

Rancangan Pengukuran Kinerja Departemen “ABC” PT “X”

Alicia Puspitasari¹, I Nyoman Sutapa²

Abstract: PT “X” is a company with business unit in the field of boxes. The company has not used measurable methods for performance measurement. Balanced scorecard method is used to measure the performance of quality objectives so that performance measurements can be measured and can be monitored. This balanced scorecard method not only financial measurement, but also for non-financial measurement too. Balanced scorecard will measures all performances in financial, customer, internal business process, and learning & growth perspection. Balanced scorecard designed for seven departementes namely marketing, raw material warehouse, purchasing, PPIC, vehicle repair shop, engineering & maintenance, and EDP. The result of the studies produced seven balanced scorecards and strategy maps of each departementes. Performance measurement using balanced scorecard also produces KPI values of each departement. The result of KPI for each departementes that below the target will be given an action plan for the futures.

Keywords: balanced scorecard, key performance indicator, strategy map

Pendahuluan

Perkembangan di dalam dunia bisnis semakin kompetitif sehingga menyebabkan perusahaan bersaing untuk memberikan yang terbaik. Perusahaan akan menghasilkan produk yang bermutu dan memenuhi kebutuhan konsumen. Persaingan yang ada di setiap perusahaan akan memaksakan perusahaan untuk mengalami peningkatan dari periode ke periode. Perusahaan yang bagus tidak ditentukan dari besar kecilnya organisasi tersebut, melainkan bagaimana kinerja dan perencanaan strategis. Perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja yang dilakukan secara bertahap untuk mengetahui kondisi kinerja perusahaan.

PT “X” merupakan perusahaan dengan unit bisnis pada bidang karton boks atau kardus. Produk dari perusahaan ini berupa karton boks dengan *flute* B, C, E, dan BC serta kombinasi *flute* sesuai dengan permintaan pelanggan. Perusahaan ini memiliki tujuan untuk mencapai kebijakan mutu dan sasaran mutu yang sudah ditetapkan. Tujuan yang akan dicapai terdiri dari aspek keuangan maupun non keuangan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Salah satu pengukuran kinerja yang dapat digunakan adalah metode *balanced scorecard* (BSC). BSC dilengkapi dengan peta strategi, KPI, bobot, rencana tindak, dan sumber data. BSC juga dapat membantu keseimbangan antara *performance* keuangan dan non keuangan dengan keempat perspektif yang ada. BSC juga menggunakan *key performance indicator* (KPI) sebagai tolak ukur suatu *performance*.

Metode Penelitian

Pada bab ini akan diulas metodologi yang akan digunakan untuk menyelesaikan per-masalahan yang akan diulas pada makalah ini. Metode *balanced scorecard* digunakan sebagai format pengukuran kinerja yang akan digunakan. Metode *key performance indicator* digunakan sebagai indikator penilaian target yang diberikan.

Balanced Scorecard

Balanced scorecard pertama kali di konsepan oleh Robert Samuel Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992. Konsep ini memberikan pemahaman tentang apa saja yang harus dilakukan terkait dengan tujuan perusahaan. Kaplan dan Norton [1] menyatakan bahwa BSC dapat digunakan sebagai pelengkap yang dapat memonitor kinerja perusahaan dan departemen. Konsep BSC mengharuskan untuk berimbang antara keuangan dan non keuangan, *internal*

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: ciapuspitarsari@gmail.com, mantapa@petra.ac.id

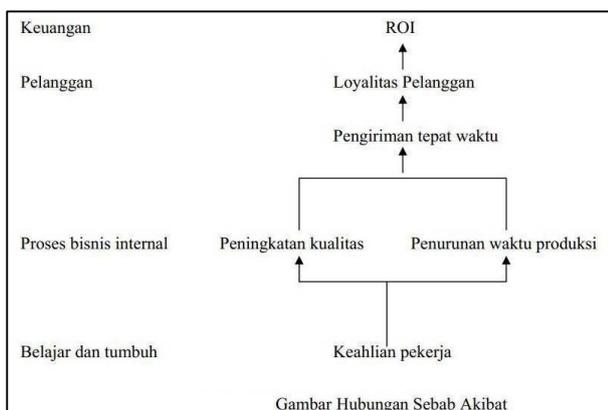
dan eksternal, serta ada hubungan sebab akibat. BSC memungkinkan perusahaan untuk melacak hasil keuangan sambil memantau proses pekerjaan yang ada dalam perusahaan. Penerapan *balanced scorecard* ini dapat dilakukan dengan empat tahap yaitu:

1. Menerjemahkan visi perusahaan.
2. Berkomunikasi dan menghubungkan dengan tujuan departemen.
3. Perencanaan bisnis yang memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan rencana bisnis dan keuangan perusahaan.
4. Umpan balik dan pembelajaran.

