

Yonas Prima Arga Rumbyarso, S.T., M.T., M.M

Pengukuran Kinerja Perusahaan **PT. RITRA CARGO INDONESIA** Menggunakan **BALANCED SCORECARD**



SYNTAX COMPUTAMA



**PENGUKURAN KINERJA
PERUSAHAAN PT. RITRA CARGO
INDONESIA MENGGUNAKAN
*BALANCED SCORECARD***

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24 dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Ritra Cargo Indonesia Menggunakan *Balanced Scorecard*

**Penulis
Yonas Prima Arga Rumbyarso**

**Penerbit
CV. SYNTAX COMPUTAMA**



**CV. SYNTAX
COMPUTAMA**

**Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Ritra Cargo
Indonesia Menggunakan *Balanced Scorecard***

**Diterbitkan oleh:
Syntax Computama**

PENERBIT SYNTAX COMPUTAMA

(Grup Publikasi CV. SYNTAX CORPORATION INDONESIA)

Anggota IKAPI (344/JBA/2019)

**Alamat Redaksi:
Jl. Pangeran Cakrabuana Greenland
Sendang Blok H1 Sumber Cirebon,
45611
Telp. (0231) 322887
Email: redaksi@syntax.co.id**

**Isi diluar tanggung jawab percetakan
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis
dalam bentuk dan dengan cara
apapun, tanpa ijin tertulis dari
penerbit.**

**Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Ritra Cargo
Indonesia Menggunakan *Balanced Scorecard***

ISBN: 978-623-6609-49-1

Penulis:

Yonas Prima Arga Rumbyarso

Editor:

Muhammad Fahmi

Penyunting:

Putri Amalia Zubaedah

Desain sampul dan tata letak:

Tedi Herdianto

(Sumber Gambar: [Freepik.com](https://www.freepik.com))

Penerbit:



**CV. SYNTAX
COMPUTAMA**

CV. Syntax Corporation Indonesia

Redaksi:

**Jl. Pangeran Cakrabuana Greenland
Sendang Blok H1 Sumber Cirebon,
45611**

Telp. (0231) 322887

Email:

redaksi@syntax.co.id

Cetakan pertama, September 2021.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas berkat limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga Buku berjudul **PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PT. RITRA CARGO INDONESIA MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*** ini dapat diselesaikan, walaupun masih jauh dari kesempurnaan. Penulis tak lupa mengucapkan terima kasih pula kepada:

1. Kedua orang tua Penulis yang telah memberikan limpahan kasih sayang sehingga Penulis dapat berkarya sampai saai ini
2. Jenni Mutiarawati Khair, Stefani Andina Prasetyowati Istri Penulis yang telah memberikan dukungan dan menemani Penulis dalam suka maupun duka
3. Lutfi Kurniawan Khair, Monica Annisa Tiara Khair Rumbayso dan Monica Danurdara Rumina karena kalianlah Ayah dapat motivasi untuk dapat berkarya lebih baik
4. S M Sahat Sihombing, S.T., M.T. dan Achmad Pahrul Rodji, ST., MT. Selaku Kaprodi dan Sekprodi Teknik

5. Sipil Fakultas Teknik Universitas Krisnadwipaya yang selalu memberikan arahan dan bimbingan
6. Nur Azis, S.Kom., M.Kom yang selalu memberikan arahan dalam berkarya
7. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga buku ini bermanfaat, akhirnya Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan memfasilitasi, sehingga buku ini dapat diterbitkan dan kepada Allah Penulis serahkan segalanya semoga kita semua senantiasa dalam keridhaan-Nya.

September, 2021

YONAS PRIMA ARGA RUMBYARSO, S.T., M.T., M.M

DAFTAR ISI

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PT. RITRA CARGO INDONESIA MENGUNAKAN <i>BALANCED SCORECARD</i>	2
Pengukuran Kinerja Perusahaan	4
PT. Ritra Cargo Indonesia	4
Menggunakan	4
<i>Balanced Scorecard</i>	4
Redaksi:.....	4
KATA PENGANTAR	1
DAFTAR ISI	1
BAB I	1
Pendahuluan	1
BAB II	13
Definisi Kinerja dan Konsep Pengukuran Kinerja	13
BAB III	21
Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja	21
BAB IV	23
Tujuan Pengukuran Kinerja	23
A. Manfaat Penilaian Kinerja	23
B. Tahap Penilaian Kinerja	26
C. Evaluasi Kinerja	26
BAB V	28
Pengukuran Kinerja Tradisional	28
A. Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	29

1.	Perspektif finansial/keuangan	35
2.	Perspektif Pelanggan/Customer	38
3.	Perspektif Proses Bisnis Internal	41
4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	43
B.	Kapabilitas Pekerja	45
C.	Kapabilitas Sistem Informasi	46
D.	Iklim Organisasi	46
BAB VI	63
Visi, Misi dan Strategi	63
BAB VII	68
<i>Strategy Map</i>	68
A.	Analisis Porter's Five-Forces Competitive Model	72
1.	Intensitas Persaingan antar Industri Sejenis (<i>Intensity of Competitive Rivalry</i>)	72
2.	Ancaman Pendatang Baru (<i>Threat of New Entrants</i>)	74
3.	Ancaman Produk Substitusi (<i>Threat of Substitute Products</i>) 74	
4.	Daya Tawar Pemasok (<i>Bargaining Power of Suppliers</i>)	75
5.	Daya Tawar Pembeli (<i>Bargaining Power of Buyers</i>)	76
B.	Analisis S.W.O.T	78
BAB VIII	82
Indikator Kinerja Kunci (<i>Key Performance Indicators</i>)	82
BAB IX	90
Jenis-Jenis Pengukuran Kinerja	90
A.	Pengukuran Kinerja Saat ini	90
B.	Pengukuran Kinerja dengan Rancangan Balanced Scorecard	91
C.	Analisis Misi, Visi dan Strategi PT. Ritra Cargo Indonesia	93
BAB X	102
Analisis Eksternal Mikro dan Internal Metode S.W.O.T	102

BAB XII	113
Pembuatan Usulan Rancangan Peta Strategi Perusahaan (Strategy Map)	113
A. Bentuk Balanced Scorecard untuk PT. Ritra Cargo Indonesia	116
B. Pembobotan Key Performance Indicator (KPI)	117
C. Pembobotan untuk ke-4 (empat) Perspektif BSC	119
D. Pembobotan Indikator-Indikator Perspektif Keuangan (Financial)	121
E. Pembobotan indikator-indikator Perspektif Pelanggan (Customer)	124
F. Pembobotan Indikator-Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Business Processes)	126
G. Pembobotan Indikator-Indikator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth)	129
H. Pembobotan Indikator-Indikator Utama KPI	131
BAB XIII	144
Pengukuran Kinerja	144
A. Pengukuran Kinerja Saat Ini	145
B. Pengukuran Kinerja dengan Rancangan Balanced Scorecard	148
C. Langkah-Langkah Perbaikan (Improvement) Setelah Evaluasi Kerja	156
D. Perbandingan dengan Kajian Penelitian Terdahulu	160
E. Implikasi Temuan Bagi PT. Ritra Cargo Indonesia	171
F. Keterbatasan Penelitian	174
DAFTAR PUSTAKA	175
TENTANG PENULIS	182

BAB I

Pendahuluan

Persaingan dalam bidang usaha logistik baik di dunia maupun di Indonesia sudah semakin ketat. Saat ini dapat dikatakan bahwa industri logistik sudah menjadi *red ocean industry* karena pemain dalam bidang usaha ini sudah sangat banyak, selain itu cakupan bidang logistik ini wajib yang harus ada di dalam setiap organisasi. Oleh karena itu, apabila kita berbicara mengenai logistik, berarti juga sangat luas, tidak hanya mengenai distribusi barang namun juga mengenai penyimpanannya, perencanaan pengadaannya, kegiatan administrasinya dan banyak hal lagi. Hal ini terkait erat dengan fungsi logistik yang sudah menjadi bagian mencakup juga mengenai nilai rantai pasokan dari suatu organisasi. Kinerja logistik yang baik dari suatu organisasi akan mendukung kinerja daya saing organisasi tersebut secara keseluruhan. Namun, sebenarnya setiap organisasi tetap harus fokus pada bisnis inti masing-masing, oleh karena itu, kecenderungan pada saat ini adalah mengalihdayakan hal-hal yang berkaitan dengan aktivitas

logistik suatu perusahaan kepada pihak ketiga yaitu perusahaan penyedia jasa logistik.

Pada umumnya perusahaan penyedia jasa logistik di Indonesia bermain dalam ruang lingkup penyediaan jasa logistik dasar atau disebut sebagai *Logistics Service Provider* (LSP). Beberapa perusahaan penyedia jasa logistik besar ada yang sudah mencoba untuk mengintegrasikan beberapa layanan jasa logistik dasar ke dalam formasi layanan logistik dalam satu atap atau disebut *one stop logistics services* sebagai bentuk nilai tambah pada layanan dasar tersebut, perusahaan-perusahaan ini dapat kita sebut sebagai penyedia jasa logistik terintegrasi. Selain segmen penyedia jasa logistik dasar dan penyedia jasa logistik terintegrasi, ada juga penyedia jasa untuk kegiatan logistik khusus tertentu, antara lain Pengusaha Pengurusan Jasa Kepabeanan (PPJK) yang umumnya selalu terkait dengan jasa *freight forwarding*, operator pengelola depo kontainer yang umumnya juga menyediakan jasa pergudangan *container freight station*, perusahaan bongkar muat barang dan lain-lain. Keragaman bentuk jasa logistik tersebut ditangkap oleh manajemen Ritra Group sebagai peluang usaha yang harus dapat dimanfaatkan dengan baik. Ritra Group

adalah salah satu grup perusahaan logistik lokal milik salah satu pengusaha pribumi terkemuka Indonesia.

Saat ini, Ritra Group memiliki 6 cakupan bidang usaha logistik sebagai portofolio bisnis mereka, yaitu distribusi dari dan ke seluruh wilayah di Indonesia, pergudangan, penjualan retail, *e-commerce and project logistics* untuk penanganan kebutuhan logistik terintegrasi atau dengan spesifikasi khusus dan jasa konsultasi penanganan masalah dan proses logistik. Namun, sampai dengan saat ini, Ritra Group telah memiliki 15 kantor cabang di seluruh Indonesia, sekitar 30 agen dan vendor serta mampu menghubungkan lebih dari 123 kota tujuan domestik serta melayani kebutuhan internasional, melalui moda udara (*air freight*), laut (*sea freight*) dan darat (*surface cargo*). Ritra Group didukung oleh lebih dari 700 orang karyawan, 75 unit truk yang dilengkapi dengan fasilitas GPS dan sekitar 200 unit kendaraan lainnya, yang tersebar di seluruh Indonesia.

Buku ini di dalamnya memilih dan menetapkan fokus pembahasan pada salah satu anak perusahaan Ritra Group, yaitu PT. Ritra Cargo Indonesia, yang dalam 2 (dua) tahun terakhir ini, yaitu di tahun 2014 dan 2015, mengalami fenomena penurunan pendapatan yang cukup

signifikan. Berdasarkan pembahasan selanjutnya PT. Ritra Cargo Indonesia akan disingkat dengan nama PT. RCI. Secara keseluruhan di tahun 2015 pencapaian total pendapatan mengalami penurunan sekitar 20,45 %, suatu angka yang cukup memprihatinkan. Sementara pengeluaran operasional tidak mengalami perubahan. Tentunya hal ini menyebabkan nilai profit yang diperoleh juga menurun, berdasarkan itu top manajemen PT. RCI melakukan peninjauan ulang dan evaluasi terhadap langkah-langkah strategis yang telah dilakukan selama ini. Top manajemen juga memperluas cakupan layanan solusi logistik yang diberikan oleh PT. RCI untuk memperbesar peluang pasar yang bisa didapatkan, tidak hanya di kawasan negara Indonesia, namun juga dunia, dengan demikian diharapkan PT. RCI tidak lagi hanya sebagai perusahaan lokal tetapi bisa menjadi perusahaan multinasional. Kenyataan dan informasi inilah yang mendorong penelitian untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja PT. RCI dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* agar dapat memperoleh suatu formulasi strategi yang tepat yang akan memberikan hasil yang konstruktif untuk membantu top manajemen PT. RCI dalam meningkatkan pendapatan

perusahaan dan menjadikan PT. RCI unggul dalam persaingan di dalam industri logistik baik di Indonesia maupun di dunia. Terdapat beberapa macam model sistem pengukuran kinerja yang dikenal diantaranya adalah *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)* dari Amerika Serikat (1987), *Deming Prize*, GCG, metode *Performance PRISM* dari *Cambridge*, Inggris (2002), *Key Performance Indicator Manual* dari Australia (1995), *Activity Based Management* dari Amerika Serikat (1996), metode *SMART* sistem (*Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique System*), *PMQ (Performance Measurement Questionnaire)*, *PWCM (Performance for World Class Manufacturing)*, *QPMM (Quantum Performance Measurement Model)*, *IPMS (Integrated Performance Measurement Systems)*, *SCOR (Supply Chain Operations Reference)*, metode Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang diterapkan Pemerintah Pusat di Indonesia, metode *The Balanced Scorecard* dari Harvard, Amerika Serikat (1992).

