

Perancangan Alat Ukur Penilaian Kinerja di PT X dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Silvia Floretta Brillianty¹, Liem Yenny Bendatu²

Abstract: PT X is one of the companies in Surabaya which producing coconut oil and palm oil. This study was conducted to generate a design of performance measurement in PT X, based on the balanced scorecard's four perspectives. The design focused on the Department of Plant 1 and Plant 2, which are the core department in the production section. Balanced scorecard covers the measurement of strategic design, program matrix design and Key Performance Indicators for each level positions. The measurement of strategic design is divided into three parts, namely the strategic measurement for PT X in general, Department of Plant 1 and Department of Plant 2. Program matrix consists on current programs and also suggestions on new programs to achieve the company's target. The Key Performance Indicator covers four levels of the existing positions in each Department of Plant 1 and Department of Plant 2, which are Section Head, Deputy Section Head, Supervisor and Operator.

Keywords: performance measurement, balanced scorecard, key performance indicator.

Pendahuluan

PT X merupakan salah satu perusahaan di Surabaya yang bergerak dibidang industri pengolahan minyak nabati dengan bahan baku kelapa sawit dan kelapa buah, atau yang biasa disebut sebagai kopra.

Sebuah perusahaan harus memiliki kinerja yang lebih baik dari satu periode ke periode berikutnya untuk dapat terus memenuhi tuntutan lingkungan global yang semakin kompetitif. Kinerja yang diharapkan akan lebih baik tersebut harus diikuti dengan prosedur yang terstruktur dan jelas, yang mampu mendeskripsikan visi, misi dan strategi yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu alat pengukuran kinerja yang mampu membantu manajemen puncak dalam mengawasi kinerja perusahaannya agar dapat terus mengarah dan mewujudkan visi, misi dan strategi perusahaan.

Selama beroperasi lebih dari 35 tahun, pihak manajemen puncak PT X hanya mengukur kinerja perusahaan dari segi finansial saja. Peningkatan profit dinyatakan sebagai peningkatan kinerja perusahaan dan sebaliknya, penurunan profit diindikasikan sebagai adanya penurunan kinerja dari perusahaan. Seiring dengan perkembangan jaman, perusahaan menyadari bahwa pengukuran kinerja dari segi finansial saja tidak cukup membantu dalam menilai seluruh kinerja perusahaan sampai ke lini terbawah. Cara tersebut juga dianggap sudah tidak relevan.

Key Performance Indicator (KPI) merupakan sistem pengukuran kinerja yang digunakan PT X sampai saat ini. KPI yang ada dirancang dan dilaksanakan secara langsung oleh masing-masing kepala bagian departemen. KPI dirasa kurang mampu untuk mencerminkan kondisi menyeluruh kinerja perusahaan, karena dalam pelaksanaannya hanya mengukur kinerja dari masing-masing departemen. PT X perlu memperbaharui alat ukur penilaian kinerja yang telah digunakan saat ini. Alat ukur yang baru tersebut diharapkan dapat mengetahui kinerja dari perusahaan secara lebih menyeluruh dan berimbang, yang tidak hanya berorientasi pada segi finansial saja tetapi juga dari segi non finansial.

Salah satu alat pengukuran kinerja yang cukup baik untuk diterapkan di PT X adalah *Balanced Scorecard* (BSC). BSC dapat mengukur kinerja perusahaan secara lebih menyeluruh dan berimbang, tidak hanya dari segi finansial saja tetapi dari segi non finansial juga. BSC juga dapat mengukur kinerja perusahaan dari lini teratas sampai lini terbawah.

Metode Penelitian

Bab ini akan mengulas metodologi yang digunakan dalam perancangan *balanced scorecard*. Perancangan *balanced scorecard* pada penelitian ini menggunakan konsep analisa SWOT dan empat perspektif *balanced scorecard*.

Analisa SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Analisa SWOT biasa disebut sebagai analisa *intern* dan *ekstern*. Metode ini merupakan tahapan yang harus dilalui sebelum perumus strategi merumuskan suatu strategi. Perumus strategi akan menganalisa faktor-faktor yang berasal dari pihak

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Program Studi Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: silviafloretta@yahoo.com, yenny@peter.petra.ac.id

luar dan faktor-faktor yang berasal dari pihak dalam perusahaan dalam menghadapi lingkungan industri dan lingkungan makro. Faktor-faktor yang berasal dari pihak dalam perusahaan adalah kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), sedangkan faktor-faktor yang berasal dari pihak luar perusahaan adalah peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) (Mulyadi, 2001) [4].

