sumbar. Data-data yang dibutuhkan dikumpulkan dengan menggunakan metode berikut :

1. Observasi Lapangan

Pengumpulan data awal pada penelitian ini dilakukan melalui observasi lapangan dengan mengunjungi langsung ke perusahaan untuk mengetahui gambaran langsung mengenai perusahaan dan memperoleh data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan Direktur Utama perusahaan. Data primer tersebut adalah kondisi perusahaan saat ini (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dialami perusahaan) dan proses bisnis. Data sekunder yang dikumpulkan adalah gambaran umum perusahaan meliputi visi dan misi, struktur organisasi, bidang usaha, dan sejarah perusahaan.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan tanya jawab kepada Direktur Utama perusahaan yang mengetahui kondisi perusahaan secara baik. Wawancara yang dilakukan dengan menggunakan protokol *SWOT Balanced Scorecard Development Tools* untuk mengetahui kondisi perusahaan saat ini. Alat wawancara ini diadopsi dari

buku Freddy Rangkuti¹ (2011) yang berjudul “*SWOT Balanced Scorecard : Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*”. Alat ini berisi pertanyaan tentang faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari setiap perspektif BSC (keuangan, konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan). Protokol wawancara dengan *SWOT Balanced Scorecard Development Tools* dapat dilihat pada Lampiran A.

3. Kuesioner

Kuesioner merupakan pengumpulan data dengan menyebarkan angket yang berisi daftar pertanyaan untuk mendukung data lainnya yang bertujuan untuk menentukan prioritas strategis sehingga dapat disusun formulasi strategis. Kuesioner disebarkan kepada pimpinan staf dan karyawan perusahaan yang mengetahui kondisi perusahaan dengan menggunakan Kuesioner Riset SWOT yang indikator pertanyaannya dibuat berdasarkan hasil wawancara sebelumnya dan kuesioner ini wajib diisi oleh semua karyawan perusahaan. Kuesioner Riset SWOT dapat dilihat di Lampiran B.

3.6 Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja

Berdasarkan pendapat kedua pakar, Rangkuti dan Moeheriono, mengenai langkah perancangan sistem pengukuran kinerja pada Bab 2, maka penulis menyusun langkah-langkah perancangan sistem pengukuran kinerja dalam penelitian ini sebagai berikut: pengumpulan informasi strategis, kuesioner riset SWOT, penyusunan formulasi strategis dan sasaran strategis, identifikasi *Key Performance Indicators* (KPI), dan validasi KPI.

3.6.1 Mengumpulkan Informasi Strategis

Pengumpulan informasi strategis merupakan proses *input* untuk menyusun SWOT BSC. Informasi strategis diperlukan dalam menyusun perencanaan strategis perusahaan. Alat yang digunakan untuk memperoleh informasi strategis yang diperlukan adalah *SWOT Balanced Scorecard Development Tool* yang dapat dilihat pada Lampiran A. Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, dilakukan wawancara

¹ Dr.Freddy Rangkuti adalah pakar strategi bisnis dan marketing dengan pengalaman lebih dari 20 tahun dalam hal riset dan sebagai penasihat di berbagai perusahaan.

kepada Direktur Utama perusahaan dengan menggunakan alat ini yang mana berisi pertanyaan tentang faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari setiap perspektif BSC (keuangan, konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan).

3.6.2 Kuesioner Riset SWOT

Langkah selanjutnya adalah melakukan riset SWOT yang bertujuan untuk merumuskan perencanaan strategis dan menentukan prioritas arah strategis sehingga dapat disusun formulasi strategis. Riset SWOT dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang indikator pertanyaannya dibuat berdasarkan hasil wawancara informasi strategis. Kuesioner Riset SWOT dapat dilihat pada Lampiran B.

3.6.3 Penyusunan Formulasi Strategis dan Sasaran Strategis

Berdasarkan hasil analisis kuesioner riset SWOT, diperoleh arah strategi dalam Diagram Analisis SWOT yang akan menjadi dasar dalam formulasi strategi dengan menggunakan matriks TOWS. Setelah dilakukan formulasi strategis yang disesuaikan dengan visi dan misi perusahaan, ditentukan strategi prioritas yang paling tinggi nilai hubungan kedekatannya dengan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan sehingga paling besar fungsinya untuk dapat meminimalkan permasalahan internal dan mengatasi permasalahan eksternal. Selanjutnya akan diperoleh sasaran strategis berdasarkan strategi prioritas untuk setiap perspektif BSC.

3.6.4 Identifikasi *Critical Success Factors*(CSF)

Setelah diketahui sasaran strategis yaitu tujuan yang akan dicapai perusahaan, maka diidentifikasi CSF yang penting dalam menentukan faktor-faktor kritis yang paling menentukan keberhasilan pencapaian sasaran strategis. Setelah berhasil mengidentifikasi CSF, maka CSF akan banyak membantu dalam merumuskan KPI.

3.6.5 Identifikasi *Key Performance Indicators* (KPI)

Penentuan KPI merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. KPI merupakan elemen vital dalam setiap proses

pengelolaan kinerja perusahaan. Identifikasi KPI dilakukan dengan menentukan indikator kunci yang bersifat terukur yang berasal dari sasaran strategis dan CSF yang telah disusun sebelumnya. Sasaran strategis atau CSF sebaiknya memiliki satu atau lebih *Key Performance Indicators* (KPI).

3.6.6 Validasi Key Performance Indicators (KPI)

Setelah dilakukan identifikasi KPI, dilakukan validasi KPI untuk menilai dan mengecek kemampuan KPI dalam mempresentasikan kondisi perusahaan. Validasi dilakukan dengan menggunakan opini pakar (*experts*). Pakar dalam penelitian ini dapat mengoreksi dan menambah KPI yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Pakar yang dipilih adalah dari pihak perusahaan dan pihak akademisi yang ahli dan memahami sistem pengukuran kinerja dan indikator-indikator KPI. Pakar dari pihak perusahaan adalah Direktur Utama, Dasril S.Pd, MM, yang mengetahui kondisi keseluruhan perusahaan sehingga mampu menilai apakah indikator-indikator tersebut sesuai dengan perusahaan dan mampu diimplementasikan di dalam perusahaan. Pakar dari pihak akademisi yang berpengalaman dan mengerti tentang sistem pengukuran kinerja adalah Dr. Vera Pujani, M.Tech yang merupakan Dosen sekaligus Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Unand.

3.7 Analisis

Analisis dilakukan berdasarkan perancangan sistem pengukuran kinerja yang telah dilakukan. Analisis dilakukan untuk mengevaluasi pengolahan sehingga dapat menarik kesimpulan.

3.8 Kesimpulan dan Saran

Setelah dilakukan perancangan sistem pengukuran kinerja dan analisis terhadap hasil perancangan tersebut, kemudian dapat diambil kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan untuk menjawab tujuan penelitian dan diberikan saran-saran berupa implikasi dari hasil penelitian ataupun saran untuk lanjutan penelitian yang dapat dilakukan.