Buku ini di dalamnya memilih menggunakan sistem pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard*, untuk selanjutnya konsep *balanced scorecard* akan disingkat menjadi BSC. Metode BSC diajukan oleh penulis sebagai

metode dasar untuk memperbaiki kondisi perusahaan agar pengukuran kinerja perusahaan bisa lebih jelas terukur yang kelak didukung oleh pembuatan *strategy map and key performance indicator*. Di samping itu kelebihan sistem pengukuran kinerja berbasis BSC dibandingkan dengan konsep pengukuran kinerja yang lain adalah bahwa BSC menunjukkan indikator internal dan eksternal, serta indikator keuangan dan non-keuangan. BSC paling tepat disusun pada saat-saat tertentu, misalnya ketika ada merger/akuisisi, ketika ada tekanan dari pemegang saham (*shareholders*), ketika akan melaksanakan strategi besar dan ketika organisasi berubah haluan/akan menolong proses perubahan. BSC juga diterapkan dalam situasi-situasi yang rutin, antara lain pada saat menyusun rencana alokasi anggaran, menyusun manajemen kinerja, melakukan sosialisasi terhadap kebijakan baru, memperoleh umpan balik, meningkatkan kapasitas staf. Berbagai program *software* komputer siap pakai sudah dikembangkan untuk mempermudah penyusunan BSC, diantaranya program komputer strategi dialog dari www.dialogsoftware.com. BSC dapat diterapkan pada organisasi bisnis atau perusahaan yang menghasilkan produk maupun jasa, dimana dalam buku ini yang

dijadikan objek penelitian adalah organisasi bisnis/perusahaan jasa yang bergerak dalam bidang pengiriman kargo dan pengelolaan logistik yaitu PT. RCI.

PT. RCI adalah sebuah perusahaan yang bergerak di dalam bidang pelayanan jasa *freight forwarding and transporting* yang berkantor pusat di Wisma Ritra No. 6, dengan alamat Jalan Warung Buncit Raya (Warung Jati Barat) Kelurahan Jati Padang 12740 Kecamatan Pasar Minggu Kotamadya Jakarta Selatan Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta dan didirikan sejak tahun 1974. Sebelum membahas PT. RCI lebih lanjut ada baiknya mengenal terlebih dahulu istilah *freight forwarding and transporting*. *Freight forwarding* adalah sebuah konsep pelayanan yang diberikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*consignee*) mulai dari pengurusan dokumen hingga penanganan pengiriman barang mereka, sedangkan *transporting* adalah suatu bentuk jasa *trucking* yang dibutuhkan oleh *customer*/pelanggan untuk memindahkan kiriman dari 1 (satu) tempat (pabrikasi) ke *distribution center* (DC) atau langsung ke *retailers* (*point to point*). PT. RCI terus melakukan pengembangan bisnis yaitu pengembangan jasa pengiriman dokumen dan barang/paket, baik antar kota (*intercity*) maupun dalam

kota (*intra city*) di seluruh wilayah Indonesia. Moda (bentuk/jenis) layanan yang umumnya digunakan di perusahaan ini adalah moda layanan ekspres yakni melalui jalur udara (*airfreight*) dan moda layanan reguler yakni melalui jalur darat (*cargo*) dan jalur laut (*seafreight*). PT. RCI dalam menjalankan usahanya memiliki kantor perwakilan/cabang (*branch*) di masing-masing provinsi dan untuk kota-kota tujuan tertentu dengan menggunakan bantuan agen maupun pihak ketiga (*vendor*) untuk meneruskan kiriman dokumen dan barang/paket mereka.

Pengukuran/pencapaian prestasi perusahaan yang dilakukan pada saat ini masih dilaksanakan/dilakukan secara konservatif/tradisional yakni hanya dengan menggunakan perspektif finansial, padahal pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan pada tolok ukur keuangan sudah tidak lagi memadai dan sesuai dengan keadaan sekarang karena mempunyai banyak kelemahan dan kekurangan (Niven dan Paul, 2006), beberapa diantaranya:

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang, misalnya, untuk menaikkan profit atau ROI (*Return On*

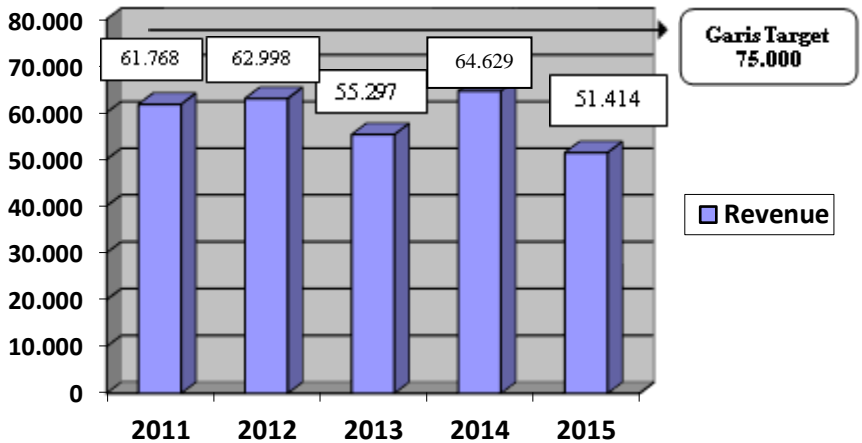
Investment), seorang manajer dapat mengurangi komitmennya terhadap pengembangan atau pelatihan bagi karyawan, termasuk investasi-investasi dalam sistem dan teknologi untuk kepentingan perusahaan dimasa depan. Dalam jangka pendek kinerja keuangan meningkat, namun dalam jangka panjang akan menurun.

2. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun ke arah tujuan perusahaan.

Berdasarkan data pendapatan (*revenue*) perusahaan yang dikumpulkan oleh *Departemen Finance and Accounting* untuk perusahaan secara keseluruhan pada periode tahun 2011-2015, hasilnya adalah seperti yang ditunjukkan pada gambar 1.

Dapat kita lihat/simpulkan di dalam gambar 1 bahwa grafik penghasilan/pendapatan (*revenue*) PT. RCI cenderung mengalami kenaikan dan penurunan yang tidak stabil dari tahun ke tahun. Tentu saja hal ini adalah sebuah fenomena yang sangat disayangkan dan merupakan gambaran kasar atas kinerja PT. RCI yang kurang baik. Sebuah kesimpulan mendasar yang dapat diambil ialah ada sejumlah pelanggan/*customer* yang pada akhirnya

memutuskan untuk tidak lagi menggunakan layanan jasa PT. RCI dan tentu saja hal ini sangat merugikan bagi PT. RCI itu sendiri.



Gambar 1. Grafik Data *Revenue* PT. Ritra Cargo Indonesia dari Tahun 2011 Sampai dengan Tahun 2015 (Satuan dalam Miliar Rupiah)

Sumber : Departemen *Finance and Accounting* PT. Ritra Cargo Indonesia, 2016

Fenomena ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Giannopoulos, 2013), bahwa banyak perusahaan kecil di Inggris yang tidak menggunakan BSC dalam pengukuran/pencapaian prestasi perusahaannya. Sejumlah penelitian sebelumnya telah mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan ke-2 (dua) kriteria yaitu kriteria keuangan dan kriteria pasar, termasuk ROI (*Return*

of Investment), pangsa pasar, margin keuntungan pada penjualan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pangsa pasar dan posisi kompetitif secara keseluruhan (Vickery, et al, 1999). Menurut (Lawson dan David, 2003) dan (Dumond, 1994) bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja yang berhubungan dengan *scorecard* untuk dasar kompensasi secara signifikan meningkatkan kepuasan karyawan.

Buku ini memiliki tujuan untuk melakukan perancangan dan pengukuran kinerja PT. RCI dengan menggunakan metode BSC dan membuat langkah-langkah perbaikan/*improvement* dan evaluasi kinerja. Selain tujuan buku ini dapat bermanfaat untuk memberikan kontribusi dalam bentuk empiris terhadap ilmu pengukuran kinerja dengan penerapan metode BSC pada perusahaan jasa *freight forwarding and transporting*. Penelitian di dalam buku ini dapat digunakan sebagai referensi atau bahasan di bidang teknik industri khususnya tentang pengukuran kinerja. PT. RCI memiliki sebuah metode pengukuran kinerja perusahaan yang tidak hanya mengukur dari aspek finansial saja, namun juga aspek non-finansial yang akan memberikan manfaat dalam menetapkan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif.

Selain itu juga PT. RCI akan memiliki *strategic map* (peta strategi) *and key performance indicator* (KPI) sehingga dapat mendorong perusahaan ke arah tercapainya keunggulan bersaing di masa kini dan akan datang serta akan menjadi pedoman yang jelas dan terukur agar kinerja perusahaan ke depan menjadi lebih terarah dengan baik. Dapat menambah wawasan dan pengalaman serta pengetahuan empiris mengenai pemahaman tentang bagaimana penggunaan konsep pengukuran kinerja dengan metode BSC, terutama pada PT. RCI Kantor Pusat Jakarta serta menambah pengetahuan dalam menerapkan beberapa teori yang diperoleh selama dalam mengikuti perkuliahan, serta untuk memberikan informasi dan memberikan rekomendasi yang berkenaan mengenai pengukuran kinerja perusahaan terutama yang bergerak di bidang industri jasa pengiriman logistik dan pengelolaan kargo dengan menggunakan metode BSC, dimana bahwa hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi upaya pengembangan pengukuran kinerja dengan metode BSC dan berguna juga untuk menjadi referensi bagi mahasiswa/mahasiswi yang melakukan kajian terhadap pengukuran kinerja dengan metode BSC pada perusahaan jasa *freight forwarding and transporting*.

BAB II

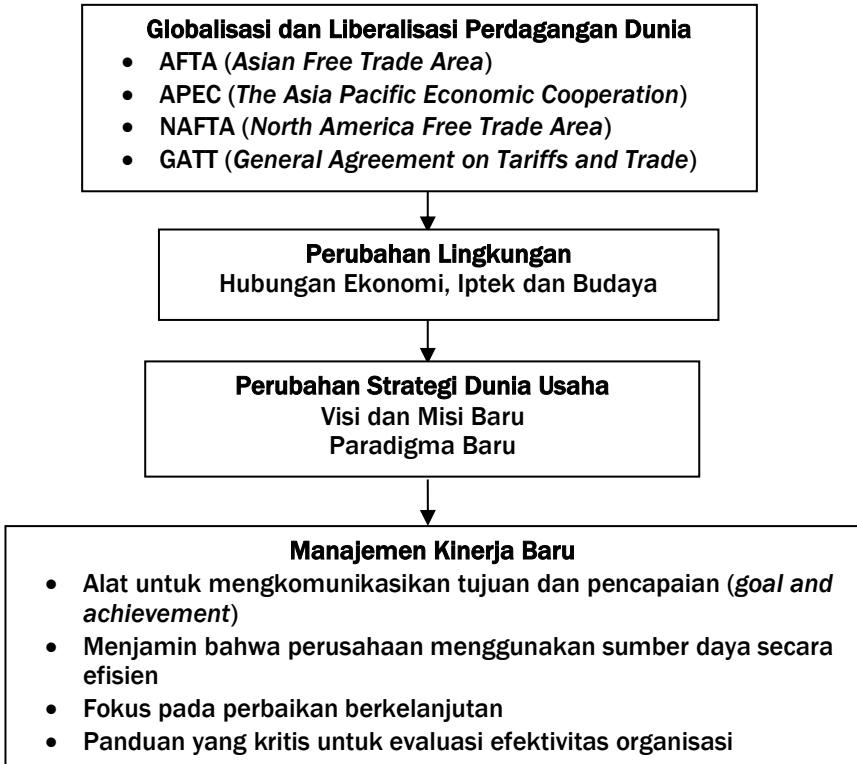
Definisi Kinerja dan Konsep Pengukuran Kinerja

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara *legal*, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika disebut dengan Kinerja (Prawirosentono, 1999). Menurut (Kaplan dan Norton, 2001) pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan/organisasi. (Morrisey, 1996) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai sebuah tatanan pengukuran berdasarkan aturan dan prosedur tertentu untuk mencakup, mengkompilasi, mempresentasikan, serta mengkomunikasikan data dalam sebuah kombinasi yang mencerminkan kunci kinerja dan karakteristik dari proses terpilih yang cukup efektif yang memungkinkan analisis intelektual sebagai panduan untuk mengambil tindakan yang diperlukan.

Menurut (Mulyadi, 1999) pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi dan personilnya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan utama pengukuran kinerja adalah memotivasi personil dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Jika ingin memenuhi kebutuhan peningkatan kinerja tersebut, banyak perusahaan merasa bahwa Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang dikembangkan saat ini, yang mayoritas didasarkan pada sistem pengukuran finansial, belum dapat mengakomodasikan tuntutan persaingan. Untuk itu diperlukan sistem manajemen kinerja yang baru. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam waktu tertentu dengan berpegang pada standar yang telah ditetapkan. Secara umum, tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personil di dalam sebuah organisasi untuk mencapai sasaran dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Kebanyakan metode pengukuran kinerja perusahaan yang dilakukan saat ini bersifat konvensional/tradisional. (Wibisono, 2006) secara diagramatis memproyeksikan pokok pikiran kebutuhan akan rancangan pengelolaan kinerja yang baru tersebut dalam gambar 2.