Hasil dari analisa SWOT kemudian akan dimasukkan ke dalam sebuah matriks SWOT, seperti yang terlihat pada Tabel 1. Matriks SWOT akan mampu menciptakan strategi-strategi dari keempat faktor yang telah dianalisa sebelumnya. Matriks SWOT ini kemudian akan ditransformasikan ke dalam sebuah rancangan *strategy map* yang dikaitkan dengan empat perspektif yang terdapat pada *balanced scorecard*.

Tabel 1. SWOT matrix

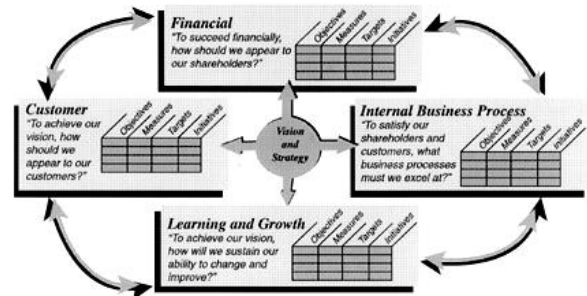
	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
OPPORTUNITIES (O)	<u>SO STRATEGY</u> Using strengths to take advantage of the opportunities	<u>WO STRATEGY</u> To minimize weaknesses in order to take advantage of the opportunities
THREATS (T)	<u>ST STRATEGY</u> Using strengths to deal with the external environmental threats	<u>WT STRATEGY</u> To minimize both weaknesses and external threats

Sumber: GML Performance Consulting (2010, p. 34)

Balanced Scorecard

Metode ini dikembangkan oleh Kaplan dan Norton [3] pada tahun 1996 dan akan digunakan sebagai landasan dalam perancangan ini. *Balanced scorecard* adalah sebuah tolak ukur atau ukuran yang sangat penting digunakan untuk menyeimbangkan berbagai tolak ukur kinerja perusahaan ke dalam sasaran strategi perusahaan yang lebih komprehensif, koheren, seimbang dan terukur untuk menciptakan keberhasilan keuangan (*outstanding financial return*) secara *sustainable* atau yang bersifat jangka panjang.

Balanced scorecard juga didefinisikan sebagai sebuah sistem manajemen yang saling terkait. Keterkaitan antara visi dan strategi perusahaan terhadap empat perspektif *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen kinerja *balanced scorecard* tercantum dalam Gambar 1.



Gambar 1. Sistem manajemen kinerja *balanced scorecard*
Sumber: Kaplan dan Norton (1996, p. 9)

Hasil dan Pembahasan

Bab ini akan memaparkan tahapan dalam perancangan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur penilaian kinerja PT X yang baru, mulai dari gambaran umum perusahaan sampai pada perancangan *key performance indicator* per level jabatan.

Visi dan Misi Perusahaan

Visi dari PT X adalah “menjadi salah satu perusahaan terbaik dan terpercaya di dalam industri minyak makan”.

Misi yang ditetapkan PT X dalam menunjang visi adalah selalu memuaskan pelanggan dengan memberikan produk minyak makan dengan kualitas terbaik dan selalu memberikan kesempatan belajar bagi sesama anggota kami.

Analisa SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Berikut ini merupakan hasil dari analisa SWOT yang menggambarkan analisa dari faktor internal dan faktor eksternal perusahaan.