Balanced scorecard terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor ini digunakan untuk mencatat skor hasil kerja. Skor yang hendak diwujudkan di masa depan dibandingkan dengan hasil kerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja. *Balanced scorecard* dapat dibuat menjadi BSC perusahaan secara utuh ataupun BSC masing-masing departemen.

Perspektif BSC

Organisasi dapat dinilai kinerjanya berdasarkan empat dimensi berbeda yang saling terkait. Empat dimensi yang ada memiliki perspektif yang berbeda yaitu perspektif keuangan, konsumen, internal bisnis, dan pembelajaran-pertumbuhan. Masing-masing perspektif memiliki kriteria yang berbeda, namun tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain. Hubungan sebab akibat dari ke-empat perspektif ditunjukkan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Hubungan sebab akibat empat perspektif pada *balanced scorecard*
 Sumber: Kaplan dan Norton (1996, p.31)

Perspektif paling bawah yaitu pembelajaran-pertumbuhan mengandalkan perkembangan dan keahlian dari sumber daya manusia.

Hasibuan [2] menyatakan bahwa perspektif ini memiliki faktor pendorong yaitu kedisiplinan, pelatihan, dan penempatan. Perspektif ini akan mempengaruhi perspektif di atasnya yaitu proses bisnis internal. Pekerja akan menghasilkan peningkatan kinerja sehingga mengerjakan tugas sesuai dengan fungsinya. Perspektif proses bisnis internal akan mempengaruhi perspektif di atasnya yaitu perspektif pelanggan. Peningkatan kinerja yang bagus akan mempengaruhi pengiriman dan kualitas produk yang diinginkan oleh pelanggan. Dampak yang didapatkan adalah loyalitas pelanggan dan pertumbuhan pelanggan. Kaplan dan Norton [3] menyatakan bahwa loyalitas dan pertumbuhan pelanggan yang meningkat akan mempengaruhi perspektif keuangan. Perspektif ini sangat penting untuk memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan memberikan kontribusi atau tidak. Kontribusi yang dimaksud adalah bagi peningkatan laba perusahaan.

Tahap Pembuatan BSC

Balanced scorecard terdiri dari bermacam-macam komponen yang dituliskan pada satu tabel. Komponen ini dituliskan sesuai dengan urutan tahapan pembuatannya. Tahapan pembuatan tabel *balanced scorecard* yaitu:

1. Visi dan Misi
 Visi merupakan pernyataan yang berisi gambaran keadaan yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Misi adalah sesuatu yang harus dicapai oleh perusahaan.
2. Tujuan
 Tujuan ini merupakan beberapa kalimat yang menegaskan hal yang akan dicapai atau dihasilkan oleh perusahaan. Tujuan merupakan penjabaran dari visi dan misi.
3. Peta Strategi
 Peta strategi merupakan sesuatu yang memetakan sasaran strategis organisasi ke dalam suatu kerangka sebab akibat. Peta strategi memudahkan organisasi untuk mengkomunikasikan keseluruhan strategi.
4. Sasaran Mutu
 Sasaran mutu merupakan bagian dari peta strategi yang menggambarkan kegiatan yang harus dilaksanakan. Sasaran strategi ini fokus kepada tujuan organisasi.
5. Indikator Kinerja Utama (KPI)
 KPI merupakan tolak ukur dalam BSC. KPI juga digunakan sebagai alat pengukuran dan pembandingan kinerja dalam memenuhi tujuan strategis dalam suatu organisasi. Pembuatan KPI menggunakan metode SMART.

6. Target dan Pencapaian

Target merupakan nilai yang diberikan dari perusahaan untuk dipenuhi. Pencapaian adalah nilai yang didapatkan pada setiap KPI. Pencapaian akan dibandingkan apakah sudah memenuhi target atau tidak.