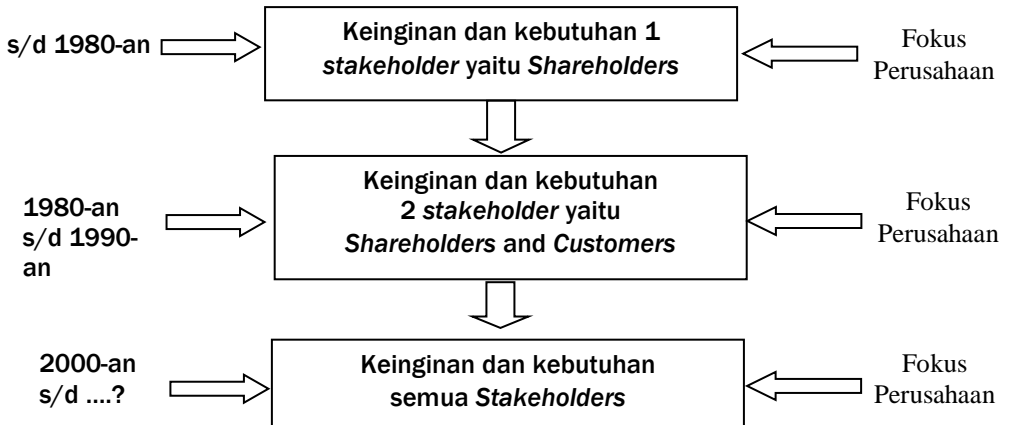
Gambar 2. Bagan Umum Strategi Pengelolaan Kinerja
Sumber : Wibisono, 2006

Sistem manajemen kinerja baru yang dipacu oleh era perdagangan bebas tersebut berawal dari kesadaran oleh

perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat terhadap adanya fenomena penurunan keuntungan, kelangkaan dan mahalnya sumber daya, serta tumbuhnya pesaing-pesaing baru di Asia Pasifik pada awal tahun 1980-an. Kesadaran tersebut telah memotivasi para peneliti Amerika Serikat untuk mencari ide dan pendekatan baru dalam pengelolaan perusahaan. (Munawir, 1993) akhirnya menyimpulkan, bahwa era penggunaan rasio finansial saja untuk menganalisis kinerja perusahaan tidak lagi mencukupi. Seperti diketahui, laporan keuangan yang sampai saat ini digunakan oleh perusahaan seperti neraca, laporan laba rugi, aliran kas dan sebagainya itu diciptakan pada tahun 1800-an dimana sistem pengelolaan usaha masih sangat tradisional dan perkembangan teknologi belum sepesat saat ini. Menurut (Wibisono, 2006) disampaikan bahwa hampir seluruh perusahaan di dunia saat ini berusaha untuk membangun nilai yang berbeda dan berkelanjutan dengan cara tidak hanya berbasis pada sumber daya yang dapat diukur dengan uang (*tangible asset*), seperti sumber daya alami, tetapi juga meningkatkan sumber daya yang tidak dapat diukur dengan uang (*intangible asset*). Dalam kerangka sistem manajemen kinerja, maka (Wibisono, 2006)

mengelompokkan *intangible asset* menjadi 3 (tiga) kategori, yaitu:

- a. Sumber daya insani (*human capital*)
- b. Sumber daya teknologi (*technological capital*)
- c. Sumber daya organisasi (*organizational capital*).



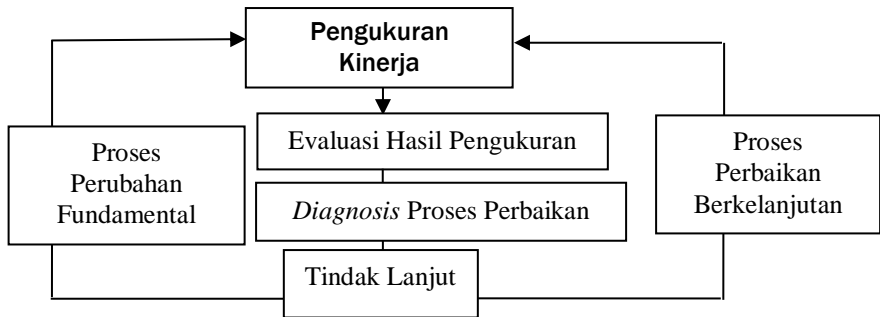
Gambar 3. Evolusi Sistem Manajemen Kinerja
Sumber : Wibisono, 2006

Metode pengukuran kinerja secara konvensional/tradisional biasanya sebagian besar hanya menggunakan perspektif keuangan dimana metode ini tidak dapat memberikan gambaran yang utuh bahkan untuk informasi kondisi internal perusahaan, karena hanya melihat dari segi perspektif finansial saja. Hal ini tentunya tidak dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun

strategi perusahaan kedepannya. Pada perkembangan selanjutnya metode pengukuran kinerja perusahaan tidak hanya menggunakan 1 (satu) perspektif saja, selain perspektif internal perusahaan namun juga menggunakan perspektif eksternal perusahaan. Bahkan perspektif-perspektif ini tidak terbatas pada perspektif keuangan saja, namun juga perspektif non-keuangan (Gaspersz, 2012).

Pengukuran kinerja perusahaan yang digunakan oleh peneliti/penulis dalam menilai kinerja pada PT. RCI adalah pengukuran kinerja perusahaan yang modern/kontemporer dimana menggunakan 2 (dua) perspektif yaitu perspektif finansial dan perspektif non-finansial. Ukuran finansial digunakan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan di masa lalu, serta dilengkapi dengan ukuran non-finansial tentang kepuasan pelanggan, produktivitas dan efektivitas biaya (*cost effectiveness*), proses bisnis internal serta produktivitas dan komitmen personel yang akan menentukan kinerja finansial di masa yang akan datang. Pengukuran kinerja digunakan oleh perusahaan untuk berbagai macam keperluan. Pengukuran kinerja perusahaan yang modern/kontemporer digunakan oleh perusahaan untuk

melakukan perbaikan berkelanjutan secara internal/untuk melakukan perubahan secara fundamental yang biasanya disebabkan oleh ancaman ataupun tantangan dari eksternal perusahaan. Secara umum pengukuran kinerja adalah seperti yang ditunjukkan pada gambar 4.



Gambar 4. Diagram Proses Manajemen Kinerja
Sumber : Wibisono, 2006

Pengukuran kinerja perusahaan secara konvensional/tradisional biasanya hanya mengukur aspek finansial saja, namun itu saja tidak cukup untuk mendapatkan gambaran keseluruhan kinerja yang ada dalam perusahaan tersebut. Terlebih lagi jika membahas soal strategi perusahaan demi kemajuan perusahaan. Terkait hal ini (Paladino, 2007) menjelaskan dan menerangkan bahwa 9 (sembilan) dari 10 (sepuluh)

perusahaan gagal mengimplementasikan strategi mereka karena 2 (dua) alasan utama, yaitu

- 1. Sebanyak 95% dari seluruh karyawan tidak memahami strategi perusahaan**
- 2. Jajaran eksekutif perusahaan menghabiskan waktu kurang dari 1 (satu) jam/bulan mendiskusikan strategi.**

BAB III

Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja

Menurut (Mangkunegara, 2005) terdapat dua faktor, yaitu faktor individu secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik, faktor lingkungan organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Menurut (Dharma, 2001) pegawai, berkenaan dengan kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan pekerjaan. Pekerjaan, menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan. Mekanisme kerja, mencakup sistem, prosedur

pendelegasian dan pengendalian serta struktur organisasi. Lingkungan kerja, meliputi faktor-faktor lokasi dan kondisi kerja, iklim organisasi dan komunikasi. Pengukuran dengan menggunakan ukuran kinerja finansial sebenarnya sudah cukup baik, akan tetapi akan lebih baik apabila ukuran kinerja finansial tersebut juga didukung oleh ukuran kinerja non-finansial. Berdasarkan ukuran kinerja non-finansial, perusahaan dapat memperoleh informasi mengenai perkembangan perusahaan dilihat dari segi pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Menurut (Fatma dan Laela, 1998) pada dasarnya ukuran kinerja yang baik mempunyai karakteristik yaitu berhubungan dengan tujuan perusahaan, mempunyai perhatian yang seimbang antara jangka pendek dan jangka panjang, menggambarkan aktivitas kunci manajemen, dipengaruhi oleh tindakan karyawan, siap dipahami oleh karyawan, digunakan dalam evaluasi dan bermanfaat bagi karyawan, bertujuan logis dan merupakan pengukuran yang mudah dan digunakan konsisten serta teratur.

BAB IV

Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dimaksudkan untuk memenuhi 3 (tiga) hal. Pertama, pengukuran kinerja dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja perusahaan dimana ukuran kinerja dapat digunakan untuk membantu perusahaan fokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas suatu perusahaan agar tujuan dan sasaran program kerja dapat tercapai. Kedua, ukuran kinerja suatu perusahaan digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuat keputusan. Ketiga, ukuran kinerja suatu perusahaan dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban kepada atasan dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

A. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut (Werther dan Davis, 1996) mempunyai beberapa manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu :

- a. *Performance Improvement*, yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja
- b. *Compensation Adjustment*, yaitu membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya
- c. *Placement Decision*, yaitu menentukan promosi, transfer dan *demotion*
- d. *Training and Development Needs*, yaitu mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal
- e. *Career Planning and Development*, yaitu memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai
- f. *Staffing Process Deficiencies*, yaitu mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai
- g. *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*, yaitu membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design* dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia

- h. *Equal Employment Opportunity*, yaitu menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif
- i. *External Challenges*, kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan, pribadi, kesehatan dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai
- j. *Feedback*, yaitu Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai mereka. Dalam organisasi perusahaan, biasanya yang dilakukan oleh manajemen tingkat atas (*top management*) mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajemen dibawah mereka disertai dengan alokasi sumber daya yang diperlukan dalam pelaksanaan wewenang tersebut. Penggunaan wewenang dan konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan wewenang itu dipertanggungjawabkan dalam bentuk kinerja.

B. Tahap Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilaksanakan dalam 2 (dua) tahap utama yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian (Mulyadi, 2001).

a. Tahap persiapan terdiri dari 3 (tiga) tahap rinci yaitu :

1. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab
2. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja
3. Pengukuran kinerja sesungguhnya.

b. Tahap penilaian terdiri dari 3 (tiga) tahap rinci yaitu :

1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya
2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar
3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

C. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja menurut (Stephen dan Robbins, 1996) mempunyai sejumlah maksud dalam organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk keputusan sumber daya manusia yang umum seperti pemberian

umpan balik kepada karyawan yang dapat berupa *reward and punishment*. Evaluasi memberikan masukan untuk keputusan penting seperti promosi, transfer dan pemutusan hubungan kerja. Evaluasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan karyawan yang kurang berkompeten untuk memperbaiki kinerja karyawan. Menurut (Fatma dan Laela, 1998), evaluasi kinerja membantu kebutuhan-kebutuhan organisasi dan karyawan dengan cara:

- a. Memberikan para karyawan kesempatan untuk mengindikasikan arah dan tingkat ambisi mereka
- b. Memberikan para manajer kesempatan untuk mengindikasikan minat dalam pengembangan karyawan
- c. Mengidentifikasi bidang-bidang dimana pelatihan khusus dibutuhkan atau diinginkan dan tersedia.

BAB V

Pengukuran Kinerja Tradisional

Perusahaan-perusahaan selama ini banyak yang menggunakan pengukuran kinerja yang lebih menekankan pada aspek keuangan, yaitu yang sering disebut dengan pengukuran kinerja tradisional/konvensional. Kinerja personal yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Kinerja lain seperti peningkatan kompetensi dan komitmen personel, peningkatan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis yang digunakan untuk melayani pelanggan diabaikan oleh manajemen karena sulit dilakukan pengukurannya. Oleh karena itu, dalam manajemen tradisional/konvensional telah terjadi kesalahan berpikir (*fallacy*) sebagaimana dikemukakan oleh McNamara bahwa hal yang sulit diukur diabaikan atau diberi nilai kuantitatif secara sembarang. Jalan pikiran seperti ini oleh McNamara disebut sebagai sesuatu yang bersifat semu (*artificial*) dan menyesatkan (Mulyadi dan Setiawan, 2001). Menurut (Kaplan dan Norton, 1996) sistem pengukuran kinerja secara konvensional/tradisional akan menghasilkan informasi yang terlalu lambat, global dan terdistorsi bagi manajer untuk melakukan proses

perencanaan serta pengambilan keputusan. (Kaplan dan Norton, 1996) juga menyatakan beberapa kelemahan pengukuran kinerja konvensional/tradisional yaitu

- a. Ketidakmampuannya mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan, karena itu kinerja keuangan tidak mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik
- b. Pengukuran lebih berorientasi kepada manajemen operasional dan kurang mengarah pada manajemen strategis
- c. Tidak mampu mempresentasikan kinerja *intangible assets* yang merupakan bagian struktur aset perusahaan.

A. Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard

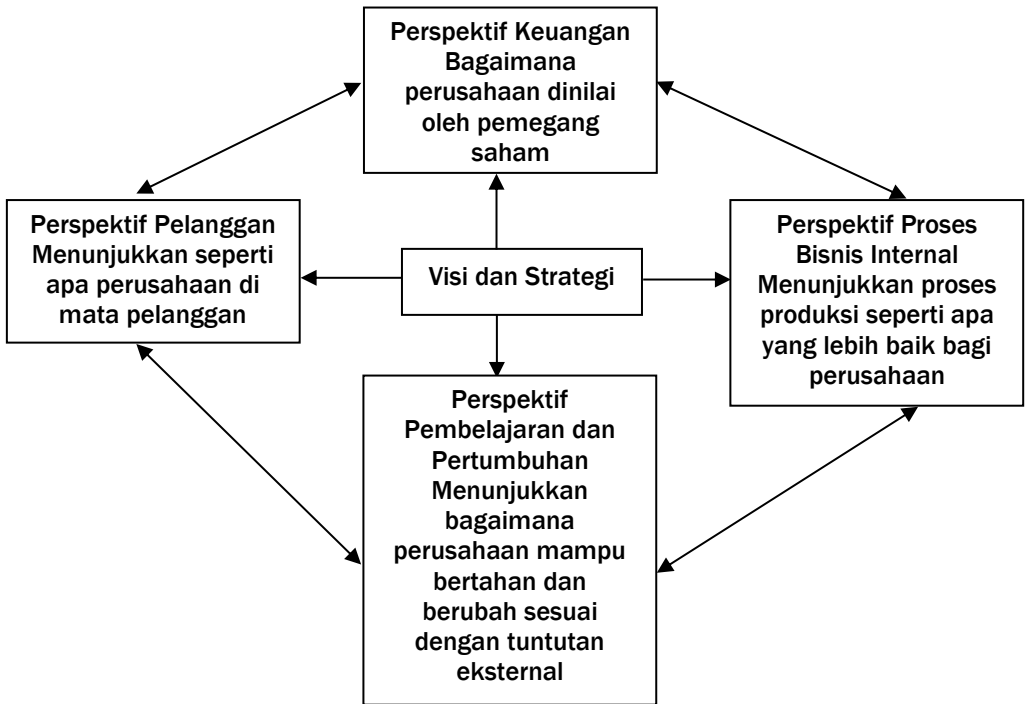
Metode pengukuran kinerja perusahaan dengan metode BSC ditemukan oleh Robert Samuel Kaplan, seorang profesor akunting pada *Harvard Business School* and *David P. Norton*, seorang konsultan teknologi informasi, pertama kali dipublikasikan dalam sebuah artikel yang berjudul "*The Balanced Scorecard-*

Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, *January/February 1992*. (Kaplan dan Norton, 1996) menjelaskan mengenai BSC yakni sebuah rangkaian pengukuran yang memberikan pandangan bisnis yang cepat namun komprehensif kepada para manajer tingkat atas, meliputi pengukuran finansial yang memberitahukan tentang langkah tindakan yang telah diambil, melengkapi pengukuran finansial bersama-sama dengan pengukuran operasional, tingkat kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta inovasi perusahaan dan kemajuan pengukuran aktivitas operasional, sebagai tenaga pendorong kinerja finansial di masa yang akan datang. Sangat penting untuk menerapkan dan menggunakan BSC karena manfaat BSC bagi organisasi atau perusahaan menurut (Kaplan dan Norton, 1996), antara lain mengklarifikasikan dan mengkomunikasikan strategi ke seluruh organisasi, menyelaraskan sasaran departemen dan individu dengan strategi organisasi, mengkaitkan sasaran strategis dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan, mengidentifikasi dan menyelaraskan inisiatif strategi, melaksanakan peninjauan strategi secara periodik, mendapatkan umpan balik yang

dibutuhkan untuk memperbaiki strategi. Tujuan yang ditetapkan dalam implementasi BSC akan membantu dalam (Lasdi dan Lodovicus, 2002) yaitu memberi pedoman dalam penentuan tujuan-tujuan dan ukuran *scorecard*, mendapatkan komitmen dari partisipan proyek, mengklarifikasi kerangka kerja bagi pelaksanaan dan proses manajemen yang harus dilaksanakan setelah penyusunan *scorecard* awal.

Berdasarkan praktiknya penerapan konsep BSC ini tidaklah semudah yang diperkirakan karena penerapan konsep ini membutuhkan suatu komitmen dari manajemen pusat maupun karyawan yang terlibat dalam organisasi. Menurut (Mavrinac, 1999) sebagian besar perusahaan atau organisasi mengalami kesulitan pendeteksian terhadap keselarasan aktivitas dan strategi perusahaan dengan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi dalam jangka panjang. Sasaran strategi dalam perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan BSC sasaran di ke-3 (tiga) perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategi non-keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat

berlipat ganda. BSC berasal dari 2 (dua) kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* berarti adanya keseimbangan antara performa keuangan dan performa non-keuangan dalam jangka pendek maupun jangka panjang, antara performa yang bersifat internal dan performa yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja perusahaan. BSC menerjemahkan visi dan strategi organisasi (Tayler, 2010), BSC juga menyediakan kerangka kerja bagi perusahaan untuk menentukan tujuan strategis dan mengukur kinerjanya dengan cara meninjau dari ke-4 (empat) perspektif, yaitu perspektif keuangan/finansial, perspektif pelanggan/*customer*, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Tuan dan Venkatesh, 2010), seperti ditunjukkan oleh gambar 5.



**Gambar 5. Kerangka Kerja dalam *Balanced Scorecard*
Sumber : Kaplan dan Norton, 2000**

(Kaplan dan Norton, 1996) membuat studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. BSC digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja finansial dan non-finansial, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang.

Menurut (Paladino, 2007) menyarankan 5 (lima) prinsip kunci untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih tinggi, yaitu

- a. Prinsip pertama, membangun sebuah pendekatan yang bersifat pengembangan yang terus-menerus (*continuous improvement*) untuk memecahkan masalah dan menentukan siapakah yang akan memimpin tim tersebut. Ini haruslah level eksekutif penentu keputusan dan melibatkan dedikasi dari para pemimpin senior untuk mengalokasikan sumber daya itu.
- b. Prinsip kedua, membuat dan mengkomunikasikan strategi. Peta strategi (*strategic map*) berpasangan erat dengan BSC untuk membebaskan karyawan secara mudah untuk memvisualisasikan diri agar mereka dapat ikut mendukung sasaran organisasi.
- c. Prinsip ketiga, mencacah dan mengatur strategi, BSC dipergunakan untuk memonitor bagaimanakah tiap unit bisnis tampil berdasarkan pengukuran indikator yang sedang dipakai.
- d. Prinsip keempat, meningkatkan kinerja BSC akan menunjukkan secara detail dan jelas dimanakah tepatnya suatu organisasi harus berfokus kepada suatu sumber daya tertentu dan meningkatkan kinerjanya.

e. Prinsip kelima, mengatur dan meratakan pengetahuan. Sekali saja masalah dapat terpecahkan maka hal itu akan memberikan suatu pengalaman dan pengetahuan berharga yang bisa memacu terciptanya lingkungan belajar yang kondusif.

Berikut ini adalah penjelasan singkat dari ke-4 (empat) perspektif yang digunakan di dalam BSC, yaitu

1. Perspektif finansial/keuangan

Perspektif ini mendorong perusahaan untuk mengidentifikasi beberapa ukuran finansial tingkat tinggi yang relevan. Secara khusus, para eksekutif perusahaan didorong untuk memilih tindakan yang membantu menginformasikan jawaban atas pertanyaan “Bagaimana para eksekutif perusahaan melihat para pemegang saham?”. (Kaplan dan Norton, 1996) tidak mengabaikan kebutuhan tradisional data keuangan. Pendanaan yang tepat waktu dan data yang akurat akan selalu menjadi prioritas dan manajer akan melakukan apa saja yang diperlukan untuk menyediakannya. Bahkan sering ada lebih dari cukup penanganan dan pengolahan data keuangan, dengan pelaksanaan *database* perusahaan, diharapkan bahwa lebih dari proses tersebut dapat terpusat dan otomatis.

Tetapi intinya adalah bahwa penekanan pada keuangan saat ini mengarah pada situasi “tidak seimbang” yang berkaitan dengan perspektif lain. Ada mungkin perlu menyertakan tambahan data yang terkait dengan keuangan, seperti penilaian risiko dan biaya-manfaat data, dalam kategori ini.

Pengukuran finansial mempunyai 2 (dua) peranan penting yaitu, yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 (tiga) perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut (Kaplan dan Norton, 1996), siklus bisnis terbagi 3 (tiga) tahap, yaitu bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*) dan menuai (*harvest*), dimana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda. Tahap bertumbuh (*growth*) merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap bertumbuh perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk

mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.

Tahap selanjutnya adalah tahap bertahan (*sustain*), dimana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan, berikutnya suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan tahap menuai (*harvest*), dimana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana. Dalam perspektif finansial, terdapat 3 (tiga) aspek dari

strategi yang perlu dilakukan suatu perusahaan. Pertama, pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis. Kedua, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, serta yang ketiga adalah penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

2. Perspektif Pelanggan/Customer

Perspektif ini mendorong perusahaan untuk mengidentifikasi untuk dapat menjawab pertanyaan “Bagaimana pelanggan melihat perusahaan?”. Filosofi manajemen baru-baru ini telah menunjukkan peningkatan realisasi pentingnya fokus pelanggan dan kepuasan pelanggan dalam setiap bisnis. Ini menjadi indikator utama, jika pelanggan tidak puas, mereka pada akhirnya akan menemukan pemasok lain yang akan memenuhi kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini dengan demikian merupakan indikator utama penurunan masa depan, meskipun gambaran keuangan pada saat ini mungkin terlihat baik. Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat

ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang *superior* dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan dan Norton, 1996). Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan/*customer*). Perusahaan terbatas untuk memuaskan pelanggan yang potensial (*potensial customer*) sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada. Ada 2 (dua) kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu

a. Kelompok pengukuran inti (*core measurement group*)

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh dan merebut pangsa

pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal 5 (lima) tolak ukur, yaitu pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan.

b. Kelompok pengukuran nilai pelanggan (*customer value proposition*).

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin dapat mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi dan akuisisi pelanggan yang tinggi. Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari

- Atribut produk/jasa, yang meliputi fungsi, harga dan kualitas produk
- Hubungan dengan pelanggan, yang meliputi distribusi produk kepada pelanggan, termasuk respon dari perusahaan, waktu pengiriman, serta bagaimana

perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan

- Citra dan reputasi, yang menggambarkan faktor *intangible* bagi perusahaan untuk menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan, atau membeli produk.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini mendorong perusahaan untuk mengidentifikasi yang menjawab pertanyaan “Apa yang harus perusahaan unggulkan?”. Dalam perspektif ini perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi *customer* dan juga para pemegang saham. Perspektif ini mengacu pada proses bisnis internal. Metrik/ukuran yang didasarkan pada perspektif ini memungkinkan para manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan, serta apakah produk dan jasa sesuai dengan persyaratan pelanggan (misi). Metrik/ukuran ini harus hati-hati dirancang oleh mereka yang memang benar-benar mengetahui prosesnya dan bukanlah sesuatu yang dapat dikembangkan oleh konsultan luar.

Setiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, (Kaplan dan Norton, 1996) membagi proses bisnis internal perusahaan menjadi 3 (tiga) fokus utama, yaitu

a. Proses Inovasi

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas 2 (dua) komponen, yaitu identifikasi keinginan pelanggan/*customer* dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

b. Proses Operasi

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan pesanan dari

pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien dan tepat waktu. Proses ini berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

c. Pelayanan Purna Jual

Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud disini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak dan lain-lain.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini mendorong perusahaan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang menjawab pertanyaan “Dapatkah perusahaan terus meningkatkan dan menciptakan nilai?”. (Kaplan dan Norton, 1996) mengungkapkan bahwa betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. Menurut (Kaplan dan

Norton, 1996) juga menekankan bahwa belajar lebih daripada pelatihan, tetapi juga mencakup hal-hal seperti pengajaran (*mentor*) dan pembimbingan (*tutor*) dalam organisasi, serta bahwa kemudahan komunikasi diantara pekerja yang memungkinkan mereka untuk segera mendapatkan bantuan pada sebuah masalah ketika diperlukan. Ini juga mencakup alat-alat teknologi, Malcolm Baldrige menyebutnya sebagai “Sistem Kerja Kinerja Tinggi”.

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ke-3 (tiga) perspektif sebelumnya, serta untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu perusahaan saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolok ukur (*measuring rod*) kinerja keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *re-skilling* karyawan, yaitu meningkatkan

kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 (tiga) prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu

B. Kapabilitas Pekerja

Kapabilitas pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 (tiga) hal yang harus diperhatikan oleh manajemen, yaitu

a. Kepuasan Pekerja

Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

b. Retensi Pekerja

Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik di dalam perusahaan. Dimana perusahaan mengetahui bahwa

pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi mereka. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan *loss* pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase *turn over* di perusahaan.

c. Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan *output* yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan *output* tersebut.

C. Kapabilitas Sistem Informasi

Adapun yang menjadi tolok ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

D. Iklim Organisasi

Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang

menjadi tolok ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.