Strengths

1. Memiliki kapasitas gudang kopra yang besar
2. Bahan baku berkualitas
3. Budaya perusahaan yang kuat
4. Loyalitas dan dedikasi tinggi karyawan
5. Ketepatan *lead time*
6. Implementasi sistem manajemen yang baik

Weaknesses

1. Penjualan tanpa merk dagang
2. Penjualan hanya dalam bentuk B2B (*Business-to-Business*)
3. Harga RBD Olein (minyak goreng kelapa sawit) yang dijual PT X lebih tinggi dibandingkan perusahaan sejenis
4. Terbatasnya pemanfaatan mesin berteknologi canggih

Opportunities

1. Trend pasar untuk beralih ke minyak goreng yang lebih sehat (minyak kelapa)

2. Penerapan UU No. 5 Tahun 1999 (Anti Monopoli)
3. Diversifikasi terhadap produk
4. Tingginya permintaan konsumen terhadap minyak goreng
5. *Free export taxes* untuk produk minyak kelapa dan turunannya

Threats

1. Demo
2. Harga bahan baku fluktuatif
3. Pasokan bahan baku tidak stabil
4. Harga produk dipengaruhi harga kopra di pasar dunia
5. Larangan penjualan minyak dalam bentuk curah tahun 2015
6. Banyaknya kompetitor RBD Olein

Matriks SWOT

Hasil dari analisa SWOT kemudian dibentuk ke dalam sebuah matriks SWOT.

Tabel 2. Matriks SWOT

STRENGTHS		WEAKNESSES	
1. Memiliki kapasitas gudang kopra terbesar		1. Penjualan tanpa merk dagang	
2. Bahan baku berkualitas		2. Penjualan hanya dalam bentuk B2B (<i>Business-to-Business</i>)	
3. Budaya perusahaan yang kuat		3. Harga RBD Olein (minyak goreng kelapa sawit) yang dijual PTX lebih tinggi dibandingkan perusahaan sejenis	
4. Loyalitas dan dedikasi tinggi karyawan		4. Terbatasnya pemanfaatan mesin berteknologi canggih	
5. Ketepatan <i>lead time</i>			
6. Implementasi sistem manajemen yang baik			
OPPORTUNITIES		STRATEGI S-O	
1. Tren pasar untuk beralih ke minyak goreng yang lebih sehat (minyak kelapa)	[S2, S3, S4, S6, O4] Merah berbagai sertifikasi yang berhubungan dengan standar keamanan pangan	STRATEGI W-O	[W3, O4] Menekan harga pokok produksi
2. Penerapan UU No. 5 Tahun 1999 (Anti Monopoli)	[S1, S2, S3, S4, S5, S6, O1, O2, O4, O5] Memperluas wilayah pemasaran ke pasar-pasar yang baru.	[W1, W2, O1, O4] Peningkatan strategi pemasaran terhadap produk minyak makan yang lebih sehat kepada pelanggan melalui promosi.	
3. Diversifikasi terhadap produk	[S2, S6, O1, O4] Mempromosikan minyak kelapa sebagai minyak goreng yang tidak berbahaya dan memiliki kandungan kolesterol yang rendah.	[W1, W2, W3, O1, O3, O4, O5] Meningkatkan penjualan dari segi B2B (<i>Business to Business</i>).	
4. Tingginya permintaan konsumen terhadap minyak goreng	[S3, S4, S6, O3, O4] Pemanfaatan tenaga ahli dari pekerja untuk menciptakan produk baru atau pembentukan tim R&D (<i>Research and Development</i>)	[W1, W2, O3] Meningkatkan penjualan melalui produk diversifikasi.	
5. <i>Free export taxes</i> untuk produk minyak kelapa dan turunannya			
THREATS		STRATEGI S-T	
1. Demo	[S2, S6, T6] Memproduksi minyak goreng yang berkualitas dengan harga yang lebih terjangkau, sehingga dapat menyaingi kompetitor.	STRATEGI W-T	[W1, W2, T5] Menciptakan produk minyak goreng kemasan bermerek.
2. Harga bahan baku fluktuatif	[S1, S2, T2, T3, T4] Membuat strategi pengaturan <i>stock inventory</i> bahan baku.	[W4, T2, T3, T4, T6] Memiliki lahan perkebunan kelapa sendiri atau bekerja sama dengan petani perkebunan kelapa.	
3. Pasokan bahan baku tidak stabil	[S3, S4, T1] Meningkatkan kesejahteraan buruh dengan menciptakan perserikatan buruh di lingkup internal perusahaan.	[W4, T6] Menggunakan mesin berteknologi yang lebih canggih.	
4. Harga produk dipengaruhi harga kopra di pasar dunia	[S2, S3, S4, S5, S6, T5] Menciptakan strategi B2C.	[W3, T6] Meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap layanan.	
5. Larangan penjualan minyak dalam bentuk curah tahun 2015	[S2, S3, S4, S5, S6, T6] Mempertahat hubungan dengan distributor.		
6. Banyaknya kompetitor RBD Olein	[S4, T1] Memberi pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan nilai tambah masing-masing individu.	[W1, W2, W3, T6] Meningkatkan kepercayaan pelanggan.	