7. Bobot

Kriteria dalam penentuan bobot ini dapat ditentukan dengan dua hal. Pertama adalah tingkat kesulitan untuk mencapai target KPI. Kedua adalah kepentingan sasaran strategis dari KPI tersebut. Penentuan bobot ini tidak ada standar baku, sehingga disesuaikan dengan KPI yang ada.

8. Skor

Skor memiliki tiga jenis kolom yaitu pencapaian setiap KPI, rata-rata setiap aspek, dan total setiap aspek.

9. Tindakan perbaikan

Tindakan perbaikan memiliki tiga jenis kolom yaitu rencana tindak, PIC, dan waktu. Rencana tindak adalah rencana untuk mengatasi target dari KPI yang tidak terpenuhi.

10. Sumber Data

Sumber data ini berisi data yang dibutuhkan dan perhitungan yang dilakukan untuk mendapatkan nilai pencapaian dan skor KPI.

Key Performance Indicator

KPI merupakan suatu ukuran atau indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi atas apa yang telah dilakukannya. KPI digunakan untuk melihat perkembangan dan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai target dan sasaran yang akan dituju. KPI dapat berupa KPI perusahaan, departemen ataupun secara individu sesuai dengan kondisi perusahaan. Parmenter [4] menyatakan bahwa KPI harus bersifat unik karena setiap organisasi memiliki visi, misi, dan tujuan yang berbeda. KPI yang dibuat berdasarkan departemen juga harus dibuat unik dan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab setiap departemen. Tahapan yang dilakukan untuk menyusun KPI ada tiga langkah yaitu:

1. Menyusun peta strategi (*strategic map*)

Peta strategi merupakan diagram yang menggambarkan hubungan antara strategi-strategi yang dimiliki oleh perusahaan. Strategi yang dimiliki harus saling berhubungan dan berpengaruh untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Pemetaan KPI (*architecture map*)

Pemetaan KPI adalah proses dimana setiap strategi akan dirumuskan satu atau lebih KPI sebagai indikator pengukuran kinerja. Data yang digunakan adalah kuantitatif. KPI yang dibuat harus memiliki satuan pengukuran (uom), target, dan periode pengukuran. KPI yang dibuat harus dilengkapi dengan dokumen pendukung.

3. Tahapan *monitoring* (*monitoring map*)

Tahapan *monitoring* adalah tahapan dimana akan dilakukan kontrol dan pengendalian terhadap proses dan hasil dari KPI. Tahap ini dilakukan dengan melihat apakah proses yang dijalankan sudah benar dan adil. Tahap *monitoring* sangat penting karena dapat digunakan sebagai pedoman perbaikan dan penyesuaian terhadap kinerja yang ada.

Metode Key Performance Indicator

Metode yang digunakan untuk pembuatan KPI salah satunya adalah metode SMART. Metode ini digunakan agar target dapat ditetapkan dengan baik dan sesuai. Doran [5] membagi lima aspek dalam metode SMART adalah sebagai berikut:

- *Specific* / Spesifik

Target yang dibuat harus detail, spesifik, dan jelas. Target yang dibuat tidak boleh terlalu umum karena tidak akan berbuah apapun dan akan memberikan hasil yang tidak jelas.

- *Measurable* / Terukur

Target yang digunakan harus memiliki indikator kinerja yang dapat diukur. Tujuannya adalah agar pekerja lebih termotivasi untuk mencapai target yang sudah ditetapkan.

- *Achievable* / Dapat Tercapai

Target juga harus dibuat untuk dapat tercapai dan realistis. Pekerja harus dapat memikirkan apa saja usaha yang akan dilakukan dalam mencapai target tersebut.

- *Relevant* / Relevan

Indikator harus relevan dan sesuai dengan tujuan perusahaan ataupun departemen. KPI harus memberikan wawasan lebih dalam kinerja organisasi dalam mendapatkan strateginya.

- *Timebond*

Pencapaian dibatasi dalam kurun waktu tertentu. Indikator waktu dan performa harus didukung dengan batas waktu atau *deadline* untuk mencapai target.

Hasil dan Pembahasan

Departemen yang diamati hanya dibatasi pada tujuh departemen saja. Departemen tersebut adalah bengkel kendaraan, teknik & *maintenance*, EDP, pemasaran, gudang bahan baku, PPIC, pembelian. Desain *balanced scorecard* yang dibuat akan dilengkapi dengan peta strategi setiap departemen.