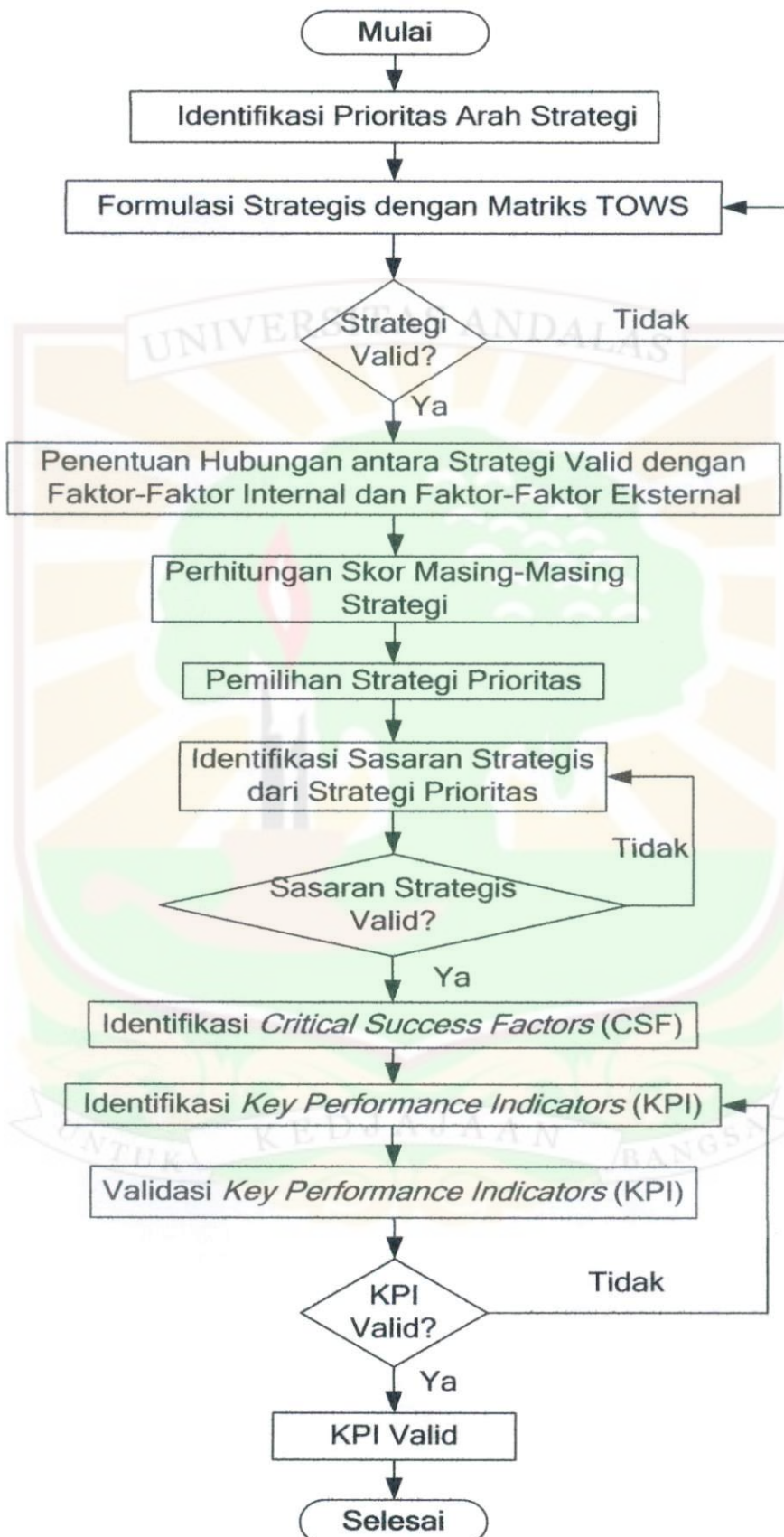
Flowchart penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.1 :



Gambar 3.1 Flowchart Metodologi Penelitian

Flowchart perancangan sistem pengukuran kinerja dapat dilihat pada Gambar

3.2.



Gambar 3.2 Flowchart Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi tentang data-data yang telah dikumpulkan dan pengolahan data untuk mendukung penyelesaian perancangan sistem pengukuran kinerja.

4.1 Profil Perusahaan PT Grafika Jaya Sumbar

Perusahaan ini berasal dari Perusahaan Percetakan Sumatera Tengah, didirikan dengan surat keputusan Pemerintah Provinsi Sumatera Tengah pada tanggal 29 Mei 1953 No. 168/G-DPS/53 dimuat dalam berita provinsi No. 20 tahun 1953 dengan tempat kedudukan di Bukittinggi. Pada bulan Desember 1961, perusahaan ini dipindahkan dari Bukittinggi ke Padang, tepatnya berada di Jl. Kis. Mangunsarkoro, kemudian berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Provinsi Sumatera Barat tertanggal 30 April 1966 N0. 053/DS-Tahun 1966 perusahaan percetakan ini ditetapkan sebagai Perusahaan Daerah. Kemudian dengan keluarnya Peraturan Daerah No.5 Tahun 1976 Percetakan Daerah Sumatera Barat berubah menjadi Perusahaan Daerah Grafika Sumatera Barat dan mulai beroperasi 1 November 1978.

Berdasarkan Perda No.6 Tahun 1995 Perusahaan Daerah Grafika Sumatera Barat bergabung dengan PT Andalas Tuah Sakato. Peraturan Daerah Sumatera Barat tanggal 8 Oktober 2007 dengan No.14 Tahun 2007 (PERDA No.14 Tahun 2007) PT Grafika Jaya Sumbar didirikan untuk menggantikan Divisi Grafika PT ATS. Sedangkan akta pendirian, anggaran dasar dan syarat hukum lainnya mengacu kepada Undang Undang No. 40 Tahun 2007 dengan pengesahan keputusan Menteri Hukum dan Hak Azasi Manusia RI No. AHU -43438.01.01 Tahun 2008. Modal Perusahaan berasal dari aset Divisi Grafika, setoran modal Pemerintah Provinsi Sumatera Barat (Pemprov. Sumbar), dan Kopkar Grafika.

4.1.1 Data Perusahaan

Data perusahaan PT Grafika Jaya Sumbar yaitu :

1. Alamat Kantor : Jl. Ki. S. Mangunsarkoro Padang
2. Alamat Pabrik : Jl. Ki. S. Mangunsarkoro Padang
3. Telp./Fax Kantor : (0751) 21172, 23263 Fax. 0751) 27141
4. Telp. Pabrik : (0751) 21172 Fax. (0751) 27141
5. Berdiri Sejak : 17 Mei Tahun 2008
6. Komisaris Utama : H. Muslim Harun
7. Komisaris : Friheddapinta, SS
8. Direktur Utama : Dasril, S.Pd. M.Pd
9. Direktur : Syamsul Bahri, SE
10. Pemegang Saham :
 1. Pemprop. Sumbar
 2. Kopkar PD Grafika Padang
 3. PT Andalas Buah Sakato
11. Jumlah Karyawan : 55 orang

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

PT Grafika Jaya Sumbar memiliki Visi dan Misi sebagai berikut:

A. VISI:

Mewujudkan Badan Usaha Kegrafikaan Yang Sehat dan Tangguh Tahun 2018.

B. MISI:

1. Meningkatkan perolehan laba, sehingga dapat meningkatkan setoran ke PAD Propinsi Sumatera Barat.
2. Meningkatkan daya saing melalui keunggulan produk, pelayanan dan harga yang kompetitif.
3. Meningkatkan Profesionalisme Sumber Daya Manusia, melalui pendidikan dan pelatihan kerja.
4. Meningkatkan Efisiensi, produktivitas dan kesejahteraan karyawan, melalui persamaan persepsi dan misi.

5. Meningkatkan peran perusahaan dalam kepedulian terhadap lingkungan sosial kemasyarakatan.

4.1.3 Bidang Usaha Perusahaan

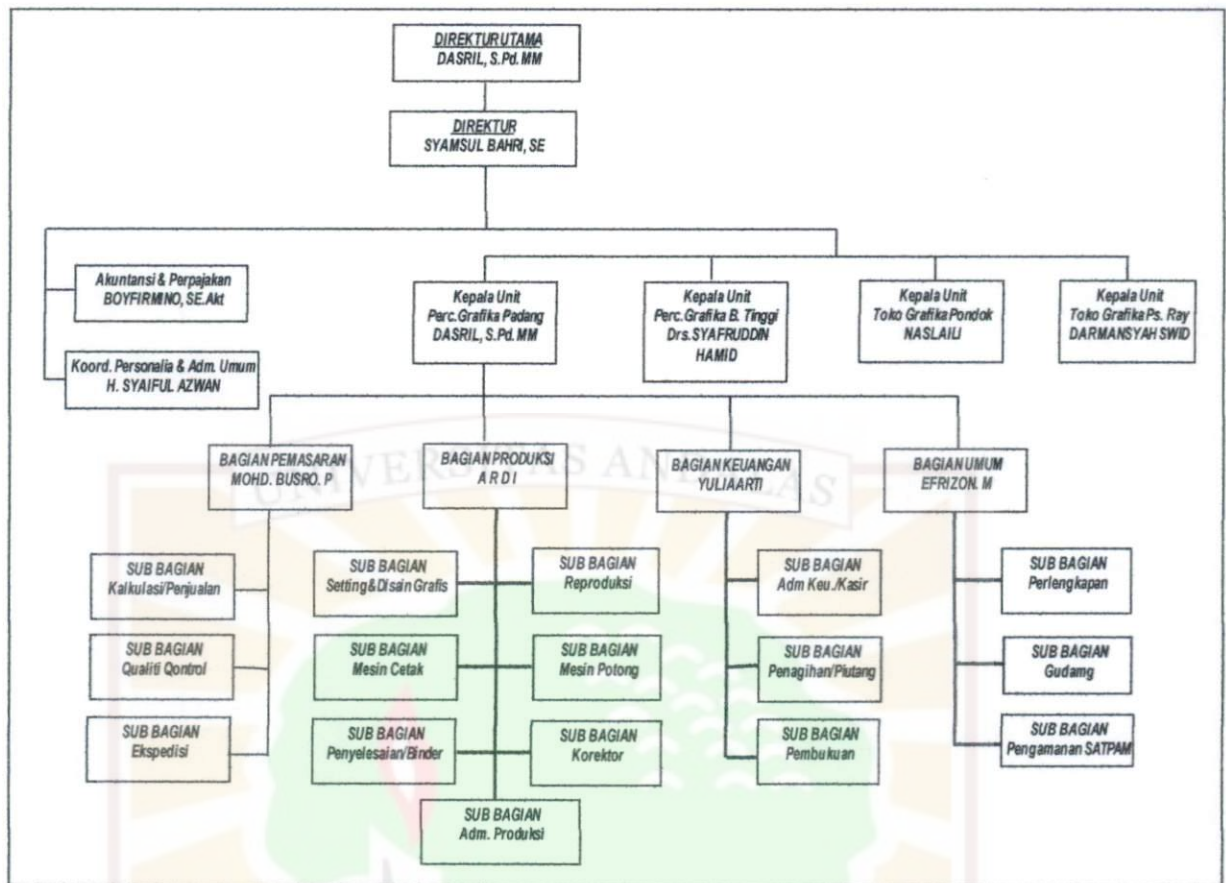
PT Grafika Jaya Sumbar bergerak di bidang Percetakan, *Supplier*, *Leveransi* Peralatan Kantor dan Perdagangan Umum. Perusahaan ini melayani percetakan undangan, kop surat, brosur, poster, buku, kotak nasi, kwitansi, map, faktur, kartu nama, lembar disposisi, blangko-blangko, box/kardus, dan lainnya.