Tabel 2. merupakan matriks SWOT yang menggambarkan analisa dari faktor internal dan faktor eksternal perusahaan, serta strategi yang dapat dibentuk dari kedua faktor tersebut.

Strategi S-O

Strategi S-O adalah strategi yang dikolaborasikan dari faktor internal dan faktor eksternal perusahaan, yaitu dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki PT X untuk memanfaatkan berbagai kesempatan. Terdapat empat strategi S-O yang berhasil dirumuskan berdasarkan matriks SWOT.

Strategi W-O

Strategi W-O adalah strategi yang dikolaborasikan dari faktor internal dan faktor eksternal perusahaan, yaitu dengan meminimalisasi kelemahan yang dimiliki PT X dengan cara memanfaatkan berbagai kesempatan. Terdapat empat strategi W-O yang berhasil dirumuskan berdasarkan matriks SWOT.

Strategi S-T

Strategi S-T adalah strategi yang dikolaborasikan dari faktor internal dan faktor eksternal perusahaan, yaitu dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki PT X untuk mengurangi berbagai ancaman yang ditimbulkan dari luar perusahaan. Terdapat tujuh strategi S-T yang berhasil dirumuskan berdasarkan matriks SWOT.

Strategi W-T

Strategi W-T adalah strategi yang dikolaborasikan dari faktor internal dan faktor eksternal perusahaan, yaitu dengan meminimalisasi kelemahan yang dimiliki PT X untuk menghindari berbagai ancaman yang timbul dari luar perusahaan. Terdapat lima strategi W-T yang berhasil dirumuskan berdasarkan matriks SWOT.

Pengkategorian Strategi

Pengkategorian strategi ini didapatkan dari hasil mengelompokkan strategi yang diciptakan pada matriks SWOT. Tujuan dari pengkategorian ini adalah menyatukan strategi yang dianggap memiliki kesamaan serta memudahkan perusahaan dalam berfokus pada salah satu strategi yang akan dirumuskan lebih jauh dalam peta strategi.

Pengelompokkan strategi pada Tabel 3. dilakukan berdasarkan teori Fred. R. David [1] mengenai tipe-tipe strategi. Strategi 1 merupakan strategi yang berfokus pada sumber daya manusia, strategi 2 termasuk ke dalam tipe strategi *retrenchment*, strategi 3 termasuk ke dalam tipe strategi *related diversification*, strategi 4 termasuk ke dalam tipe strategi *market penetration*.

Kelompok strategi tersebut kemudian dipilih oleh pihak PT X untuk menentukan sasaran strategis. Sasaran strategis yang ditentukan tersebut

merupakan sasaran yang akan menjadi prioritas utama bagi PT X dalam mencapai visi dan misi perusahaan. PT X kemudian menetapkan dua strategi sebagai sasaran strategis, yaitu strategi nomor 2 dan strategi nomor 3.

Tabel 3. Pengkategorian strategi

Strategi 1	Strategi 2	Strategi 3	Strategi 4
Strategi yang berfokus kepada SDM (Sumber Daya Manusia)	Strategi yang berfokus kepada penurunan biaya (<i>reduction cost</i>)	Strategi yang berfokus kepada diversifikasi produk	Strategi yang berfokus kepada pemasaran produk atau pengembangan pasar
Meningkatkan kesejahteraan buruh dengan menciptakan perserikatan buruh di lingkup internal perusahaan	Menekan harga pokok produksi	Pemanfaatan tenaga ahli dari pekerja untuk menciptakan produk baru atau pembentukan tim R&D (<i>Research and Development</i>)	Merah berbagai sertifikasi (ISO) yang berhubungan dengan standar keamanan pangan
Memberi pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan nilai tambah masing-masing individu	Memproduksi minyak goreng yang berkualitas dengan harga yang lebih terjangkau, sehingga dapat menyaingi kompetitor	Meningkatkan penjualan produk diversifikasi	Memperluas wilayah pemasaran ke pasar-pasar yang baru
	Membuat strategi pengaturan <i>stock inventory</i> bahan baku	Menciptakan strategi B2C	Mempromosikan CNO sebagai minyak kelapa yang tidak berbahaya dan memiliki kandungan kolesterol rendah
	Memiliki lahan perkebunan kelapa sendiri atau bekerja sama dengan petani perkebunan kelapa	Menciptakan produk minyak goreng kemasan bermerk	Peningkatan strategi pemasaran terhadap produk minyak makan yang lebih sehat kepada pelanggan melalui promosi
	Menggunakan mesin berteknologi yang lebih canggih	Menggunakan mesin berteknologi yang lebih canggih	Meningkatkan penjualan dari segi B2B (<i>Business to Business</i>)
		Meningkatkan penjualan dari segi B2B (<i>Business to Business</i>)	Meningkatkan kepercayaan pelanggan. Mempererat hubungan dengan distributor