Sasaran Mutu

Pengamatan dilakukan dengan melakukan wawancara kepada kepala setiap departemen. Wawancara dilakukan untuk mengetahui penjelasan tentang sasaran mutu yang sudah ada pada setiap departemen. Tujuannya adalah agar dapat mengerti tujuan dan fungsi sasaran mutu tersebut. Kepala departemen akan menjelaskan cara pencapaian, serta permasalahan yang terjadi pada departemen tersebut. Total sasaran mutu yang sudah ada di setiap departemen dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Total sasaran mutu yang dimiliki departemen

Departemen	Sasaran Mutu
Bengkel Kendaraan	3
Teknik & <i>Maintenance</i>	5
EDP	3
Pemasaran	6
Gudang Bahan Baku	3
PPIC	6
Pembelian	4

Sasaran mutu ini dibuat sesuai dengan tujuan dan target yang ingin dicapai setiap departemen. Pembuatan sasaran mutu dilakukan dari sasaran mutu perusahaan yang kemudian diturunkan ke dalam sasaran mutu setiap departemen. Sasaran mutu perusahaan didapatkan dari kebijakan mutu yang sesuai dengan visi misi perusahaan. Perusahaan melakukan pengecekan hasil setiap akhir bulan untuk mengetahui hasil yang didapatkan setiap departemen. Kondisi awal perusahaan hanya memiliki sasaran mutu saja, namun belum memiliki indikator pengukuran berupa KPI.

Hasil wawancara kepada setiap kepala departemen akan menghasilkan beberapa usulan sasaran mutu. Usulan ini selanjutnya akan didiskusikan dengan kepala departemen apakah dapat sesuai dengan kondisi departemen. Sasaran mutu salah satu departemen yang ada pada PT "X" dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Sasaran mutu departemen bengkel kendaraan

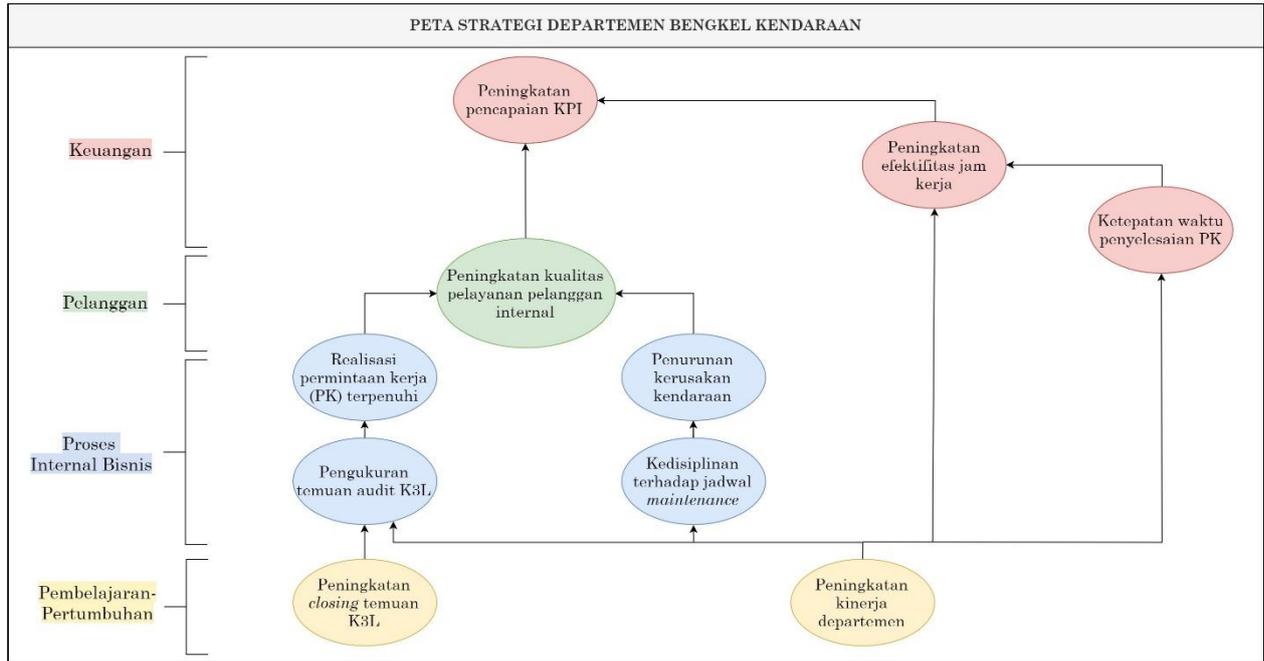
No	Sasaran Mutu
1	Ketepatan waktu penyelesaian Permintaan Kerja (PK)
2	Memenuhi realisasi permintaan kerja (PK)
3	Tidak ada kerusakan kendaraan
4	Maintenance <i>forklift</i> sesuai jadwal
5	Meningkatkan hasil pencapaian KPI
6	Tidak ada waktu jam kerja yang hilang
7	Meningkatkan kepuasan pelayanan internal antar departemen
8	Membudayakan prinsip K3L
9	Meningkatkan presentase <i>closing</i> temuan audit K3L
10	Meningkatkan kinerja departemen