Jenis-jenis Cetakan :

1. Naskah Ujian Akhir Nasional
2. Naskah Penerimaan CPNSD
3. Blanko KTP
4. Blanko Kartu Pemilih (Pemilu dan Pilkada)
5. Ijazah/STTB
6. Surat Suara
7. Materai Leges
8. Blanko Penerimaan Retribusi Daerah

4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan

PT Grafika Jaya Sumbar dipimpin oleh seorang Direktur Utama dan didampingi oleh seorang Direktur dan dalam struktur organisasinya terdapat beberapa Koordinator, Kepala Unit, dan beberapa Bagian yang mendukung jalannya organisasi. Bagan struktur organisasi PT Grafika Jaya Sumbar dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi PT Grafika Jaya Sumbang

4.1.5 Proses Bisnis Perusahaan

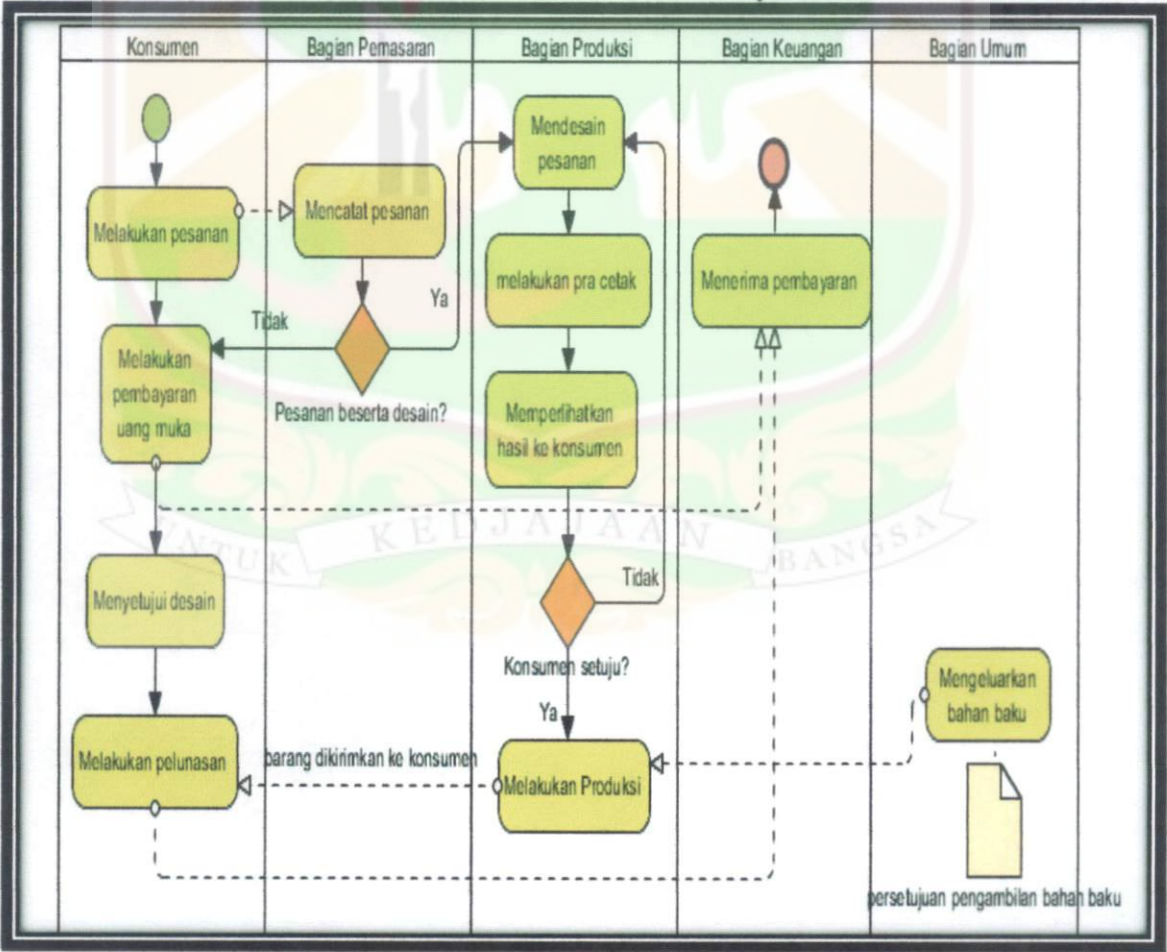
Perusahaan saat ini belum memiliki Standar Operasional dan Prosedur (SOP) yang baku. Namun, proses bisnis perusahaan secara umum dapat dilihat pada Gambar 4.2.

Proses yang pertama adalah pemesanan produk yang dilakukan oleh konsumen ke Bagian Pemasaran. Jika konsumen memesan produk beserta desainnya, maka konsumen harus menunggu beberapa waktu sampai desain selesai dilakukan oleh Bagian Produksi, maka Bagian Pemasaran akan menyampaikan pesanan kepada Bagian Produksi. Konsumen bisa melakukan pembayaran uang muka beberapa persen sesuai kesepakatan dengan Bagian Pemasaran dan membayarkannya ke Bagian Keuangan sebelum desain selesai atau setelah desain selesai. Setelah desain selesai, dilakukan pra cetak untuk memperlihatkan hasil desain kepada konsumen. Jika konsumen setuju dengan desain dari perusahaan, kemudian dilakukan produksi

cetakan. Jika konsumen tidak setuju, maka dilakukan desain ulang sampai desain yang ditawarkan sesuai dengan keinginan konsumen.

Jika konsumen memesan produk dengan membawa desain sendiri, maka konsumen membayar uang muka produk ke Bagian Keuangan dan kemudian dilakukan produksi cetakan. Proses selanjutnya adalah pengambilan bahan baku ke Sub Bagian Gudang yang disetujui oleh Kepala Bagian Umum dengan mengeluarkan kartu kuning untuk mengambil bahan baku dan melakukan produksi cetakan. Setelah produksi cetakan selesai, dilakukan *Binder* atau *Finishing* sampai produk bisa dikirimkan ke konsumen. Konsumen bisa meminta produk diantarkan atau menjemput langsung ke perusahaan. Tahap akhir adalah proses pembayaran oleh konsumen. Konsumen bisa membayar secara kredit /angsuran atau bisa membayar lunas.

Gambar 4.2 Proses Bisnis PT Grafika Jaya Sumbar



4.2 Informasi Strategis Perusahaan

Tahap pertama dalam proses pengolahan data untuk SWOT BSC adalah mengumpulkan informasi strategis perusahaan. Pengumpulan informasi strategis merupakan proses *input* untuk menyusun SWOT BSC. Alat yang digunakan untuk memperoleh informasi strategis yang diperlukan adalah *SWOT Balanced Scorecard Development Tool* yang dapat dilihat pada Lampiran A. Pengumpulan informasi strategis ini dilakukan melalui wawancara dengan Direktur Utama PT Grafika Jaya Sumbar yang mengetahui kondisi keseluruhan perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara pengumpulan informasi strategis tersebut, diketahui faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan dalam empat perspektif BSC. Faktor-faktor tersebut dapat dilihat pada Kuesioner Riset SWOT karena hasil wawancara ini menjadi *input* dalam menentukan indikator pertanyaan kuesioner.