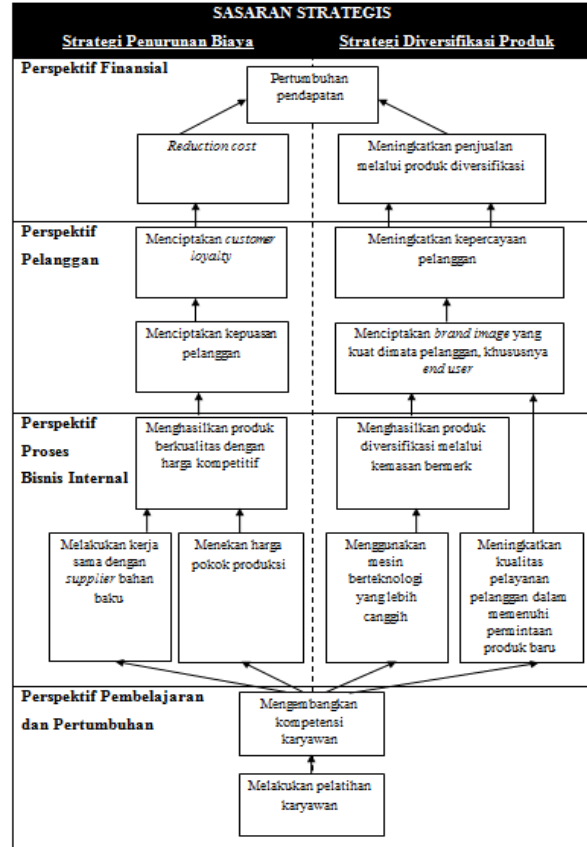
Pemilihan strategi nomor 2, yaitu strategi yang berfokus kepada penurunan biaya karena perusahaan mengingat pentingnya pandangan konsumen terhadap suatu produk. Pandangan itu ingin dimunculkan perusahaan, salah satunya melalui harga yang kompetitif diantara kompetitor minyak goreng yang lain, sehingga pada akhirnya mampu menciptakan kepercayaan di mata pelanggan terhadap produk PT X.

Pemilihan terhadap strategi nomor 3, yaitu strategi yang berfokus kepada diversifikasi produk karena perusahaan mengingat pentingnya menciptakan produk-produk yang mampu menjangkau sampai kepada *end user* bukan hanya tingkat distributor. Hal ini juga diperkuat dengan semakin dekatnya tahun 2015, di mana perusahaan dituntut untuk meningkatkan penjualan minyak curah dan beralih kepada minyak kemasan bermerk.

Perancangan Peta Strategi (Strategy Mapping)

Peta strategi dirancang dari sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya pada bagian pengkategorian strategi dengan pertimbangan tertentu. Perancangan peta strategi dijabarkan menurut empat perspektif yang ada di dalam konsep *balanced scorecard*, yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and*

growth), perspektif proses bisnis internal (*internal business process*), perspektif pelanggan (*customer*) dan perspektif keuangan (*financial*). Gambar 2. akan menggambarkan hasil rancangan peta strategi PT X.



Gambar 2. Rancangan peta strategi PT X

Perancangan peta strategis seperti yang terdeskripsikan pada Gambar 2. melibatkan beberapa pihak di PT X. Rancangan tersebut telah melalui proses verifikasi dan validasi, yang akhirnya menghasilkan beberapa tujuan strategis melalui pendekatan empat buah perspektif *balanced scorecard*.