Menurut (Kaplan dan Norton, 1996) BSC digunakan oleh perusahaan karena memiliki keunggulan sebagai berikut

- a. Menerjemahkan visi dan strategi perusahaan, menjabarkan pertalian strategi untuk mengintegrasikan kinerja di seluruh bagian organisasi
- b. Mengkomunikasikan tujuan dan cara pengukuran kepada seluruh unit bisnis, *joint venture and shared service*, menyelaraskan inisiatif strategis
- c. Menjajarkan semua orang dalam organisasi sehingga kesemuanya mengerti tentang bagaimana dan apa yang mereka lakukan untuk mendukung strategi perusahaan, menyediakan dasar-dasar pengkompensasian
- d. Menyediakan umpan balik (*feed back*) kepada manajemen senior jikalau strategi yang diterapkan berhasil.

BSC mengubah pandangan bahwa hal *intangible* juga berperan dalam kemajuan organisasi, sehingga perusahaan harus menginvestasikan dan mengelola aset

intelektual mereka. Hal ini disebabkan karena aset intelektual memungkinkan perusahaan untuk

- a. Membangun hubungan baik dan memelihara kesetiaan dengan konsumen yang ada, juga memungkinkan untuk memperluas segmen konsumen dan area pasar yang baru untuk dilayani secara efektif dan efisien
- b. Memperkenalkan produk dan jasa inovatif berkualitas tinggi yang diinginkan oleh target segmen konsumen pada tingkat biaya yang rendah dan dengan waktu tunggu yang singkat
- c. Mengerahkan kemampuan dan motivasi karyawan untuk melakukan peningkatan secara terus menerus dalam kapabilitas proses, kualitas dan waktu respon serta mengembangkan teknologi informasi, *database* dan sistem.

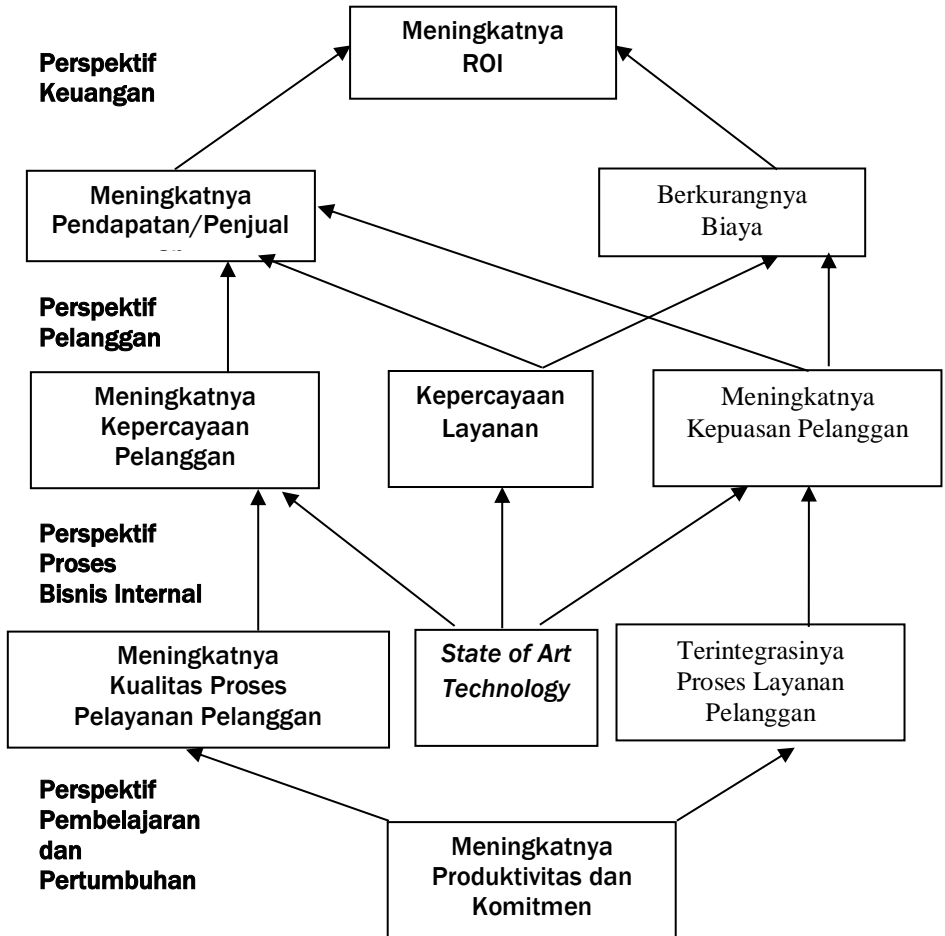
Terdapat 4 (empat) langkah yang harus dilakukan dalam proses desain BSC adalah sebagai berikut :

1. Menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan operasional. Pada langkah ini visi perusahaan dijabarkan menjadi tujuan dan sasaran. Visi adalah suatu pandangan jauh ke depan tentang organisasi/perusahaan atau impian yang ingin dicapai. Pada proses perencanaan strategis, tujuan ini kemudian

dirinci kembali menjadi sasaran-sasaran strategis dengan ditentukan ukuran pencapaiannya

2. Mengkomunikasikan visi dan menghubungkannya dengan kinerja perorangan. Pada langkah ini dilakukan proses pemerataan dan pemahaman visi, misi serta tujuan perusahaan yang telah dibuat untuk disebarluaskan kepada seluruh karyawan
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis yang memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan yang ada. Pada langkah ini BSC akan mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh
4. Mendapatkan umpan balik (*feed back*) dan pembelajaran yang strategis (*strategic learning*). Proses langkah ke-4 (empat) ini lebih menekankan kepada pembelajaran strategis kepada perusahaan. BSC sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan akan melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

Menurut (Paladino, 2007) peningkatan kinerja membutuhkan sebuah organisasi untuk mengembangkan sebuah proses perbaikan dan pendekatan pemecahan masalah berdasarkan sebuah metode yang melibatkan segala alat untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi akar penyebab dari masalah yang berhasil ditemukan. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan seorang karyawan, para manajer akan bisa lebih efektif mendelegasikan karyawan ke sebuah tim pemecah masalah yang tepat. Para manajer hendaknya perlu memahami dan mengetahui dimanakah letak terjadinya ketidakefisienan serta mempergunakan keahlian mereka sebagai pimpinan para karyawan untuk memahami akar masalah dalam rangka memulai pembuatan solusi-solusi. Dari hubungan antara ke 4 (empat) perspektif tersebut terdapat konsep hubungan sebab dan akibat yang memegang peranan penting dalam BSC terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif. Adapun hubungan antar ke-4 (empat) perspektif tersebut dijabarkan sebagai berikut :



Gambar 6. Hubungan Antar Perspektif
 Sumber : Mulyadi dan Setiawan, 2001

Pada awalnya hubungan antar perspektif tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen. Dengan adanya peningkatan produktivitas dan komitmen dari personil, maka kualitas proses layanan pelanggan akan meningkat, personel dapat menjalankan teknologi mutakhir (*state of art technology*), serta dapat menjalankan proses layanan pelanggan yang terintegrasi, yang terdapat di perspektif proses bisnis internal. Adanya 3 (tiga) sasaran strategi yang terdapat di perspektif proses bisnis internal, yaitu meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan, *state of art technology* dan terintegrasikannya proses layanan pelanggan, maka hal tersebut akan meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, akan meningkatkan kecepatan layanan dan akan meningkatkan pula kualitas hubungan antara perusahaan, yang terlihat di perspektif pelanggan. Dengan meningkatnya kepercayaan dari pelanggan, maka tidak menutup kemungkinan pelanggan menjadi *repeat buyers* dan akan memberitahu rekannya atas kepuasan yang diperolehnya dari jasa perusahaan tersebut, sehingga diharapkan akan

menambah pelanggan baru. Kemudian adanya kecepatan layanan dan peningkatan kualitas hubungan perusahaan dengan pelanggan, akan mengurangi biaya untuk melayani pelanggan. Hal ini akan berpengaruh pada perspektif keuangan/*financial* yang ditunjukkan dengan adanya peningkatan pendapatan penjualan dan berkurangnya biaya, yang akhirnya mengakibatkan pertumbuhan *Return On Investment (ROI)*.

Menurut (Mulyadi, 2007) ada 4 (empat) perbedaan mendasar antara manajemen strategi tradisional/konvensional dengan manajemen strategi berbasis BSC, yaitu

1. Orientasi

Manajemen strategi tradisional/konvensional tidak berfokus ke *customer*. Hal ini akan menyebabkan strategi perusahaan tidak mampu memantau perubahan kebutuhan *customer*, karena semua *stakeholder* dipandang sama pentingnya bagi perubahan. Dalam manajemen strategi tradisional/konvensional strategi perusahaan dipacu oleh pesaing, bukan *customer*, sehingga langkah-langkah yang ditempuh lebih untuk mengalahkan pesaing, bukan untuk memuaskan kebutuhan

customer. Sedangkan manajemen strategi berbasis BSC lebih berorientasi ke *customer*. Strategi perusahaan berbasis BSC ini dipacu oleh usaha untuk menghasilkan *value* terbaik bagi *customer*, sehingga menuntut manajemen untuk mencari inisiatif strategi yang mampu menghasilkan *value* terbaik untuk memuaskan kebutuhan konsumen, kemudian menjabarkan inisiatif tersebut kedalam langkah-langkah taktikal dan operasional.

2. Tahapan

Manajemen strategi tradisional/konvensional terdiri dari 4 (empat) tahap, yaitu : perencanaan strategi, penyusunan program, penyusunan anggaran, dan pengimplementasian, sedangkan manajemen strategi berbasis BSC terdiri dari 6 (enam) tahap, yaitu : perumusan strategi, perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pengimplementasian dan pemantauan. Tahapan-tahapan tersebut bertujuan untuk menghasilkan kinerja perusahaan yang sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan.

3. Lingkup

Manajemen strategi tradisional/konvensional mencakup lingkup yang sempit, yaitu : hanya berfokus

ke perspektif keuangan. Di lain pihak, manajemen strategi berbasis BSC mencakup lingkup yang luas dengan menggunakan 4 (empat) perspektif yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

4. Koherensi

Dalam manajemen strategi tradisional/konvensional, koherensi keluaran yang dihasilkan oleh tahapan perencanaan strategi, penyusunan program dan penyusunan anggaran tidak dianggap penting. Sebagai akibatnya, perencanaan strategi hanya menghasilkan daftar sasaran-sasaran strategi, dan diantara sasaran strategi yang 1 (satu) dengan sasaran strategi yang lain tidak dibangun hubungan sebab dan akibat. Bahkan di antara misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan tidak dibangun keterkaitan erat dengan sasaran strategi dan inisiatif strategi. Berbeda dengan manajemen strategi berbasis BSC yang memandang penting seluruh hal tersebut.

BSC merupakan alat manajemen kontemporer (*contemporary management tool*). Kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan BSC dipacu oleh faktor-faktor berikut ini (Mulyadi, 2001) :

1. Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan turbulen

Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen. Lingkungan bisnis seperti ini menuntut kemampuan perusahaan untuk :

a. Membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*.

Di dalam lingkungan bisnis yang kompetitif produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan hanya akan dipilih oleh pelanggan jika memiliki keunggulan tertentu dibandingkan dengan pesaingnya. BSC menyediakan kerangka untuk membangun keunggulan kompetitif melalui 4 (empat) perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Diperlukan usaha cerdas, terencana, sistematis dan waktu lama untuk membangun kepercayaan serta kepuasan pelanggan, hubungan kemitraan, serta kapabilitas dan komitmen personal.

b. Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.

Lingkungan bisnis yang kompetitif pasti akan bergolak karena berbagai perubahan yang diciptakan

oleh para produsen untuk menarik perhatian pelanggan. Untuk memasuki lingkungan yang bergolak seperti itu, perusahaan memerlukan peta perjalanan yang secara akurat mencerminkan kondisi lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan. Oleh Karena lingkungan bisnis senantiasa bergolak, peta perjalanan yang digunakan oleh perusahaan untuk membangun masa depannya tidak akan berumur panjang, peta perjalanan perlu dimutakhirkan secara berkelanjutan agar menggambarkan secara jelas dan riil kondisi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan. Manajemen memerlukan sistem untuk membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.

- c. Menempuh langkah-langkah strategi dalam membangun masa depan perusahaan.

Lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut perusahaan untuk menempuh langkah-langkah strategi dalam membangun masa depannya. Untuk memotivasi personil dalam memikirkan dan melaksanakan langkah-langkah strategi perusahaan membutuhkan sistem manajemen strategi. Sistem

manajemen ini menjanjikan dihasilkannya langkah-langkah strategi untuk membangun masa depan perusahaan.

- d. Mengerahkan dan memusatkan kapabilitas serta komitmen seluruh personil dalam membangun perusahaan.

Lingkungan bisnis yang turbulen menjadikan masa depan sangat kompleks dan sulit untuk diprediksi dengan tepat. Dibutuhkan pemikiran dari banyak pihak dan ahli untuk membuat skenario masa depan yang diperkirakan akan terjadi. Perusahaan membutuhkan sistem manajemen yang mampu menampung dan mensintesakan berbagai pemikiran dari seluruh personil perusahaan untuk membangun skenario masa depan. Masa depan perusahaan terlalu kompleks untuk dipikirkan oleh sebagian kecil personil perusahaan. Disamping itu, lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut kekohesivan seluruh personil dalam menghadapi lingkungan seperti itu, sehingga perusahaan memerlukan sistem manajemen yang mampu mengerahkan dan memusatkan kapabilitas serta komitmen seluruh

personil dalam membangun masa depan perusahaan.