4.3 Rekapitulasi Kuesioner Riset SWOT

Langkah selanjutnya adalah menyebarkan Kuesioner Riset SWOT untuk menganalisis dan mengklasifikasikan secara kuantitatif faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) saat ini yang dialami perusahaan. Responden untuk kuesioner ini adalah pimpinan staf dan karyawan yang mengetahui kondisi perusahaan sehingga hasil dari kuesioner ini cukup komprehensif. Responen yang dipilih adalah Direktur dan Kepala Bagian perusahaan yang terdiri dari empat orang, satu orang Direktur dan tiga orang Kepala Bagian. Perlu dijelaskan di sini adalah mengenai jumlah kepala Bagian seperti yang ada pada struktur organisasi pada Gambar 4.1 terdapat enam orang, namun saat dilakukan penelitian, Kepala Bagian hanya tiga orang karena satu orang memegang dua Bagian untuk sementara.

Hasil perhitungan kuesioner ini diperlukan untuk menentukan kuadran posisi perusahaan dalam diagram analisis SWOT sehingga diketahui strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini.

Rekapitulasi Kuesioner Riset SWOT dapat dilihat pada Tabel 4.1, Tabel 4.2, Tabel 4.3, dan Tabel 4.4.

Tabel 4.1 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Riset SWOT Indikator Kekuatan

No	Indikator KEKUATAN	Responden				Rata-rata
		1	2	3	4	
1	Pengelolaan Modal	4	4	4	3	3.75
2	Penggunaan Mesin <i>Packaging</i>	4	4	4	3	3.75
3	Konfigurasi mesin cetak yang mampu melayani diversifikasi pesanan cetak	3	3	4	4	3.50
4	Satu-satunya usaha <i>Packaging House</i> di Sumbar	4	5	4	4	4.25
5	Kerja sama yang sudah terbina dengan UKM-UKM Sumbar	4	5	4	3	4.00
6	Sejarah perusahaan di mata pelanggan	4	4	3	1	3.00
7	Fleksibilitas produk sesuai keinginan pelanggan	4	4	3	3	3.50
8	Memperoleh dukungan dari pemerintah	4	3	5	4	4.00
9	Operator cukup unggul	4	3	3	3	3.25

Tabel 4.2 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Riset SWOT Indikator Kelemahan

No	Indikator KELEMAHAN	Responden				Rata-rata
		1	2	3	4	
1	Modal sulit diperoleh	3	4	4	4	3.75
2	Beban Hutang dan Piutang	3	3	3	2	2.75
3	<i>Cashflow</i> belum ada	3	3	3	2	2.75
4	Mismanajemen di dalam perusahaan	4	3	2	4	3.25
5	Disefisiensi di produksi maupun operasional	2	3	2	3	2.50
6	Disorientasi / motif industri yang tidak tepat	3	1	3	4	2.75
7	Mesin yang tidak representatif karena sudah tua	2	1	2	2	1.75
8	Belum jelasnya peraturan pelaksanaan pemesanan produk oleh pelanggan termasuk SOP (Standar Operasi dan Prosedur)	2	1	5	4	3.00
9	Masih ada keluhan pelanggan tentang kualitas dan ketepatan pelayanan	4	2	3	2	2.75
10	Belum adanya sistem rekrutmen, pengembangan, dan kompetensi karyawan	3	1	3	1	2.00
11	<i>Quality control</i> pada perusahaan belum ada	3	1	2	1	1.75
12	Internal kontrol masih lemah	3	1	2	2	2.00
13	Kompetensi SDM yang lemah dan tidak sesuai penempatannya	2	3	2	2	2.25
14	Kompetensi SDM yang lemah dalam bidang <i>marketing</i>	2	2	5	4	3.25
15	Kurangnya promosi perusahaan ke masyarakat	3	1	5	2	2.75
16	Banyak pegawai yang akan pensiun sehingga membutuhkan banyak dana	1	3	3	1	2.00
17	Belum ada kaderisasi untuk jabatan strategis	1	1	3	1	1.50

Tabel 4.3 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Riset SWOT Indikator Peluang

No	Indikator PELUANG	Responden				Rata-rata
		1	2	3	4	
1	Pangsa pasar yang luas	4	4	3	4	3.75
2	Aset teknologi yang tersedia	2	4	3	4	3.25
3	Membuka usaha baru di bidang perdagangan umum (penyediaan plat,tinta,dan alat tulis kantor)	2	4	4	4	3.50
4	Belum adanya kompetitor di bidang usaha <i>Packaging House</i> (Rumah Kemasan) di Sumbar	4	5	4	4	4.25
5	Manajemen dapat dikelola lebih baik	4	5	4	5	4.50
6	Kebijakan pemerintah untuk memajukan BUMD	4	5	4	4	4.25
7	Adanya program-program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan	3	4	1	1	2.25

Tabel 4.4 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Riset SWOT Indikator Ancaman

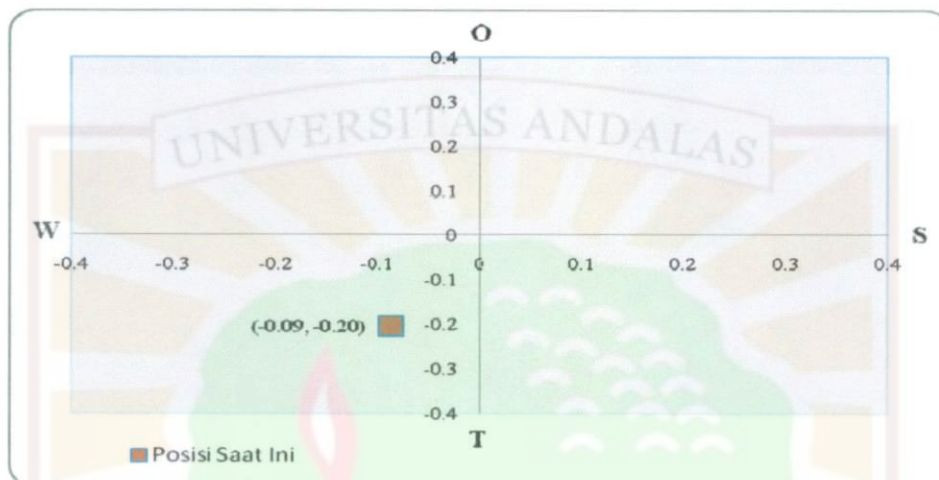
No	Indikator ANCAMAN	Responden				Rata-rata
		1	2	3	4	
1	Ketidakpastian perolehan dana karena prosedur yang panjang dan lama	3	2	3	3	2.75
2	Kebutuhan bahan baku yang masih dilakukan secara kredit sehingga mempengaruhi harga pokok	3	3	2	2	2.5
3	Ongkos pemeliharaan tinggi karena mesin yang sudah tua	2	2	2	1	1.75
4	Kompetitor semakin banyak	3	1	2	1	1.75
5	Sistem pengadaan dengan tender	3	2	1	1	1.75
6	Pelayanan yang lebih baik, teknologi yang lebih canggih, dan harga yang bersaing dari kompetitor	3	2	3	1	2.25
7	Perkembangan teknologi yang pesat sehingga masyarakat tidak membutuhkan usaha percetakan	3	1	3	4	2.75
8	Paradigma pegawai negeri yang mempengaruhi motivasi karyawan	3	1	2	2	2
9	Banyaknya karyawan yang akan pensiun mempengaruhi kebutuhan SDM dan kaderisasi	2	1	2	1	1.5

Perhitungan Penentuan Kuadran Posisi Diagram Analisis SWOT :

- Total *Mean Geometry* Internal (Kekuatan+Kelemahan) = 75.75
- Rata-Rata Internal (Total *Mean Geometry* / Jumlah pertanyaan)= $75.75 / 26 = 2.91$
- Posisi Internal sb-x (Rata-rata - *Mean Skala*) = $2.91 - 3 = -0.09$
- Total *Mean Geometry* Eksternal (Peluang+Ancaman) = 44.75

- e. Rata-Rata Eksternal ($\text{Total Mean Geometry} / \text{Jumlah pertanyaan}$) = $44.75 / 16 = 2.80$
- f. Posisi Internal sb-x ($\text{Rata-rata} - \text{Mean Skala}$) = $2.80 - 3 = -0.20$

Selanjutnya posisi tersebut dimasukkan ke dalam Diagram Analisis SWOT yang dapat dilihat pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Posisi Perusahaan dalam Diagram Analisis SWOT

Berdasarkan Diagram Analisis SWOT, dapat diketahui bahwa perusahaan saat ini berada pada Kuadran IV, yaitu perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan. Menurut Rangkuti (2006), posisi ini menempatkan perusahaan dalam situasi yang tidak menguntungkan dan arah strategi yang sesuai untuk digunakan adalah strategi defensif.