Penjelasan mengenai hasil rancangan peta strategis dimulai dari perspektif keempat, yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah pelatihan karyawan dan pengembangan kompetensi karyawan. Pelatihan karyawan yang dilaksanakan diharapkan mampu mengembangkan kompetensi karyawan.

Tujuan dari pengembangan kompetensi karyawan akan berdampak terhadap perspektif proses bisnis internal, di mana menghasilkan tiga tujuan strategis untuk masing-masing sasaran strategis yang ingin dicapai PT X. Pengembangan kompetensi karyawan mampu mencapai terwujudnya kerja sama dengan *supplier* bahan baku serta menekan harga pokok produksi pada sasaran strategi

penurunan biaya. Terwujudnya kerja sama dengan *supplier* bahan baku serta harga pokok produksi yang dapat ditekan akan menghasilkan produk yang berkualitas dengan harga kompetitif. Produk berkualitas dengan harga kompetitif akan mencapai tujuan pada perspektif pelanggan, yaitu menciptakan kepuasan pelanggan. Terwujudnya kepuasan pelanggan akan menciptakan *customer loyalty*. Terwujudnya semua tujuan strategis tersebut mampu mewujudkan penurunan biaya yang terdapat pada perspektif finansial serta mencapai tujuan puncak, yaitu pertumbuhan pendapatan.

Pengembangan kompetensi karyawan juga akan berdampak terhadap perspektif proses bisnis internal lainnya, di mana menghasilkan tiga tujuan strategis untuk sasaran strategis diversifikasi produk. Berkembangnya kompetensi karyawan akan mampu mencapai dua tujuan, yaitu mampu menggunakan mesin berteknologi yang lebih canggih dan meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan dalam memenuhi permintaan akan produk baru. *Cochin oil* adalah salah satu permintaan pelanggan terhadap produk baru. Kemampuan dalam menggunakan mesin berteknologi yang lebih canggih mampu menghasilkan produk diversifikasi kemasan bermerk. Produk diversifikasi kemasan bermerk yang berhasil dihasilkan akan berdampak terhadap perspektif pelanggan, yaitu menciptakan *brand image* yang kuat dimata pelanggan, khususnya *end user*. Di sisi lain, peningkatan kualitas pelayanan pelanggan dalam memenuhi permintaan akan produk baru juga akan berdampak terhadap terciptanya *brand image* yang kuat dimata pelanggan. Terciptanya *brand image* yang kuat dimata pelanggan akan menciptakan kepercayaan pelanggan dan turut berdampak pada perpektif finansial, yaitu meningkatkan penjualan melalui produk diversifikasi. Peningkatan penjualan melalui produk diversifikasi pada akhirnya akan mencapai tujuan puncak yang ingin dicapai PT X pada perspektif finansial, yaitu pertumbuhan pendapatan.

Pengukuran Strategis

Pengukuran strategis menggambarkan ukuran strategik (ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja) serta target yang ingin dicapai oleh PT X. Target ditetapkan secara langsung oleh pihak manajemen PT X. Target yang ada dibedakan menjadi tiga bagian, yaitu yang menunjukkan target secara umum serta target khusus yang diturunkan terhadap Departemen *Plant 1* dan Departemen *Plant 2*. Tabel 4. merupakan salah satu contoh hasil rancangan pengukuran strategis pada perspektif finansial.

Tabel 4. Hasil rancangan pengukuran strategis pada perspektif finansial

Perspektif	Tujuan Strategis	Ukuran Strategik		Frekuensi Pengukuran	Target secara Umum	Target Plant 1	Target Plant 2
		Ukuran Hasil (Lag Indicators)	Ukuran Pemacu Kinerja (Lead Indicators)				
Finansial F1	Pertumbuhan pendapatan	% peningkatan pendapatan	Penurunan biaya yang diikuti adanya peningkatan penjualan melalui produk diversifikasi	Tahunan	20%	2%	2%
F2	Reduction cost	% cost reduction	Penurunan harga pokok produksi	Tahunan	4%	1%	1%
F3	Meningkatkan penjualan melalui produk diversifikasi	% sales growth rate produk lama	Peningkatan kepercayaan pelanggan lama	Tahunan	25%	3%	3%
		% sales growth rate produk baru	Peningkatan kepercayaan pelanggan baru	Tahunan	5%	1%	2%