2. Sistem manajemen yang tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis, sebagaimana yang digambarkan diatas memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. Sistem manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan.

Jika dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen sekarang ini perusahaan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencana masa depannya, perusahaan akan sangat rentan dalam persaingan. Anggaran tahunan hanya akan menghasilkan langkah-langkah kecil ke depan yang hanya mempunyai masa pelaksanaan satu tahun atau kurang. Langkah-langkah strategi hanya dapat direncanakan dengan baik jika perusahaan menggunakan sistem perencanaan jangka panjang yang didesain untuk itu. Sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategi, dan sistem penyusunan program merupakan sistem manajemen yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memikirkan dan

merumuskan langkah-langkah strategi dalam membangun masa depan perusahaan.

- b. Tidak terdapat kekoherenan antara rencana jangka panjang (atau dikenal dengan istilah *corporate plan*) dengan rencana jangka pendek berikut implementasinya.

Banyak perusahaan telah menyusun rencana jangka panjang (berupa *corporate plan*), namun jarang sekali rencana jangka panjang tersebut diterjemahkan ke dalam rencana jangka pendek. Ketidakkohherenan antara rencana jangka panjang dengan rencana jangka pendek ini menyebabkan perusahaan tidak responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang diperkirakan akan terjadi.

- c. Sistem Manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimum seluruh personil dalam membangun masa depan perusahaan.

Dalam manajemen tradisional/konvensional, masa depan perusahaan dirumuskan oleh manajemen puncak dengan bantuan staf perencanaan. Manajemen menengah dan bawah serta karyawan mengimplementasikan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang telah dirumuskan oleh

manajemen puncak dan staf tersebut. Sistem manajemen seperti ini cocok untuk lingkungan bisnis yang stabil, yang di dalamnya prediksi masih dapat diandalkan untuk memperkirakan masa depan perusahaan. Untuk menghindari lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, masa depan perusahaan sangat sulit untuk diprediksikan. Dibutuhkan penginderaan secara terus menerus terhadap *trend* perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis dan diperlukan kecepatan respon terhadap *trend* perubahan yang teridentifikasi. Penginderaan secara terus menerus dan kecepatan respon terhadap *trend* perubahan hanya dapat dilakukan oleh perusahaan jika perusahaan menggunakan sistem manajemen yang melibatkan secara optimum seluruh personil dalam membangun masa depan perusahaan.

Menurut (Chen, *et al*, 2011) faktor-faktor yang dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan dengan BSC adalah

- a. Pastikan ada kerja sama tim tingkat tinggi yang terintegrasi di antara unit-unit organisasi, serta meningkatkan kerjasama antar departemen

- b. Peningkatkan komunikasi baik di dalam dan di luar organisasi. Berkomunikasi dan menyelaraskan orang serta strategi sebelum menerapkan *scorecard*. Mendapatkan umpan balik dari mereka sepanjang seluruh proses serta setelah implementasi sistem baru
- c. Pastikan semua karyawan memahami strategi dan hubungan antara perilaku individu mereka dan tujuan strategis organisasi
- d. Terus merevisi dan memodifikasi *strategy map* dan BSC untuk menggabungkan dan menggambarkan hasil pelaksanaan, umpan balik, dan perubahan lingkungan.

BAB VI

Visi, Misi dan Strategi

Menurut (Wibisono, 2006) visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan, atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. Dalam visi suatu organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan seperti yang diungkapkan oleh Kotler yang dikutip oleh (Nawawi, 2001). Visi yang efektif antara lain harus memiliki karakteristik seperti *imagible* (dapat dibayangkan), *desirable* (menarik), *feasible* (dapat dicapai), *focused* (jelas), *flexible* (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan), *communicable* (mudah dipahami). Visi bagi organisasi atau perusahaan dapat digunakan sebagai pernyataan tujuan, arah dan sasaran perusahaan, dasar untuk pemanfaatan dan alokasi sumber daya serta pengendaliannya, pembentuk dan pembangun budaya perusahaan (*corporate culture*). Menurut (Drucker, 2000),

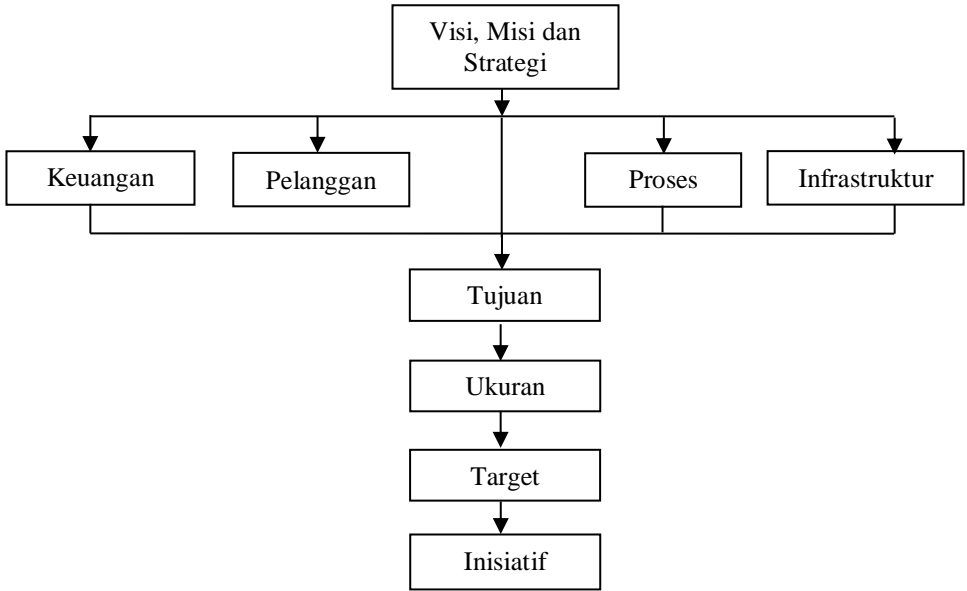
pada dasarnya misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi, terutama di tingkat unit bisnis menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan. Jadi perumusan misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya (Prasetyo dan Benedicta, 2004). Pernyataan misi merupakan sebuah kompas yang membantu untuk menemukan arah dan menunjukkan jalan yang tepat dalam rimba bisnis saat ini. Tujuan dari pernyataan misi adalah mengkomunikasikan kepada *stakeholder*, di dalam maupun di luar organisasi, tentang alasan pendirian perusahaan dan ke arah mana perusahaan akan menuju. Oleh karena itu, rangkaian kalimat dalam misi sebaiknya dinyatakan dalam 1 (satu) bahasa dan komitmen yang dapat dimengerti dan dirasakan relevansinya oleh semua pihak yang terkait. Langkah penyusunan misi yang umum dilakukan oleh organisasi atau perusahaan adalah dengan mengikuti tahap-tahap berikut ini :

- a. Melakukan proses *brainstorming* dengan mensejajarkan beberapa kata yang menggambarkan organisasi
- b. Penyusunan prioritas dan pemfokusan pada kata-kata yang paling penting
- c. Mengkombinasikan kata-kata yang telah dipilih menjadi kalimat/ paragraf yang menggambarkan misi perusahaan
- d. Mengedit kata-kata sampai terdengar benar/sampai setiap orang tidak bisa untuk beradu argumentasi berkaitan dengan kata/fase favorit mereka.

Untuk menjamin bahwa misi yang telah dicanangkan merupakan sebuah misi yang bagus, misi tersebut harus cukup luas untuk dapat diterapkan selama beberapa tahun sejak saat ditetapkan, cukup spesifik untuk mengkomunikasikan arah, fokus pada kompetensi/kemampuan yang dimiliki perusahaan, bebas dari jargon dan kata-kata yang tidak bermakna. Strategi menurut (Pearce dan Robinson, 1997) adalah rencana utama suatu perusahaan. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan di mana ia harus bersaing menghadapi lawan dan dengan maksud serta tujuan untuk apa. Menurut Lynch seperti

yang dikutip oleh (Wibisono, 2006), strategi perusahaan merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Strategi perusahaan biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkan perusahaan, serta bagaimana perusahaan memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut. Menurut (Morrisey, 1996), strategi adalah proses untuk menentukan arah yang harus dituju oleh perusahaan agar misinya tercapai dan sebagai daya dorong yang akan membantu perusahaan dalam menentukan produk, jasa dan pasarnya di masa depan. Dalam menjalankan aktivitas operasional setiap hari di perusahaan, para pemimpin dan manajer puncak selalu merasa bingung dalam memilih dan menentukan strategi yang tepat karena keadaan yang terus menerus berubah.

Proses penerjemahan strategi seperti terlihat pada gambar 7 berikut :



Gambar 7. Proses Penerjemahan Strategi
Sumber : Hansen dan Mowen, 2006

BAB VII

Strategy Map

Menurut (Kaplan dan Norton, 2004), *Strategy map* adalah representasi visual dari 4 (empat) sudut pandang BSC yang saling berhubungan satu sama lainnya dengan hubungan sebab dan akibat. *Strategy map* memberikan cara yang seragam dan konsisten untuk menggambarkan strategi, sehingga tujuan dan pengukuran dapat dibangun serta diatur. *Strategy map* memberikan penghubung yang hilang antara formulasi strategi dan eksekusi strategi. Atau bisa dibilang bahwa *strategy map* adalah sebuah diagram yang menunjukkan visi, misi dan strategi organisasi diimplementasikan dalam aktivitas sehari-hari pada setiap unit bisnis dengan menggunakan KPI. Dengan menggunakan *strategy map* bisa dilihat dengan jelas keterkaitan antar visi, misi organisasi dengan KPI. *strategy map* dibuat dengan menghubungkan *strategic objective* organisasi secara eksplisit dengan masing-masing KPI yang dikelompokkan dalam ke-4 (empat) perspektif BSC (*financial, customer, internal business processes* serta *learning dan growth*). Kaplan memperkenalkan *strategy map* sebagai transformasi BSC dari sistem pengelolaan

kinerja menjadi sistem manajemen strategi. Konsep ini diperkenalkan pada tahun 2001, *strategy map* mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- a. Semua informasi *strategy map* berada dalam 1 (satu) diagram, untuk mempermudah melihat hubungan antar perspektif
- b. Strategi-strategi yang dibuat mengacu pada *strategy objectif* organisasi
- c. Ada 4 (empat) perspektif yang digunakan sesuai dengan *framework BSC* yaitu *financial, customer, internal business processes, learning dan growth*
- d. Setiap perspektif memiliki strategi-strategi yang saling berhubungan baik dalam 1 (satu) perspektif maupun dengan strategi yang ada di perspektif yang lain
- e. Garis panah menunjukkan *cause dan effect relationship* (hubungan sebab dan akibat).

Setiap perspektif dalam *strategy map* memiliki hubungan sebab dan akibat yang jelas. *Financial perspective* menggambarkan apa yang harus perusahaan raih dari sisi keuangan, seperti *profit, revenue, cost* dan lain sebagainya. *Financial perspective* pada umumnya merupakan gambaran harapan yang utama dari *shareholder* dan *stakeholder* terhadap organisasi. Khusus

untuk organisasi non-profit (*non-profit organization*), banyak yang merubah *financial perspective* menjadi *stakeholder perspective*. *Customer perspective* menggambarkan apa yang harus perusahaan hasilkan dari pelanggan, seperti kualitas yang bagus, pelayanan yang ramah, ketersediaan barang yang terjamin dan lain sebagainya. Pada umumnya, *customer perspective* merupakan gambaran dari *customer value proposition*. Hubungan sebab dan akibat yang terjadi adalah apabila *customer perspective* dapat dicapai dengan baik, maka *financial perspective* kemungkinan besar akan ikut tercapai. *Internal business processes perspective* menggambarkan kondisi pencapaian dari proses internal organisasi yang dilakukan untuk menunjang keberhasilan pencapaian *customer perspective* dan *financial perspective*. *Internal business processes perspective* pada umumnya terbagi menjadi 4 (empat) domain proses, antara lain yaitu proses operasional manajemen (*operational management processes*), proses manajemen pelanggan (*customer management processes*), proses inovasi (*innovation processes*) serta proses yang bersifat sosial dan pemenuhan terhadap regulasi (*regulatory dan social processes*).

Learning dan growth perspective merupakan gambaran mengenai komponen-komponen yang harus dimiliki oleh organisasi agar mampu melaksanakan proses yang ada di *internal perspective* dengan baik, sehingga *customer perspective* dan *financial perspective* dapat tercapai. Komponen-komponen tersebut dalam *strategy map* pada umumnya berjumlah minimal 3 (tiga) domain yaitu *human capital*, *information capital*, serta *organization capital*. Ringkasnya, kerangka dari *strategy map*, menggambarkan bagaimana *intangible assets* dapat menggerakkan peningkatan kinerja untuk proses bisnis internal dari organisasi yang memiliki peningkatan maksimum untuk mengirimkan *value* pada *customers*, *stakeholders/shareholders* dan *communities*. Ke-4 (empat) perspektif yang divisualisasikan pada *strategy map* tersebut memiliki hubungan yang terikat yang dimana setiap perspektif tersebut memiliki hasil yang mempengaruhi pada perspektif lainnya. *strategy map* memberikan kemudahan pada perusahaan dengan visualisasi yang menerjemahkan strategi yang diinginkan perusahaan tersebut dalam mencapai target yang diinginkan, dengan adanya *strategy map*, diharapkan *goal*

dan strategi organisasi yang sudah dibuat dapat dipahami dengan mudah oleh anggota organisasi.