Departemen bengkel kendaraan memiliki 10 buah sasaran mutu yang terdiri dari 4 buah sasaran mutu asli, dan 6 buah sasaran mutu usulan. Sasaran mutu ini kemudian akan dikelompokkan ke dalam empat perspektif berbeda sesuai dengan jenisnya. Sasaran mutu ini juga digunakan untuk membuat peta strategi setiap departemen.

Peta Strategi Departemen

Peta strategi adalah sebuah diagram yang menggambarkan tentang hubungan sebab akibat dari sasaran mutu. Hubungan sebab akibat ini akan tertuju pada tujuan utama yang ingin dicapai oleh perusahaan dan setiap departemen. Peta strategi ini akan menghubungkan antara keempat perspektif yang ada.

Perspektif pembelajaran-pertumbuhan berhubungan dengan performa SDM. Hal tersebut menjadi aspek penting untuk membuat perspektif di atasnya berjalan dengan baik. Perspektif proses bisnis internal menampilkan sasaran mutu yang berhubungan dengan tugas departemen. Kemampuan departemen untuk menyelesaikan tugas akan berdampak pada perspektif di atasnya. Perspektif konsumen akan menampilkan pihak-pihak yang menjadi dampak dari kualitas pekerjaan yang dilakukan. Perspektif keuangan dalam peta strategi memiliki hubungan dengan keuangan baik *cost* maupun *revenue*. Tujuan akhir dari peta strategi ini akan diletakkan pada perspektif keuangan. Peta strategi salah satu departemen dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Peta strategi departemen bengkel kendaraan

Peta strategi departemen bengkel kendaraan (TBK) ini dimulai dari perspektif *learning & growth* (LG). Sasaran mutu yang masuk ke dalam perspektif LG adalah peningkatan kinerja departemen dan *closing* temuan K3L. Kinerja anggota departemen TBK akan mempengaruhi seluruh sasaran mutu yang ada di perspektif IBP. Perspektif IBP menjelaskan tentang tugas dan pekerjaan yang akan dikerjakan dalam mencapai tujuan utamanya. Kinerja anggota departemen yang bagus akan berdampak pada tugas yang dimiliki karena pekerja memiliki kompetensi yang bagus. Kemampuan kinerja departemen juga berdampak pada dua buah sasaran mutu yang ada pada perspektif keuangan. Kedua sasaran mutu tersebut adalah peningkatan efektivitas jam kerja dan ketepatan waktu penyelesaian PK. Sasaran mutu lainnya dalam perspektif LG adalah peningkatan *closing* temuan K3L. *Closing* temuan adalah temuan K3L bulan lalu yang sudah diperbaiki, sehingga tidak terdapat temuan yang sama bulan ini.

Perspektif IBP pada departemen TBK terdiri dari empat buahsasaran mutu. Keempat tersebut yaitu temuan audit K3L, realisasi PK terpenuhi, kedisiplinan jadwal *maintenance*, dan penurunan kerusakan kendaraan. Keempat sasaran mutu diatas adalah tugas yang dimiliki oleh departemen TBK sehingga dimasukkan kedalam perspektif IBP. Tugas ini apabila dikerjakan dengan baik maka akan berdampak pada *user* (departemen lain) yang menjadi pelanggan departemen TBK.