Matriks Program

Program merupakan proyek utama yang memudahkan pelaksanaan segala sesuatu yang ada dalam *balanced scorecard* (Gaspersz, 2002) [2]. Matriks program dirancang dengan melibatkan program-program nyata yang dimiliki oleh PT X. Melalui matriks program ini manajemen puncak PT X dapat melakukan penilaian terhadap program-program yang telah dijalankan selama ini. Program-program tersebut harus mampu membantu tercapainya target-target baru yang telah ditetapkan sebelumnya pada tahap pengukuran strategis. Manajemen puncak PT X juga dapat menambahkan program baru apabila dianggap perlu.

Program-program tersebut kemudian dihubungkan dalam empat perspektif *balanced scorecard* dan tujuan strategis yang telah dirancang pada tahap sebelumnya. Tabel 5. akan menunjukkan salah satu contoh hasil rancangan matriks program pada perspektif finansial.

Tabel 5. Hasil rancangan matriks program pada perspektif finansial

Perspektif	Tujuan Strategis	Nama Program
Finansial F1	Pertumbuhan pendapatan	-
F2	Reduction cost	-
F3	Meningkatkan penjualan melalui produk diversifikasi	<ul style="list-style-type: none"> • Program insentif untuk staf <i>marketing</i> • Program <i>sales promotion</i>

Key Performance Indicator per Level Jabatan

Perancangan *key performance indicator* merupakan bagian dari perancangan *balanced scorecard*. *Key performance indicator* dirancang berdasarkan *level jabatan* dari masing-masing departemen, di mana dalam penelitian kali ini difokuskan pada Departemen *Plant 1* dan *Plant 2*.

Key Performance Indicator per Level Jabatan di Departemen Plant 1

Perancangan *key performance indicator* pada Departemen *Plant 1* terdiri dari empat buah rancangan yang meliputi perancangan *key*

performance indicator pada tingkat Kepala Bagian, Wakil Kepala Bagian, *Supervisor* dan *Operator*. Tabel 6. akan menunjukkan salah satu contoh hasil rancangan *key performance indicator* untuk level jabatan Kepala Bagian di Departemen *Plant 1*.

Tabel 6. Hasil rancangan *key performance indicator* untuk level jabatan Kepala Bagian di Departemen *Plant 1*

Dimensi	Ukuran Strategis	Ukuran Kinerja	Target
Kualitas Produk	Kualitas minyak standar spesifikasi	Jumlah keluhan dari pelanggan	Max 2 per bulan
	Implementasi <i>improvement</i> untuk meningkatkan kualitas produk	Jumlah saran yang terimplementasi di <i>plant 1</i>	≥ 2 per bulan
Biaya	Penurunan biaya yang diakibatkan produk diluar standar	Jumlah pengulangan proses di <i>plant 1</i>	Maks 1x per hari
	Peningkatan kemampuan dalam penetapan target-target KPI	Jumlah <i>meeting</i> KPI yang diikuti	4x per bulan
Pengetahuan	Peningkatan kompetensi	Jumlah pelatihan yang diikuti	8 jenis per tahun
	Penyerahan tepat waktu jadwal produk-si kepada bawahannya	% jadwal produksi yang diserahkan kepada bawahannya	100% per bulan
Ketepatan Waktu	Ketepatan dalam perencanaan pemenuhan permintaan pelanggan	% permintaan pelanggan yang selesai tepat waktu	100% per bulan
	Peningkatan produktivitas	Jumlah saran <i>improvement</i> (per bulan)	Min 1

Rancangan *key performance indicator* terdiri dari empat hal, yaitu dimensi, tujuan strategis, ukuran kinerja dan target. Dimensi dan tujuan strategis dirancang berdasarkan rancangan *balanced scorecard* dan *job description* masing-masing level jabatan. Tujuannya adalah untuk menjabarkan sampai kepada lini terbawah dari perusahaan, sejauh apa mereka harus ikut berkontribusi dalam pencapaian target-target yang telah ditetapkan dalam *balanced scorecard*. Ukuran kinerja dirancang berdasarkan tujuan strategis, sedangkan target ditetapkan melalui hasil perundingan bersama dengan beberapa pihak di PT X. Target yang telah ditetapkan pada *key performance indicator* diharapkan dapat memberikan motivasi terhadap setiap karyawan agar turut bertanggung jawab terhadap setiap target yang telah ditetapkan. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa setiap kontribusi yang telah diberikan karyawan untuk

perusahaan dapat diukur dan menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam menilai kinerja perusahaan.