4.4 Formulasi Strategis

Setelah diketahui posisi perusahaan dan arah strategi perusahaan, disusun strategi dengan menggunakan Matriks TOWS dengan fokus meminimalkan kelemahan dan mengatasi ancaman serta disesuaikan dengan visi dan misi perusahaan. Penyusunan strategi dilakukan dan divalidasi oleh Direktur Utama perusahaan sehingga strategi tersebut sesuai dengan perusahaan dan sekiranya bisa dilaksanakan oleh perusahaan. Formulasi strategis dengan menggunakan Matriks TOWS dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tidak semua strategi yang dihasilkan pada Matriks TOWS akan digunakan, tetapi strategi-strategi yang memiliki skor hubungan kedekatan yang tinggi terhadap faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Skor dihitung dengan mengalikan nilai hubungan kedekatan dengan bobot setiap faktor. Nilai hubungan kedekatan yaitu 0 jika strategi tidak memiliki hubungan dengan faktor, 1 jika strategi memiliki sedikit hubungan dengan faktor, 3 jika strategi memiliki hubungan sedang dengan faktor, dan 5 jika strategi memiliki hubungan yang kuat dengan faktor. Nilai Hubungan dapat dilihat pada Tabel 4.6. Besar bobot setiap faktor disesuaikan dengan posisi perusahaan saat ini. Karena perusahaan berada dalam Kuadran IV pada Diagram Analisis SWOT yang berarti menghadapi ancaman dan kelemahan internal, maka faktor kelemahan dan ancaman diberikan bobot 5. Sementara itu, faktor kekuatan diberikan bobot 1 dan faktor peluang diberikan bobot 3 karena bagaimanapun peluang harus tetap diambil.

Tabel 4.6 Nilai Hubungan Kedekatan antara Strategi dengan Faktor-faktor Internal dan Eksternal (Rangkuti, 2011)

Hubungan	Nilai
Tidak ada	0
Sedikit	1
Sedang	3
Kuat	5

Contoh perhitungan skor hubungan kedekatan antara strategi dengan faktor-faktor internal dan eksternal yaitu :

Strategi WT : “Mengefektifkan dan efisiensi penggunaan mesin”.

- Nilai hubungan strategi tersebut dengan salah satu faktor internal kekuatan “Penggunaan Mesin *Packaging*” = 5. Hal ini berarti bahwa strategi tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan kekuatan tersebut dengan sangat baik.
- Nilai hubungan strategi tersebut dengan salah satu faktor internal kelemahan “Disefisiensi di produksi maupun operasional” = 5. Hal ini berarti bahwa keberhasilan strategi tersebut mampu meminimalkan kelemahan tersebut dengan sangat baik.
- Nilai hubungan strategi tersebut dengan salah satu faktor eksternal peluang “Belum adanya kompetitor di bidang usaha *Packaging House* di Sumbar” = 3. Hal ini berarti bahwa strategi tersebut dapat meraih peluang tersebut dengan cukup baik.

- d. Nilai hubungan strategi tersebut dengan salah satu faktor eksternal ancaman “Pelayanan yang lebih baik, teknologi yang lebih canggih, dan harga yang bersaing dari kompetitor” = 3. Hal ini berarti bahwa keberhasilan strategi tersebut mampu mengatasi ancaman dengan cukup baik.
- e. Setiap nilai hubungan dikalikan dengan bobot faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Penentuan nilai hubungan dan pengalihan dilakukan untuk semua faktor.
- f. Setelah dilakukan pengalihan, hasil pengalihan nilai hubungan dan bobot faktor kemudian dijumlahkan sehingga diperoleh Total Skor hubungan kedekatan antara strategi “Mengefektifkan dan efisiensi penggunaan mesin” dengan faktor-faktor internal dan eksternal adalah 186.

Perhitungan skor hubungan kedekatan antara strategi dengan faktor-faktor internal dan eksternal keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran C.

Setelah semua strategi dihitung skor hubungannya dengan faktor internal dan eksternal, maka ditentukan strategi prioritas berdasarkan strategi yang paling tinggi skor hubungan kedekatannya sampai yang memiliki skor hubungan kedekatan paling rendah. Urutan strategi prioritas dapat dilihat pada Tabel 4.7

Tabel 4.7 Urutan Strategi Prioritas

Urutan	Strategi	Total	Urutan	Strategi	Total
1	Membuat Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan rencana organisasi yang baku	462	8	Pelayanan prima dan meningkatkan cakupan layanan	366
2	Membuat produk yang berkualitas dan dapat diterima pasar yang lebih baik sebagai respon terhadap penawaran pesaing	427	9	Meningkatkan pelayanan usaha <i>Packaging House</i> (Rumah Kemasan)	361
3	Meningkatkan kompetensi operator	399	10	Peningkatan monitoring, evaluasi, dan kelayakan laporan	349
4	Mengadakan program DIKLAT bagi karyawan untuk mengembangkan kompetensi	388	11	Meningkatkan kerja sama dengan pemasok sehingga dapat menekan harga bahan baku	348
5	Meningkatkan kontribusi setoran PAD	387	12	Meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksi dengan perencanaan kerja dan produksi berdasarkan permintaan masa lalu	342
6	Menerapkan sistem manajemen <i>Total Quality Management</i> (TQM)	380	13	Memperluas target pasar	335
7	Menyempurnakan sistem informasi semua proses	373	14	Meningkatkan komitmen personel	334

Tabel 4.7 Urutan Prioritas Strategi (Lanjutan)

Urutan	Strategi	Total	Urutan	Strategi	Total
8	Pelayanan prima dan meningkatkan cakupan layanan	366	22	Mengembangkan produk dan layanan/jasa sehingga berpotensi untuk melayani cetakan-cetakan yang lain	287
9	Meningkatkan pelayanan usaha <i>Packaging House</i> (Rumah Kemasan)	361	23	Peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan dana	285
10	Peningkatan monitoring, evaluasi, dan kelayakan laporan	349	24	Meningkatkan kerja sama dengan UKM di Sumbar	282
11	Meningkatkan kerja sama dengan pemasok sehingga dapat menekan harga bahan baku	348	25	Mengefisiensi persediaan dan manajemen stok dengan <i>zero stock</i>	259
12	Meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksi dengan perencanaan kerja dan produksi berdasarkan permintaan masa lalu	342	26	Meningkatkan pendapatan semua unit bisnis	256
13	Memperluas target pasar	335	27	Menjalin kerja sama dengan pihak <i>supplier Carton Sheet</i>	233
14	Meningkatkan komitmen personel	334	28	Melakukan promosi dan iklan untuk menarik pelanggan baru	221
15	Membuat deskripsi pekerjaan yang jelas dan baku	334	29	Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemeliharaan mesin	205
16	Melipatgandakan pendapatan perusahaan dalam beberapa tahun	328	30	Meningkatkan rasio laba	201
17	Rekomendasi pengadaan teknologi baru dari pemerintah dengan rencana bisnis yang terencana dengan baik	324	31	Menerapkan sistem perawatan <i>Preventive Maintenance</i> untuk mesin dan peralatan	194
18	Inovasi pelayanan untuk mempertahankan pelanggan dan memperoleh pelanggan baru	318	32	Mengefektifkan dan efisiensi penggunaan mesin	186
19	Membuat Standar Operasional dan Prosedur yang baku	315	33	Menerapkan program subsidi silang sehingga dapat membiayai pembelian bahan baku	186
20	Mempromosikan dan memanfaatkan fungsi situs web guna menghemat waktu administratif untuk memproses pesanan	293	34	Mengurangi pengeluaran dengan melakukan pengurangan (<i>Retrenchment</i>)	185
21	Pemberian punishment atau sanksi dan bonus kepada karyawan untuk meningkatkan kapabilitas	291	35	Meningkatkan proses distribusi	150

4.5 Identifikasi Sasaran Strategis

Setelah diketahui strategi-strategi prioritas yang akan digunakan, kemudian strategi tersebut dibagi ke dalam empat perspektif BSC, yaitu *Financial*, *Customer*,

Internal Business Process, dan *Learning and Growth*. Kemudian ditentukan sasaran strategis dari setiap strategi. Sasaran strategis menggambarkan tujuan yang ingin dicapai perusahaan di masa yang akan datang. Sasaran strategis berfungsi untuk memudahkan dalam mengidentifikasi *Key Performance Indicators* (KPI). Sasaran strategis dari setiap strategi dapat dilihat pada Tabel 4.8.