A. Analisis Porter's Five-Forces Competitive Model

Analisis 5 (lima) kekuatan diperkenalkan oleh Michael H. Porter dari Sekolah Bisnis Universitas Harvard pada tahun 1979. Analisis ini merupakan sebuah alat yang sederhana namun kuat untuk mengetahui letak kekuatan dalam suatu situasi bisnis. Alat ini sangat berguna untuk 2 (dua) hal, yang pertama adalah dapat membantu untuk mengetahui posisi kekuatan kompetitif perusahaan pada saat ini, dan yang kedua adalah posisi kekuatan yang akan ditinjau (Mindtools, 2010). Terdapat 5 (lima) kekuatan tersebut antara lain :

1. Intensitas Persaingan antar Industri Sejenis (*Intensity of Competitive Rivalry*)

Hal yang perlu dipertimbangkan di faktor ini adalah berapa banyak pesaing dan seberapa besar kapabilitas mereka. Jika pesaing ada demikian banyak dan mereka menawarkan produk/jasa yang hampir sama dengan yang dimiliki suatu perusahaan, maka pada situasi demikian kekuatan bersaing perusahaan tersebut cenderung lemah.

Jika tidak ada penawaran yang bagus dari perusahaan tersebut maka para pemasok dan pembeli akan dengan mudah berpaling. Hal yang terjadi dapat sebaliknya, jika ternyata perusahaan tersebut dapat memberikan sebuah produk/jasa yang tidak ada atau tidak dapat diberikan oleh perusahaan lain, maka perusahaan tersebut akan memiliki sebuah kekuatan bersaing yang sangat kuat (Mindtools, 2010). Intensitas persaingan akan tinggi apabila jumlah pesaing yang seimbang. Banyaknya pemain dengan kekuatan masing-masing tentu saja akan meningkatkan intensitas persaingan dalam kompetisi, pertumbuhan industri yang lamban, akan mengubah persaingan menjadi ajang perebutan pangsa pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi, kurangnya diferensiasi produk, penambahan kapasitas dalam jumlah besar. Pada saat skala ekonomi memaksa bahwa kapasitas harus ditingkatkan dalam jumlah besar, maka penambahan kapasitas akan merusak keseimbangan penawaran/permintaan dalam industri dan pesaing yang beragam. Pesaing

mempunyai strategi beragam, asal-usul, karakteristik serta tujuan dan strategi bersaing yang berlainan.

2. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)

Menurut (Pearce, *et al*, 2008) pendatang baru akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, dan sering kali sumber daya yang substansial. Jika hambatan terhadap masuknya pendatang baru cukup tinggi dan pendatang baru mengharapkan adanya tindakan balasan yang tajam dari pesaing yang ada, maka pendatang baru tersebut mungkin tidak akan membawa ancaman serius ketika masuk. Beberapa faktor internal yang mempengaruhi mudah atau sulitnya rintangan memasuki suatu industri adalah sebagai berikut: skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya beralih pemasok (*switching cost*), akses ke saluran distribusi, kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi.

3. Ancaman Produk Substitusi (*Threat of Substitute Products*)

Menurut (Pearce, *et al*, 2008) produk-produk substitusi yang perlu diperhatikan secara strategis

adalah produk-produk substitusi yang memiliki *trend* membaiknya kinerja harga dibandingkan dengan produk industri tersebut, diproduksi oleh industri yang memperoleh laba/keuntungan tinggi. Jika industri tidak dapat meningkatkan kualitas produk atau melakukan diferensiasi, maka industri itu akan mengalami kemunduran dalam laba dan mungkin juga dalam pertumbuhannya.

4. Daya Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

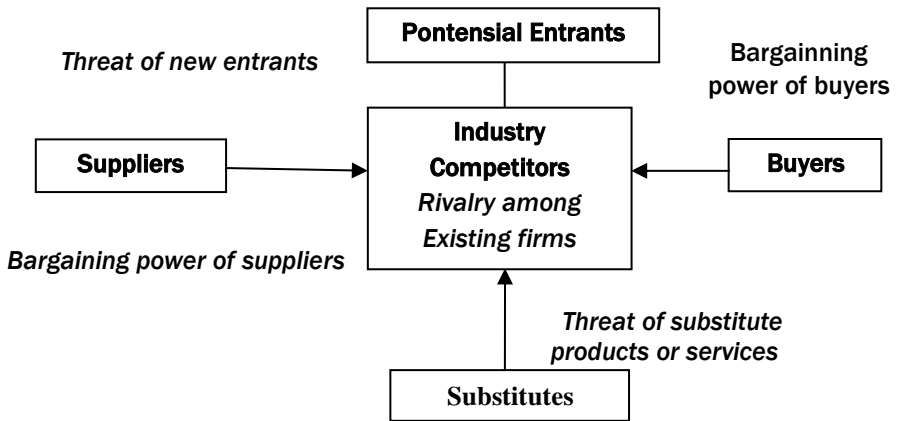
Menurut (David, 2009) daya tawar pemasok memengaruhi intensitas persaingan di suatu industri khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi. Daya tawar pemasok ini penting bagi perusahaan untuk menilai bagaimana pemasok bisa menaikkan harga. Daya tawar pemasok ini didorong oleh faktor-faktor seperti berapa banyak pemasok yang tersedia, keunikan/ciri khas dari masing-masing pemasok, kekuatan mereka dalam mengontrol perusahaan yang menjadi pembeli mereka dan lain

sebagainya. Makin sedikit pemilihan pemasok yang dimiliki oleh suatu perusahaan dan makin ketergantungan perusahaan tersebut kepada pemasoknya, maka ancaman pemasok ini menjadi demikian kuat dan melemahkan kekuatan bersaing perusahaan tersebut (Mindtools, 2010).

5. Daya Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Menurut (David, 2009) ketika pembeli berbelanja, daya tawar mereka dapat merepresentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri. Daya tawar pembeli lebih tinggi ketika produk yang dibeli adalah standar. Daya tawar pembeli ini penting bagi perusahaan untuk menilai bagaimana pembeli bisa menurunkan harga. Daya tawar pembeli ini didorong oleh faktor-faktor seperti seberapa banyak jumlah pembeli, besarnya kepentingan dari masing-masing pembeli terhadap bisnis perusahaan dan lain sebagainya. Jika ditemui pembeli yang jumlahnya sedikit, mereka mempunyai kekuatan membeli yang kuat, maka mereka menjadi ancaman yang kuat dan dapat

melemahkan kekuatan bersaing suatu perusahaan (Mindtools, 2010).



Gambar 8. Porter's Five-Forces Competitive Model
Sumber : Porter, 1985

(Hitt, et al, 2001) menyatakan bahwa dibandingkan dengan lingkungan umum, lingkungan industri memiliki pengaruh yang lebih langsung terhadap daya saing strategis dan laba/keuntungan di atas rata-rata. Intensitas persaingan industri dan potensi laba industri (diukur dengan laba jangka panjang dari modal yang diinvestasikan) merupakan fungsi dari 5 (lima) kekuatan kompetitif yang diperkenalkan oleh Michael Porter. Model 5 (lima) kekuatan dalam persaingan memperluas wilayah analisis persaingan. Secara historis, ketika mempelajari lingkungan persaingan, perusahaan berkonsentrasi pada

perusahaan-perusahaan yang secara langsung bersaing dengan mereka. Akan tetapi, persaingan pada masa sekarang dilihat sebagai sebuah pengelompokan berbagai cara alternatif bagi para pelanggan untuk mendapatkan nilai yang mereka inginkan dan bukannya sebagai perang langsung diantara pesaing-pesaing. Hal ini secara khusus menjadi penting, karena dalam beberapa tahun terakhir ini batasan-batasan industri menjadi tidak jelas.

B. Analisis S.W.O.T

S.W.O.T menurut sejarahnya pertama kali diperkenalkan secara luas pada abad 19, lebih tepatnya sekitar tahun 1960 oleh Albert Humphrey dari Stanford University. Namun penemu dari konsep fenomenal ini masih belum diketahui secara pasti. S.W.O.T merupakan singkatan/akronim dari *Strenght* (kekuatan-keunggulan), *Weakness* (kelemahan-kekurangan), *Opportunities* (peluang-kesempatan), *Threat* (ancaman-rintangan). Ada yang menyebutnya dengan TOWS, OTSW, WOTS. Kekuatan-keunggulan dan kelemahan-kekurangan merupakan keadaan internal organisasi, sedangkan peluang-kesempatan dan ancaman-tantangan merupakan keadaan eksternal organisasi.

Tabel 1. Rumusan Keterkaitan Unsur-Unsur S.W.O.T

Internal	<i>S-trength</i>	<i>W-eakness</i>
Eksternal	<i>O-pportunities</i>	<i>T-hreat</i>

Strenght adalah kekuatan yang dimiliki sebuah perusahaan. Kekuatan yang dimaksud adalah suatu kelebihan yang dimiliki perusahaan dalam mengelola kinerja perusahaannya. Antara lain kekuatan dalam mengolah *input* (SDA, SDM, modal, manajemen) untuk menghasilkan *output* yang bernilai tinggi serta dapat bersaing di dunia bisnis. *Weakness* adalah kelemahan-kelemahan yang dimiliki perusahaan. Dalam hal ini setiap perusahaan harus mampu meminimalkan dampak kelemahan yang mereka miliki terhadap kinerja perusahaan. Mereka juga harus mampu menindaklanjuti kelemahan yang mereka miliki agar dapat menemukan solusi dan strategi yang jitu/tepat untuk menembus pasar. *Opportunity* adalah peluang perusahaan untuk meningkatkan daya saing serta untuk menciptakan inovasi-inovasi baru dalam pemenuhan kebutuhan berupa produk-produk yang berkualitas di pasaran. Peluang ini juga digunakan untuk memperluas jaringan-jaringan pemasaran produk yang mereka hasilkan. *Threat* adalah ancaman bagi

perusahaan baik itu dari luar maupun dari dalam. Ancaman yang datang dari dalam dapat berupa adanya perpecahan yang timbul akibat suatu perbedaan tujuan dan pandangan antara 1 (satu) divisi dengan divisi lain atau kesalahpahaman antar individu atau kelompok dalam sebuah organisasi perusahaan. Ancaman yang datang dari luar dapat berupa penilaian seputar faktor-faktor ekonomi (naik turunnya harga bahan baku, krisis ekonomi), fluktuasi biaya, pesaing dan teknologi. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal.

Langkah-langkah pembentukan S.W.O.T Matrix diatas dapat dijelaskan dalam tabel 2.

Tabel 2. Matrix SWOT

	STRENGTH (S) Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESS (W) Tentukan faktor-faktor kekuatan internal
OPPORTUNITY (O) Tentukan faktor peluang ekstensi	STRATEGI (SO) Menggunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	STRATEGI (WO) Mengatasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada
THREATS (T) Tentukan faktor ancaman eksternal	STRATEGI (ST) Menggunakan semua kekuatan untuk menghindari ancaman	STRATEGI (WT) Menekan semua kelemahan dan mencegah semua ancaman

Sumber : Rangkuti, 2005

Pada dasarnya semua alternatif yang diambil diarahkan untuk usaha-usaha menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang-peluang bisnis dan mengantisipasi ancaman. Dengan analisis SWOT dapat diidentifikasi *positioning* suatu perusahaan atau produk.