Temuan audit K3L pada departemen TBK berfokus pada penggunaan APD dan kerapian alat-alat bengkel. Penggunaan APD bertujuan untuk pelindung keselamatan kerja. Keselamatan kerja akan mengakibatkan teknisi dapat bekerja secara maksimal untuk memenuhi permintaan kerja berupa perbaikan kendaraan. Kedisiplinan terhadap jadwal *maintenance* juga merupakan tugas departemen bengkel kendaraan. Departemen bengkel kendaraan harus melakukan *maintenance* kendaraan sesuai dengan jadwal yang sudah ada. *Maintenance* kendaraan ini akan berdampak pada penurunan tingkat kerusakan kendaraan. Kedua hal ini juga akan berdampak pada penilaian user/departemen kepada kualitas pelayanan departemen bengkel kendaraan. Tujuan akhir dari setiap departemen adalah peningkatan nilai KPI yang ada pada perspektif *financial*. Kinerja keseluruhan sasaran mutu yang ada pada perspektif di bawahnya akan berdampak pada nilai KPI yang didapatkan.

Perancangan Desain Balanced Scorecard

Desain BSC yang dibuat memiliki sembilan tahapan pengisian. Tahapan pengisian BSC dimulai dari sisi sebelah kiri dan diteruskan hingga sebelah kanan. Pengisian dilakukan dimulai dari perspektif, sasaran mutu, KPI, target, pencapaian, bobot, *score*, tindakan perbaikan, dan sumber data. Perspektif yang ada pada desain BSC memiliki warna masing-masing sesuai dengan perspektif-nya. Warna setiap perspektif dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Warna perspektif BSC

Perspektif	Warna
Keuangan	
Pelanggan	
Proses Internal Bisnis	
Pembelajaran - Pertumbuhan	

Penjelasan mengenai desain BSC akan dijelaskan dengan menggunakan salah satu contoh sasaran mutu yang ada pada perspektif keuangan. Penjelasan ini dilakukan berdasarkan kolom kategori yang ada. Kolom kategori pertama dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Desain BSC departemen bengkel kendaraan kolom kategori pertama

Balanced Score Card PT. X			
No	Aspek	Sasaran Mutu	KPI
1	Financial	Meningkatkan hasil pencapaian KPI	Peningkatan pencapaian KPI periode sebelumnya

Kolom kategori pertama terdiri dari tiga jenis bagian yaitu aspek, sasaran mutu, dan KPI. Bagian aspek akan dituliskan keempat perspektif BSC. Bagian sasaran mutu akan dituliskan sasaran mutu departemen yang sesuai dengan perspektif tersebut. Bagian KPI adalah KPI yang diberikan kepada sasaran mutu yang ada. KPI ini dapat memiliki jumlah lebih dari satu KPI. Tabel 4 adalah kolom kategori pertama dari departemen bengkel kendaraan. Sasaran mutu yang diberikan adalah meningkatkan hasil pencapaian KPI. Hasil pencapaian KPI ini didapatkan dari penjumlahan nilai KPI yang didapatkan setiap perspektif. KPI yang diberikan adalah peningkatan pencapaian KPI periode sebelumnya. KPI diharapkan terdapat peningkatan dari bulan sebelumnya. Kolom selanjutnya adalah target KPI. Target dari KPI ini dapat dilihat pada kolom kategori kedua pada Tabel 5.

Tabel 5. Desain BSC departemen bengkel kendaraan kolom kategori kedua

Target	
Nilai (A)	uom
> 0	%

Kolom kategori kedua terdiri dari target KPI. Bagian target akan dituliskan target pencapaian KPI yang diberikan. Tabel 5 adalah kolom kategori kedua dari departemen bengkel kendaraan. Target KPI yang diberikan adalah > 0%. Target > 0% ini mengartikan bahwa nilai KPI setiap bulannya harus mengalami

peningkatan. Kolom selanjutnya adalah pencapaian dari KPI. Pencapaian dari KPI ini dapat dilihat pada kolom kategori ketiga pada Tabel 6.

Tabel 6. Desain BSC departemen bengkel kendaraan kolom kategori ketiga

Pencapaian	
Nilai (B)	uom

Tabel 6 adalah kolom kategori ketiga dari departemen bengkel kendaraan. Kolom kategori ketiga terdiri dari pencapaian KPI. Bagian pencapaian akan dituliskan pencapaian yang didapatkan oleh setiap KPI. Kolom selanjutnya adalah bobot KPI. Bobot dari KPI ini dapat dilihat pada kolom kategori keempat pada Tabel 7.