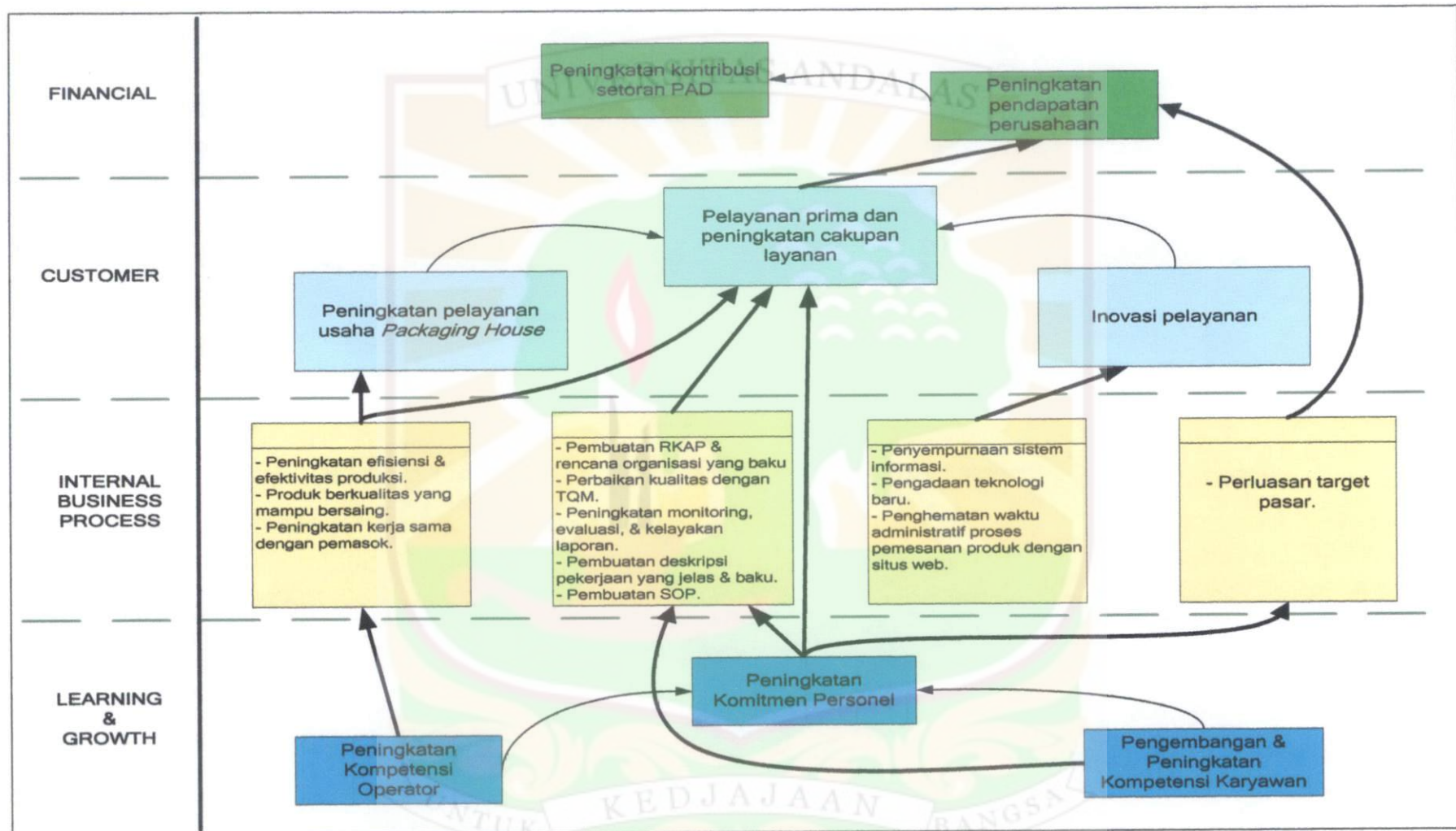
Tabel 4.8 Sasaran Strategis

Perspektif BSC	No	Strategi	Sasaran Strategis
FINANCIAL	1	Meningkatkan kontribusi setoran PAD	Peningkatan kontribusi setoran PAD
	2	Melipatgandakan pendapatan perusahaan dalam beberapa tahun	Peningkatan pendapatan perusahaan
CUSTOMER	3	Pelayanan prima dan meningkatkan cakupan layanan	Pelayanan prima dan peningkatan cakupan layanan
	4	Meningkatkan pelayanan usaha <i>Packaging House</i> (Rumah Kemasan)	Peningkatan pelayanan usaha <i>Packaging House</i>
	5	Inovasi pelayanan untuk mempertahankan pelanggan dan memperoleh pelanggan baru	Inovasi pelayanan
INTERNAL BUSINESS PROCESS	6	Membuat Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan rencana organisasi yang baku	Pembuatan RKAP dan rencana organisasi yang baku
	7	Membuat produk yang berkualitas dan dapat diterima pasar yang lebih baik sebagai respon terhadap penawaran pesaing	Produk berkualitas yang mampu bersaing
	8	Menerapkan sistem manajemen <i>Total Quality Management</i> (TQM)	Perbaikan kualitas dengan manajemen TQM
	9	Menyempurnakan sistem informasi semua proses	Penyempurnaan sistem informasi
	10	Peningkatan monitoring, evaluasi, dan kelayakan laporan	Peningkatan monitoring, evaluasi, dan kelayakan laporan
	11	Meningkatkan kerja sama dengan pemasok sehingga dapat menekan harga bahan baku	Peningkatan kerja sama dengan pemasok
	12	Meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksi dengan perencanaan kerja dan produksi berdasarkan permintaan masa lalu	Peningkatan efisiensi dan efektivitas produksi

Tabel 4.7 Sasaran Strategis (Lanjutan)

Perspektif BSC	No	Strategi	Sasaran Strategis
INTERNAL BUSINESS PROCESS	13	Memperluas target pasar	Perluasan target pasar
	14	Membuat deskripsi pekerjaan yang jelas dan baku	Pembuatan deskripsi pekerjaan yang jelas dan baku
	15	Rekomendasi pengadaan teknologi baru dari pemerintah dengan rencana bisnis yang terencana dengan baik	Pengadaan teknologi baru
	16	Membuat Standar Operasional dan Prosedur yang baku	Pembuatan SOP
	17	Mempromosikan dan memanfaatkan fungsi situs web guna menghemat waktu administratif untuk memproses pesanan	Penghematan waktu administratif proses pemesanan produk dengan situs web
LEARNING & GROWTH	18	Meningkatkan kompetensi operator	Peningkatan kompetensi operator
	19	Mengadakan program DIKLAT bagi karyawan untuk mengembangkan kompetensi	Pengembangan dan peningkatan kompetensi karyawan
	20	Meningkatkan komitmen personel	Peningkatan komitmen personel

Berdasarkan sasaran strategis dan perspektif BSC, dibangun *Strategy Map* (peta strategi) untuk menunjukkan hubungan sebab akibat dari setiap sasaran strategis dalam perspektif BSC. *Strategy Map* dapat dilihat pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4 Strategy Map

4.6 Identifikasi *Critical Success Factor* (CSF)

Setelah diketahui sasaran strategis perusahaan, dapat diidentifikasi *Critical Success Factor* (CSF). CSF merupakan faktor-faktor kunci atau aspek-aspek perusahaan yang kritis yang menentukan keberhasilan tujuan atau sasaran strategis. Setelah berhasil mengidentifikasi CSF, maka CSF akan banyak membantu dalam merumuskan KPI. Contoh identifikasi CSF dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Contoh Identifikasi CSF

Perspektif	Sasaran Strategis		CSF	
FINANCIAL	1	Peningkatan kontribusi setoran PAD	1	Posisi Keuangan
	2	Peningkatan pendapatan perusahaan	1	Tingkat Penjualan
CUSTOMER	1	Pelayanan prima dan peningkatan cakupan layanan	1	Komitmen karyawan
			2	Kepuasan pelanggan
			3	Daya tanggap terhadap komplain pelanggan
			4	Layanan berkualitas tinggi dan tepat waktu
	2	Peningkatan pelayanan usaha <i>Packaging House</i> (Rumah Kemasan)	1	Pelayanan baru yang lebih baik
			2	Kepuasan pelanggan usaha <i>Packaging House</i>
	3	Inovasi pelayanan	1	Pelayanan baru yang tidak diberikan pesaing
			2	Retensi pelanggan
			3	Akuisisi pelanggan
			4	<i>Customer relation</i>

Dapat dilihat pada Tabel 4.9, CSF dari Pelayanan prima dan peningkatan cakupan layanan salah satunya adalah komitmen karyawan. Hal ini berarti bahwa agar perusahaan mampu meningkatkan pelayanan, maka dibutuhkan komitmen dari karyawan. Komitmen karyawan merupakan faktor yang penting untuk dapat tercapainya sasaran strategis tersebut. Identifikasi CSF keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran D.