Key Performance Indicator per Level Jabatan di Departemen *Plant 2*

Key performance indicator pada Departemen *Plant 2* dirancang seperti pada perancangan *key performance indicator* pada Departemen *Plant 1*. Perancangan *key performance indicator* pada Departemen *Plant 2* terdiri dari empat buah rancangan yang meliputi perancangan *key performance indicator* pada tingkat Kepala Bagian, Wakil Kepala Bagian, *Supervisor* dan *Operator*. Rancangan *key performance indicator* terdiri dari empat hal, yaitu dimensi, tujuan strategis, ukuran kinerja dan target. Tabel 7. akan menunjukkan salah satu contoh hasil rancangan *key performance indicator* untuk level jabatan Wakil Kepala Bagian di Departemen *Plant 2*.

Tabel 7. Hasil rancangan *key performance indicator* untuk level jabatan Wakil Kepala Bagian di Departemen *Plant 2*

Dimensi	Ukuran Strategis	Ukuran Kinerja	Target
Kualitas Produk	Kualitas minyak RBD CNO, CFAD, PFAD, RBD Palm Stearin, RBD Palm Olein	% kualitas minyak RBD CNO, CFAD, PFAD, RBD Palm Stearin, RBD Palm Olein yang memenuhi standar spesifikasi	100% per hari
	Penurunan biaya melalui <i>preventive maintenance</i>	Jumlah <i>break down</i> yang terjadi di <i>plant 2</i>	< 3x per hari
Biaya	Ketepatan perencanaan permintaan barang untuk <i>part-part</i> mesin dan penunjang produksi	% ketersediaan <i>part-part</i> mesin dan penunjang produksi pada saat dibutuhkan	100% per bulan
	Peningkatan kompetensi	Jumlah pelatihan yang diikuti	8 jenis per tahun
Ketepatan Waktu	Penyerahan tepat waktu laporan harian produksi kepada kepala bagian <i>plant 2</i>	% laporan harian produksi yang diserahkan kepada kepala bagian <i>plant 2</i>	100% per hari
	Ketepatan dalam pelaksanaan jadwal produk-si	% produksi yang terlaksana sesuai jadwal	90% per bulan
Produktivitas	Peningkatan produktivitas	Jumlah saran <i>improvement</i> (per bulan)	Min 1

Simpulan

Penelitian tugas akhir ini berhasil menghasilkan sebuah rancangan alat ukur penilaian kinerja PT X yang didasarkan pada empat perspektif yang terdapat pada *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* yang berhasil dirancang meliputi beberapa bagian, yaitu rancangan pengukuran strategis, matriks program dan rancangan *key performance indicator* per level jabatan untuk Departemen *Plant 1* dan Departemen *Plant 2*.

Rancangan pengukuran strategis dibedakan menjadi tiga bagian, yaitu rancangan pengukuran strategis secara umum, rancangan pengukuran strategis Departemen *Plant 1* dan rancangan pengukuran strategis Departemen *Plant 2*.

Matriks program dirancang berdasarkan dua hal, yaitu berdasarkan program yang telah dijalankan oleh perusahaan dan berdasarkan saran program yang dapat diberikan untuk mendukung tercapainya target-target yang telah ditetapkan.

Key performance indicator per level jabatan dirancang untuk dua departemen, yaitu Departemen *Plant 1* dan Departemen *Plant 2*. Rancangan *key performance indicator* tersebut diturunkan berdasarkan empat level jabatan yang ada di masing-masing departemen, yaitu Kepala Bagian, Wakil Kepala Bagian, *Supervisor* dan *Operator*.

Daftar Pustaka

1. David, Fred R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
2. Gaspersz, Vincent. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
3. Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. United States of America: Harvard Business School Press.
4. Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