Tabel 7. Desain BSC departemen bengkel kendaraan kolom kategori keempat

Bobot (C)
25%

Kolom kategori keempat terdiri dari bobot setiap perspektif. Bobot akan diberikan pada setiap perspektif dari BSC dengan total bobot sebesar 100%. Bobot yang diberikan pada BSC diatas adalah 25% setiap perspektif yang ada. Bobot ini dapat berubah sesuai dengan kondisi departemen. Kolom selanjutnya adalah score KPI. Score dari pencapaian KPI ini dapat dilihat pada kolom kategori kelima pada Tabel 8.

Tabel 8. Desain BSC departemen bengkel kendaraan kolom kategori kelima

Score		
Pencapaian/ KPI (D)	Rata-rata/ aspek (E)	Total/ aspek (F)

Tabel 8 adalah kolom kategori kelima dari departemen bengkel kendaraan. Kolom kategori kelima terdiri dari tiga jenis bagian yaitu pencapaian/KPI, rata-rata/aspek, dan total/aspek. Bagian pencapaian/KPI akan dituliskan nilai pencapaian setiap KPI menggunakan rumus yang sudah diberikan pada kolom perhitungan. Bagian rata-rata/aspek akan dituliskan rata-rata nilai setiap KPI pada satu perspektif. Bagian total/aspek akan dituliskan total nilai KPI yang didapatkan setiap perspektif. Perhitungan nilai (F) adalah dengan cara melakukan perkalian antara (E) dengan bobot setiap

perspektif. Kolom selanjutnya adalah tindakan perbaikan. Tindakan perbaikan dari setiap sasaran mutu dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Desain BSC departemen bengkel kendaraan kolom kategori keenam

Tindakan Perbaikan		
Rencana Tindak	PIC	Waktu
Mengevaluasi hasil lalu mengadakan rapat dengan departemen	Bengkel Kendaraan	1 minggu

Kolom kategori keenam terdiri dari tiga jenis bagian yaitu rencana tindak, PIC, dan waktu. Bagian rencana tindak akan dituliskan langkah-langkah yang harus dilakukan apabila KPI tidak tercapai. Bagian PIC akan dituliskan bagian yang bertanggung jawab atas KPI yang ada. Bagian waktu akan dituliskan jangka waktu dilakukan rencana tindak tersebut. Tabel 9 adalah kolom kategori keenam dari departemen bengkel kendaraan dan contoh pengisiannya. Rencana tindak yang diberikan adalah mengevaluasi hasil nilai KPI yang didapatkan, selanjutnya melakukan rapat departemen. PIC dari rencana tindak dan KPI ini adalah departemen bengkel kendaraan. Waktu yang diberikan untuk memebuhi rencana tindak tersebut adalah satu minggu. Kolom selanjutnya adalah sumber data. Sumber data dan perhitungan dari setiap sasaran mutu dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Desain BSC departemen bengkel kendaraan kolom kategori ketujuh

Sumber Data		
Data yang dibutuhkan	Departemen	Perhitungan
Data pencapaian KPI setiap bulan	QA	1. Nilai B : $B = \{(X_{n-1} - X_{n-2}) / X_{n-2}\} \times 100\%$ dimana: n= bulan berjalan X = nilai pencapaian KPI
		2. Nilai D : B > 0% ; D = 1 B = 0% ; D = 0,5 B < 0% ; D = 0

Kolom kategori ketujuh terdiri dari tiga jenis bagian yaitu data yang dibutuhkan, departemen, dan perhitungan. Bagian data yang dibutuhkan akan dituliskan data-data apa saja yang dibutuhkan untuk menghitung pencapaian target. Bagian departemen dituliskan departemen yang memiliki data tersebut. Bagian perhitungan dituliskan langkah-langkah perhitungan untuk pencapaian dan score. Tabel 10 adalah kolom kategori ketujuh dari

departemen bengkel kendaraan dan contoh pengisiannya. Data yang dibutuhkan adalah data pencapaian KPI setiap bulan. Departemen yang memiliki data tersebut adalah departemen QA (*Quality Assurance*). Kolom perhitungan akan dijelaskan secara rinci tahapan perhitungan yang dilakukan. Tabel 10 menunjukkan bahwa perhitungan dilakukan untuk mendapatkan nilai B dan nilai D. Nilai B adalah nilai untuk pencapaian dan nilai D adalah nilai untuk score. Nilai D memiliki tiga kondisi yaitu apabila mengalami peningkatan, tetap, dan tidak terdapat peningkatan.