4.7 Identifikasi Key Performance Indicators (KPI)

Setelah diketahui CSF dari setiap sasaran strategis, maka mempermudah dalam mengidentifikasi *Key Performance Indicators* (KPI) untuk mengukur kinerja dalam pencapaian sasaran strategis. Sasaran Strategis atau CSF sebaiknya memiliki satu atau lebih KPI. Identifikasi KPI dapat dilihat pada Lampiran D. Contoh identifikasi KPI dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Contoh Identifikasi KPI

Perspektif	Sasaran Strategis	CSF	KPI	Formula KPI	Deskripsi KPI
FINANCIAL	1 Peningkatan kontribusi setoran PAD	1 Posisi Keuangan	1 Persentase kenaikan setoran PAD	$\frac{\text{Jumlah setoran tahun ini}}{\text{Jumlah setoran tahun lalu}}$	Seberapa besar kenaikan setoran PAD yang mampu diberikan
		1 Tingkat Penjualan	1 Pendapatan tertinggi per bulan	Besar pendapatan yang tertinggi per bulan	Besar pendapatan yang tertinggi per bulan
	2 Peningkatan pendapatan perusahaan		2 Margin Laba Kotor	$\frac{\text{Penjualan} - \text{Harga pokok penjualan}}{\text{Penjualan}}$	Ukuran untuk menilai total margin yang tersedia untuk menutupi beban operasi dan menghasilkan laba
			3 Margin Laba Operasi	$\frac{\text{Pendapatan sebelum bunga dan pajak (EBIT)}}{\text{Penjualan}}$	Ukuran untuk menilai profitabilitas tanpa memperhitungkan pajak dan bunga
			4 Margin Laba Bersih	$\frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}}$	Ukuran untuk menilai besar laba yang diperoleh setelah pajak per rupiah penjualan
			5 Pertumbuhan Penjualan	$\frac{\text{Penjualan tahun ini}}{\text{Penjualan tahun lalu}} \times 100\%$	Ukuran untuk menilai tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan
			6 Pertumbuhan Laba Bersih	$\frac{\text{Laba tahun ini}}{\text{Laba tahun lalu}} \times 100\%$	Ukuran untuk menilai tingkat pertumbuhan laba perusahaan

Identifikasi KPI keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran D.

4.8 Validasi Key Performance Indicators (KPI)

Setelah dilakukan identifikasi KPI, dilakukan validasi KPI agar KPI yang telah disusun sesuai dan mampu diterapkan oleh perusahaan. Validasi (KPI) dilakukan dengan metode *in-depth Interview* yaitu wawancara yang mendalam

dengan para ahli yang menjadi responden untuk menilai dan merevisi KPI. Responden terdiri dari dua orang, yaitu dari pihak perusahaan dan pihak akademisi yang ahli dan memahami indikator-indikator KPI. Responden dari pihak perusahaan adalah Bapak Dasril S.Pd,MM yang menjabat sebagai Direktur Utama perusahaan dan Dr. Vera Pujani, M.Tech yang merupakan Dosen sekaligus Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Unand. Responden mengisi formulir penilaian dengan mencentang (√) kolom sesuai atau tidak sesuai pada setiap KPI dan formulir validasi bersifat terbuka, Responden bisa merevisi dan menambahkan KPI pada kolom Keterangan. Formulir validasi KPI dapat dilihat pada Lampiran E.

Berdasarkan validasi yang telah dilakukan, terdapat beberapa KPI yang tidak sesuai kemudian dihilangkan dan terdapat KPI yang diperbaiki. KPI yang dihilangkan adalah Tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan usaha *Packaging House* karena telah terdapat KPI tingkat kepuasan terhadap pelayanan perusahaan dan Jumlah karyawan yang mengerti IT karena dianggap tidak sesuai untuk mengukur kinerja perusahaan. KPI yang diperbaiki yaitu Tingkat Kepuasan diganti dengan Indeks Kepuasan. KPI yang telah divalidasi dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 KPI Hasil Validasi

Perspektif	KPI	Formula KPI	Deskripsi KPI
FINANCIAL	1 Persentase kenaikan setoran PAD	$\frac{\text{Jumlah setoran tahun ini}}{\text{Jumlah setoran tahun lalu}}$	Seberapa besar kenaikan setoran PAD yang mampu diberikan
	2 Pendapatan tertinggi per bulan	Besar pendapatan yang tertinggi per bulan	Besar pendapatan yang tertinggi per bulan
	3 Margin Laba Kotor	$\frac{\text{Penjualan} - \text{Harga pokok penjualan}}{\text{Penjualan}}$	Ukuran untuk menilai total margin yang tersedia untuk menutupi beban operasi dan menghasilkan laba
	4 Margin Laba Operasi	$\frac{\text{Pendapatan sebelum bunga dan pajak (EBIT)}}{\text{Penjualan}}$	Ukuran untuk menilai profitabilitas tanpa memperhitungkan pajak dan bunga
	5 Margin Laba Bersih	$\frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}}$	Ukuran untuk menilai besar laba yang diperoleh setelah pajak per rupiah penjualan
	6 Pertumbuhan Penjualan	$\frac{\text{Penjualan tahun ini}}{\text{Penjualan tahun lalu}} \times 100\%$	Ukuran untuk menilai tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan
	7 Pertumbuhan Laba Bersih	$\frac{\text{Laba tahun ini}}{\text{Laba tahun lalu}} \times 100\%$	Ukuran untuk menilai tingkat pertumbuhan laba perusahaan

Tabel 4.11 KPI Hasil Validasi (Lanjutan)

Perspektif	KPI	Formula KPI	Deskripsi KPI
CUSTOMER	1 Persentase komplain yang terlayani	$\frac{\text{Komplain terlayani}}{\text{Jumlah komplain}} \times 100\%$	Jumlah komplain yang terlayani oleh karyawan
	2 Indeks kepuasan pelanggan	Indeks kepuasan	Indeks kepuasan pelanggan terhadap produk dan pelayanan yang diberikan perusahaan
	3 Daya Tanggap	$\frac{\text{Total waktu tanggap}}{\text{Jumlah Komplain}}$	Rata-rata waktu yang dibutuhkan mengatasi komplain pelanggan
	4 Jumlah produk yang dikembalikan	Total jumlah produk yang dikembalikan per produksi	Ukuran untuk mengukur kualitas produk sesuai keinginan pelanggan
	5 Persentase barang sampai tepat waktu	$\frac{\text{Jumlah barang tepat waktu}}{\text{Total barang yang dikirim}} \times 100\%$	Ukuran untuk mengukur ketepatan pengiriman barang kepada konsumen
	6 Jumlah pelayanan baru usaha <i>packaging</i>	Total pelayanan baru	Jumlah pelayanan baru yang diberikan untuk usaha <i>packaging</i>
	7 Jumlah keluhan pelanggan usaha <i>packaging</i>	Total keluhan	Jumlah keluhan terhadap produk dan pelayanan usaha <i>packaging</i>
	8 Ide Pelanggan	Jumlah ide yang masuk dari pelanggan per periode	Jumlah ide untuk melakukan inovasi yang datang dari pelanggan dalam
	9 Persentase pelanggan tetap	$\frac{\text{Total Pelanggan tetap}}{\text{Total pelanggan keseluruhan}} \times 100\%$	Persentase pelanggan yang setia terhadap perusahaan
	10 Jumlah pelanggan baru	Total pelanggan baru per periode	Jumlah pelanggan baru yang masuk ke perusahaan
	11 Pembelian ulang	Total pembelian ulang per periode	Jumlah dan waktu pembelian ulang konsumen terhadap produk yang pernah dibelinya
Internal Business Process	1 <i>Market share</i>	$\frac{\text{Pasar yang dimiliki}}{\text{Total pasar keseluruhan}} \times 100\%$	Ukuran untuk mengetahui persentase pasar yang telah diraih perusahaan
	2 Jumlah konsumen diraih oleh saluran distribusi yang telah ditetapkan	Jumlah konsumen baru berdasarkan saluran distribusi	Jumlah konsumen baru yang berhasil diraih oleh jalur distribusi yang telah ditetapkan
	3 Waktu yang dibutuhkan untuk membuat <i>business plan</i>	Waktu penyerahan <i>business plan</i> - waktu mulai pembuatan <i>business plan</i>	Ukuran untuk melihat ketepatan waktu pembuatan <i>business plan</i>
	4 Realisasi pengadaan teknologi baru	Realisasi pengadaan	Ukuran untuk melihat sebaik apa perencanaan yang telah diajukan dan disetujui
	5 Biaya yang dikeluarkan untuk pembangunan sistem informasi	Total pengeluaran biaya untuk pembangunan sistem informasi	Jumlah biaya yang dikeluarkan untuk membangun sistem informasi
	6 Indeks kepuasan <i>user</i>	Indeks kepuasan	Indeks kepuasan <i>user</i> terhadap sistem informasi yang dibuat
	7 Jumlah klaim informasi	Jumlah klaim informasi per periode tertentu	Jumlah informasi yang diklaim per periode waktu tertentu