Nilai setiap perspektif yang sudah dihitung, selanjutnya akan dijumlahkan sehingga akan menghasilkan nilai KPI untuk bulan tersebut. Nilai KPI ini dibagi menjadi lima macam kategori sesuai dengan range dan warnanya. Kategori range nilai dan warna dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11. Range nilai dan warna hasil total nilai KPI

Range	Warna
> 80 – 100 %	
> 60 – 80 %	
> 40 – 60 %	
> 20 – 40 %	
0 – 20 %	

Nilai dikatakan dalam batas normal ketika menunjukan warna biru dan hijau. Nilai dikatakan harus siaga ketika menunjukan warna kuning. Nilai pada batas warna merah dan hitam menandakan bahaya dan harus segera ditindaklanjuti. Nilai merah dan hitam menandakan harus adanya pengecekan terhadap KPI dan kinerja departemen. Perusahaan harus selalu melakukan monitor untuk melihat apakah nilai setiap departemen selalu meningkat atau mengalami naik-turun. Perusahaan juga harus melakukan monitor terhadap rencana tindak agar dapat konsisten untuk dilaksanakan.

Simpulan

Hasil dari peta strategi yang sudah dibuat menjelaskan bahwa terdapat sasaran mutu yang memiliki dampak yang krusial. Sasaran mutu tersebut adalah peningkatan kinerja departemen yang ada pada perspektif LG. Hasil dari peta strategi juga menunjukan bahwa terdapat sasaran mutu yang memiliki hasil yang paling akhir/tujuan akhir. Sasaran mutu tersebut adalah peningkatan pencapaian nilai KPI yang ada di perspektif keuangan.

Hasil penelitian terdiri dari pembuatan tujuh buah balanced scorecard yang dilengkapi dengan peta strategi. Tujuh departemen tersebut adalah

bengkel kendaraan, teknik & maintenance, EDP, pemasaran, gubaku, PPIC, dan pembelian. Usulan kepada departemen bengkel kendaraan terdiri dari 1 peta strategi, 7 sasaran mutu dan 14 KPI. Usulan kepada departemen teknik & maintenance terdiri dari 1 peta strategi, 5 sasaran mutu dan 13 KPI. Usulan kepada departemen EDP terdiri dari 1 peta strategi, 7 sasaran mutu dan 12 KPI. Usulan kepada departemen pemasaran terdiri dari 1 peta strategi, 5 sasaran mutu dan 13 KPI. Usulan kepada departemen gudang bahan baku terdiri dari 1 peta strategi, 6 sasaran mutu dan 10 KPI. Usulan kepada departemen PPIC terdiri dari 1 peta strategi, 5 sasaran mutu dan 11 KPI. Usulan kepada departemen pembelian terdiri dari 1 peta strategi, 5 sasaran mutu dan 11 KPI. Sasaran mutu yang ada pada setiap departemen akan mengarah pada tujuan akhir departemen yaitu peningkatan pencapaian KPI setiap bulannya.

Pembuatan *balanced scorecard* ini juga akan menghasilkan nilai pencapaian KPI untuk setiap departemen. Nilai KPI tersebut akan dilihat apakah sudah masuk kategori yang baik atau buruk sesuai dengan warnanya.

Nilai KPI yang masih belum mencapai target akan diberikan rencana tindak untuk perbaikan kedepannya. Rencana tindak ini berupa langkah-langkah untuk memperbaiki hal-hal yang menyebabkan nilai KPI tersebut tidak baik.

Daftar Pustaka

1. Kaplan, R.S., and Norton, D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Massachusetts, 1996.
2. Hasibuan, M., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2002.
3. Kaplan, R.S., and Norton, D.P., *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Massachusetts, 2001.
4. Parmenter, D., *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, 1st ed., John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2007.
5. Doran, G.T., There's a SMART Way to Write Management's Goals and Objectives, *Management Review*, 70(11), 1981, pp. 35-36.