Tabel 4.11 KPI Hasil Validasi (Lanjutan)

Perspektif	KPI	Formula KPI	Deskripsi KPI
Internal Business Process	8 Waktu <i>backup</i> data	Total waktu <i>backup</i> data per periode waktu tertentu	Waktu yang dibutuhkan untuk mem- <i>backup</i> data yang berdampak pada produktivitas dan efisiensi pekerjaan
	9 Jumlah keluhan karyawan terhadap pekerjaannya	Jumlah keluhan	Jumlah keluhan karyawan terhadap pekerjaannya
	10 Persentase pekerjaan selesai tepat waktu	$\frac{\text{Jumlah pekerjaan tepat waktu}}{\text{Total pekerjaan}} \times 100\%$	Persentase pekerjaan yang berhasil dikerjakan tepat waktu
	11 Jumlah komplain karyawan terhadap kebijakan perusahaan	Total komplain karyawan	Jumlah komplain dari karyawan terhadap kebijakan perusahaan
	12 Jumlah sanksi karyawan	Total sanksi	Jumlah sanksi yang diberikan kepada karyawan
	13 Persentase laporan tepat waktu	$\frac{\text{Laporan tepat waktu}}{\text{Total laporan}} \times 100\%$	Persentase laporan yang dikumpulkan tepat waktu oleh karyawan per periode
	14 Persentase laporan yang layak diterima	$\frac{\text{Laporan layak}}{\text{Total laporan}} \times 100\%$	Persentase laporan yang dikumpulkan layak untuk diterima dan tepat
	15 Jumlah perbaikan yang dilakukan	Total perbaikan	Jumlah perbaikan yang dilakukan di dalam perusahaan setelah evaluasi
	16 Jumlah pertanyaan tentang prosedur	Total pertanyaan yang masuk mengenai prosedur	Total pertanyaan yang masuk mengenai prosedur dari karyawan ataupun konsumen
	17 Jumlah kesalahan prosedur	Total kesalahan prosedur	Jumlah kesalahan terhadap prosedur yang dijalankan
	18 Waktu penyelesaian RKAP dan rencana organisasi	Waktu penyerahan RKAP & rencana - Waktu pembuatan	Lama waktu yang dibutuhkan untuk membuat RKAP dan rencana organisasi
	19 Persentase pencapaian target penyelesaian RKAP	$\frac{\text{Target tercapai}}{\text{Total target}} \times 100\%$	Persentase pencapaian target penyelesaian RKAP dan rencana organisasi yang direncanakan
	20 Persentase pemenuhan kualitas standar produk	$\frac{\text{Kualitas standar terpenuhi}}{\text{Total kualitas standar}} \times 100\%$	Persentase kualitas standar yang berhasil dipenuhi oleh produk
	21 Rasio harga dengan harga pesaing	$\frac{\text{Harga perusahaan}}{\text{Harga pesaing}}$	Rasio perbandingan harga produk di perusahaan terhadap harga pesaing
	22 Jumlah <i>award</i> / penghargaan	Total <i>award</i>	Jumlah penghargaan atau <i>award</i> yang diterima perusahaan dari pihak luar
	23 Persentase pengiriman tepat waktu (<i>on-time delivery</i>)	$\frac{\text{Jumlah pengiriman ontime}}{\text{Total pengiriman}} \times 100\%$	Ukuran untuk melihat ketepatan waktu pengiriman barang oleh pemasok
	24 Rangking pemasok	Rangking pemasok	Rangking pemasok dari sisi kualitas, biaya, dan pengiriman
	25 Rasio perbandingan harga pemasok dengan perusahaan	$\frac{\text{Harga pemasok 1}}{\text{Harga pemasok 2}}$	Ukuran perbandingan antar pemasok

Tabel 4.11 KPI Hasil Validasi (Lanjutan)

Perspektif	KPI	Formula KPI	Deskripsi KPI
Internal Business Process	26 <i>Lead Time</i> barang	Waktu barang sampai - Waktu barang dipesan	Waktu yang dibutuhkan dari pemesanan sampai barang yang dipesan sampai ke perusahaan
	27 Efektivitas produksi	$\frac{Outcome}{Output}$	Ukuran untuk menilai hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai
	28 Kapasitas produksi per minggu	Kapasitas produksi	Jumlah maksimal <i>output</i> /cetakan yang mampu diproduksi per minggu
	29 Persentase cetakan rusak	$\frac{\text{Jumlah cetakan rusak}}{\text{Total cetakan keseluruhan}} \times 100\%$	Ukuran untuk menilai kualitas produksi dari banyaknya cetakan yang rusak
	30 <i>Up time</i> mesin	$\frac{\text{Jumlah produk jadi}}{\left(\frac{Design\ Speed \times}{\text{Waktu pengerjaan}}\right)} \times 100\%$	Ukuran untuk mengukur ketahanan alat/mesin
	31 Waktu siklus produksi	Waktu siklus	Waktu siklus dari awal produksi sampai selesai produksi
	32 Efisiensi proses	$\frac{\text{Waktu siklus}}{\text{Waktu proses}}$	Efisiensi proses yang dihitung dari rasio waktu siklus dibagi dengan waktu proses aktual
	33 Waktu pemesanan produk	Waktu pemesanan produk	Waktu yang dibutuhkan untuk memesan produk melalui situs web
	34 Jumlah ketidaksesuaian produk yang dikirimkan	Total ketidaksesuaian produk yang dikirimkan	Jumlah kesalahan produk yang dikirimkan kepada konsumen yang memesan lewat situs web
	35 <i>Lead Time</i> produk	<i>Lead Time</i> produk	Total waktu dari pemesanan produk oleh konsumen melalui situs web sampai barang yang dipesan dikirimkan
	36 Intensitas <i>update website</i>	Jumlah meng- <i>update website</i>	Jumlah atau intensitas operator meng- <i>update website</i>
Learning & Growth	1 Jumlah pelatihan operator	Total pelatihan yang diikuti	Jumlah pelatihan yang dilakukan operator untuk meningkatkan kompetensinya
	2 Jumlah kesalahan operator dalam bekerja	Total kesalahan akibat <i>human error</i>	Jumlah kesalahan yang diakibatkan oleh kesalahan operator dalam bekerja
	3 Jumlah kecelakaan kerja	Total kecelakaan kerja	Jumlah kecelakaan kerja
	4 Jumlah program diklat yang diikuti	Total program diklat	Jumlah program diklat yang berhasil diikuti karyawan
	5 Jumlah karyawan yang melakukan perbaikan pasca diklat	Total karyawan melakukan perbaikan	Ukuran untuk menilai keberhasilan program diklat yang dilihat dari total karyawan yang memperbaiki kinerjanya setelah melakukan diklat
	6 Persentase karyawan yang menyusun rencana pengembangan SDM	$\frac{\text{Jumlah karyawan dg perencanaan}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$	Ukuran untuk mengukur inisiatif karyawan dalam menyusun rencana pengembangan kompetensi SDM
	7 <i>Revenue</i> per karyawan	<i>Revenue</i> per karyawan	Pendapatan yang diperoleh per karyawan
	8 Absensi karyawan	Jumlah absensi per karyawan	Tingkat absensi dari karyawan
	9 Kepuasan karyawan	Indeks kepuasan karyawan	Indeks kepuasan karyawan terhadap perusahaan
	10 Persentase partisipasi karyawan dalam kegiatan tertentu	$\frac{\text{Jumlah karyawan berpartisipasi}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$	Persentase pegawai yang ikut berpartisipasi dalam aktivitas tertentu
	11 Jumlah karyawan dengan kinerja baik	Total karyawan kinerja baik	Jumlah karyawan yang memiliki kinerja baik per tahun
	12 Ide perbaikan/inovasi	Total ide perbaikan per karyawan per tahun	Jumlah ide perbaikan atau inovasi yang muncul dari karyawan setiap tahun