BAB VIII

Indikator Kinerja Kunci (*Key Performance Indicators*)

Menurut (Parmenter, 2007), KPI menyajikan serangkaian ukuran yang fokus pada aspek-aspek kinerja organisasi yang paling penting untuk keberhasilan organisasi pada saat ini dan waktu yang akan datang, dimana KPI memiliki faktor penting yaitu ukuran, dan cara yang dilakukan tidak hanya untuk mencapai target yang ditetapkan, juga cara dalam memperbaiki target yang telah ada sehingga memberikan hasil yang lebih baik dari sebelumnya. KPI mempunyai/memiliki 7 (tujuh) karakteristik yaitu :

1. Ukuran non-finansial (tidak dinyatakan dalam bentuk nilai mata uang)
2. Ukuran kekerapan (misalnya, harian atau 24jam/7hari)
3. Ditindaklanjuti oleh CEO dan tim manajemen senior
4. Semua staf harus memahami pengukuran dan tindakan koreksi
5. Baik individu maupun tim ikut bertanggung jawab
6. Berpengaruh signifikan (berpengaruh pada faktor inti kunci kesuksesan)

7. Berpengaruh positif (memengaruhi ukuran kinerja yang lain secara positif).

Seringkali dijumpai keputusan yang terdiri dari multi kriteria dan multi solution, dimana kita harus memilih solusi tunggal, solusi terbaik, mengurutkan solusi dari yang terbaik hingga terburuk. MCDM (*Multi Criteria Decision Making*) merupakan metode yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan untuk keputusan yang multi kriteria. Terdapat beberapa metode MCDM, diantaranya adalah *weight average*, *priority setting*, *outranking*, *fuzzy principle*, ANP dan beberapa metode kombinasi lainnya, serta AHP (*Analytical Hierarchy Processes*). Untuk selanjutnya *analytical hierarchy processes* akan disingkat menjadi AHP. AHP merupakan metode MCDM yang paling sering digunakan dan metode untuk membuat urutan alternatif keputusan serta memilih yang terbaik pada saat pengambilan keputusan memiliki beberapa tujuan, atau kriteria tertentu untuk pengambilan keputusan. AHP diperkenalkan oleh Thomas L. Saaty pada periode 1971-1975, seorang ahli matematika yang bekerja pada University of Pittsburg, Amerika Serikat. Metode ini merupakan perangkat

pengambilan keputusan untuk *multi variable* yang mungkin terdiri dari faktor-faktor subyektif maupun obyektif. Menurut (Saaty, 1993) pada dasarnya AHP dikembangkan dengan memperhatikan proses pengembangan pendapat manusia pada saat menghadapi permasalahan yang segera ingin dipecahkan. Selain itu AHP juga menghubungkan dengan pengujian validitas dan konsistensi pendapat manusia secara sistematis. Skala ukuran panjang (meter), temperatur (derajat), waktu (detik) dan uang (rupiah) telah digunakan dalam kehidupan sehari-hari untuk mengukur bermacam-macam kejadian yang sifatnya fisik, dimana bahwa penerapan seperti itu dapat diterima secara umum. Namun, variabel-variabel sosial, ekonomi, dan politik tidak jarang yang sulit diukur, seperti misalnya bagaimana mengukur produk yang berupa rasa aman karena tidak ada serangan dari negara lain yang dihasilkan karena pengeluaran pemerintah dibidang pertahanan, bagaimana mengukur kerugian yang diderita masyarakat karena bermacam-macam polusi dan kerusakan lingkungan akibat industrialisasi, bagaimana mengukur kesenangan karena dapat

menikmati waktu senggang, dan sebagainya (Mulyono, 1996). Disamping itu sering ditemui bahwa tindakan yang dilakukan pemerintah, perusahaan besar, atau badan usaha apa saja, sering memberikan bermacam-macam pengaruh pada banyak segi kehidupan. Kemudian, pertanyaannya adalah bagaimana mengatakan bahwa suatu tindakan adalah lebih baik dibanding tindakan lain? kesulitan menjawab pertanyaan ini disebabkan 1 (satu) alasan utama yaitu pengaruh-pengaruh itu terkadang saling bersinggungan, artinya perbaikan pengaruh yang satu hanya dapat dicapai dengan pemburukan pengaruh lainnya. Alasan-alasan ini menyulitkan kita dalam membuat ekuivalensi antar pengaruh. Bertolak dari sini, maka diperlukan suatu skala yang luwes yang disebut prioritas, yaitu suatu ukuran abstrak yang berlaku untuk semua skala. Penentuan prioritas inilah yang akan dilakukan dengan menggunakan AHP (Mulyono, 1996).

Tahapan-tahapan pengambilan keputusan dalam metode AHP pada dasarnya adalah sebagai berikut :

1. Pembentukan dan penyusunan *hierarchy*,

Penyusunan *hierarchy* permasalahan merupakan langkah untuk mendefinisikan masalah yang rumit dan kompleks ke dalam sub sistem, elemen, sub elemen dan seterusnya, sehingga menjadi lebih jelas dan detail. *Hierarchy* keputusan disusun berdasarkan pandangan pihak-pihak yang memiliki keahlian (*expert*) dan memiliki pengetahuan di bidang yang bersangkutan. Keputusan yang diambil dijadikan sebagai tujuan yang dijabarkan menjadi elemen-elemen yang lebih rinci sehingga mencapai suatu tahapan yang paling operasional atau terstruktur (Joefrie, 2003).

2. Membuat matriks perbandingan berpasangan untuk tiap alternatif keputusan berdasarkan masing-masing kriteria
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan dikalikan masing-masing bobot untuk setiap kriteria
4. Membuat matriks normalisasi dengan membagi setiap nilai pada masing-masing kolom matriks dengan jumlah kolom yang terkait
5. Menentukan nilai *eigen vector* (λ)
6. Menentukan rangking alternatif secara keseluruhan
7. Menentukan nilai λ_{maks}
8. Menentukan indeks konsistensi dan rasio konsistensi

9. Menentukan tingkat konsistensi.

Dalam menyelesaikan persoalan dengan AHP ada prinsip-prinsip yang harus dipahami, diantaranya adalah

1. *Decomposition*

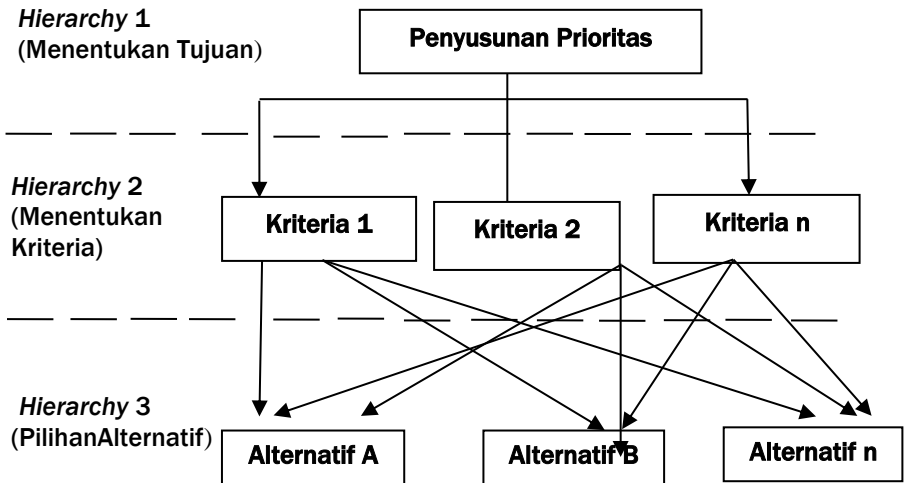
Pengertian *decomposition* adalah memecahkan atau membagi masalah yang utuh menjadi unsur-unsurnya ke bentuk hierarki proses pengambilan keputusan, dimana setiap unsur atau elemen saling berhubungan. Untuk mendapatkan hasil yang akurat, pemecahan dilakukan terhadap unsur-unsur sampai tidak mungkin dilakukan pemecahan lebih lanjut, sehingga didapatkan beberapa tingkatan dari persoalan yang hendak dipecahkan. Suatu hierarki keputusan disebut *complete* jika semua elemen pada suatu tingkat memiliki hubungan terhadap semua elemen yang ada pada tingkat berikutnya, sementara hierarki keputusan *incomplete* kebalikan dari hierarki *complete*.

Bentuk struktur *decomposition* yakni :

Hierarchy 1 : Menentukan Tujuan

Hierarchy 2 : Menentukan Kriteria

Hierarchy 3 : Pilihan Alternatif



Gambar 9. Pembentukan Hierarki
Sumber : Subekty, 2011

Hierarki masalah disusun untuk membantu proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan seluruh elemen keputusan yang terlibat dalam sistem.

2. Comparative Judgement

Comparative Judgement dilakukan dengan penilaian tentang kepentingan relatif 2 (dua) elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkatan di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dari AHP karena akan berpengaruh terhadap urutan prioritas dari elemen-elemennya. Hasil dari penilaian ini lebih mudah disajikan dalam bentuk *pairwise*

comparisons matrix yaitu matriks perbandingan berpasangan memuat tingkat preferensi beberapa alternatif untuk tiap kriteria. Skala preferensi yang digunakan yaitu skala 1 (satu) yang menunjukkan tingkat yang paling rendah (*equal importance*) sampai dengan skala 9 (Sembilan) yang menunjukkan tingkatan paling tinggi (*extreme importance*).

3. *Synthesis of Priority*

Synthesis of Priority dilakukan dengan menggunakan *eigen vector method* untuk mendapatkan bobot relatif bagi unsur-unsur pengambilan keputusan.

4. *Logical Consistency*

Logical Consistency merupakan karakteristik penting AHP. Hal ini dicapai dengan mengagresikan seluruh *eigen vector* yang diperoleh dari berbagai tingkatan hierarki dan selanjutnya diperoleh suatu *composite vector* tertimbang yang menghasilkan urutan pengambilan keputusan.

BAB IX

Jenis-Jenis Pengukuran Kinerja

A. Pengukuran Kinerja Saat ini

- a. Data *Revenue* (Pendapatan) dari Departemen *Finance and Accounting*

Data ini digunakan oleh perusahaan untuk mengamati kenaikan/penurunan pendapatannya antara tahun sekarang dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Pada penelitian ini data yang diamati adalah data tahun 2014 dan 2015, yang bisa dilihat pada tabel 3.

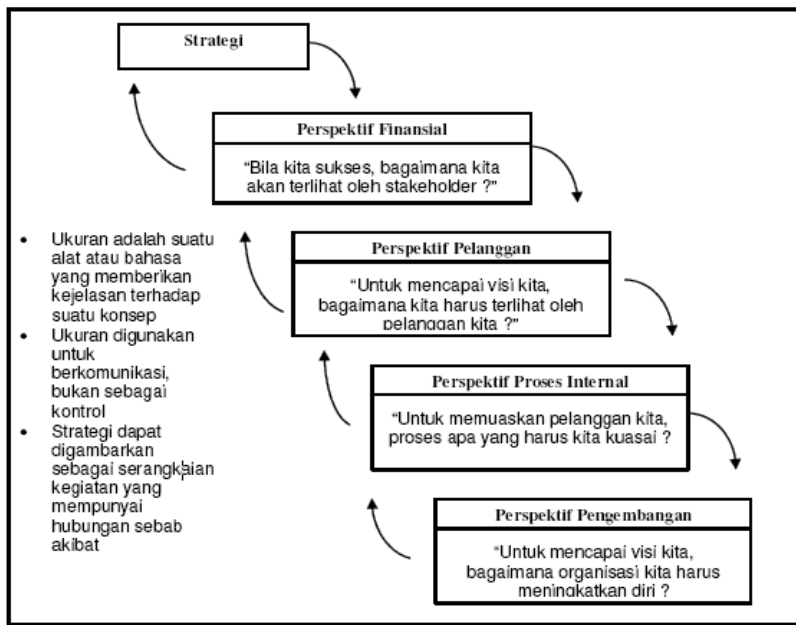
Tabel 3. Data *Revenue* PT Ritra Cargo Indonesia (Satuan dalam Rupiah)

No	<i>Cargo Types</i>	December 2014	December 2015
1	Flammable Goods	74.375.251	29.208.648
2	Fragile Goods (FRG)	1.863.025.518	1.450.891.589
3	General Cargo	57.487.613.120	42.264.977.220
4	Human Remains (HUM)	9.727.452	18.316.250
5	Irritant Material	560.786.985	659.879.326
6	Live Animal (AVI)	1.017.502.820	1.527.933.646
7	Magnetized Material (MAG)	273.658.425	357.841.268
8	Poisonous Substances (RPS)	132.300.221	202.536.830
9	Perishable Goods (PER)	833.127.613	1.091.737.407
10	Valuable Goods (VAL)	1.716.257.709	1.039.833.967
11	Wet Freight	728.055.635	1.497.818.500
	Revenue (Nett)	56.285.894.752	43.918.552.933

Sumber : Departemen *Finance and Accounting* PT. Ritra Cargo Indonesia, 2015

B. Pengukuran Kinerja dengan Rancangan *Balanced Scorecard*

BSC melengkapi seperangkat ukuran kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*driver*) kinerja masa depan seperti yang dapat dilihat pada gambar 10 di bawah ini.



Gambar 10. Hubungan *Balanced Scorecard* dan Visi, Misi/Strategi
Sumber : Arman Hakim Nasution, 2006

Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi dengan memandang kinerja perusahaan dari 4 (empat) perspektif dalam memberi kerangka kerja bagi BSC. Proses pembangunan BSC menjelaskan dan mengidentifikasi beberapa faktor penggerak penting dari tujuan strategis. Kemudian tujuan dan ukuran strategis BSC dikomunikasikan ke seluruh organisasi. Komunikasi tersebut memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil. Oleh karena itu, perlu dibangun sebuah sistem pengukuran kinerja dengan metode BSC. Pengukuran kinerja dengan menggunakan BSC sebagaimana diketahui menggunakan 4 (empat) perspektif, yakni perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal (*internal business processes*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

Dari ke-4 (empat) perspektif tersebut harus ditentukan terlebih dahulu sasaran-sasaran strategisnya kemudian tolok ukurnya untuk pembuatan *key performance indicator* (KPI).

Perancangan sistem BSC pada PT. RCI diawali dengan menganalisis visi dan misi perusahaan dengan menggunakan *porter's five-forces competitive model* dan metode S.W.O.T untuk analisis internal dan eksternal perusahaan. Setelah itu ditentukan sasaran-sasaran strategis perusahaan untuk pembuatan peta strategi (*strategic map*). Kemudian sasaran-sasaran strategi tersebut bersama-sama dengan ke-4 (empat) perspektif BSC diberikan pembobotan disertai dengan tolok ukurnya untuk pembuatan *key performance indicator* perusahaan. Penyusunan sasaran-sasaran strategis untuk melengkapi 4 (empat) perspektif BSC dilakukan dengan cara wawancara dan *brainstorming* dengan manajer yang merupakan perwakilan dari masing-masing departemen yaitu *Departement Finance and Accounting*, *Departemen Operations*, *Departement Sales and Public Relations*, *Departemen Human Capital Development and General Affair*.

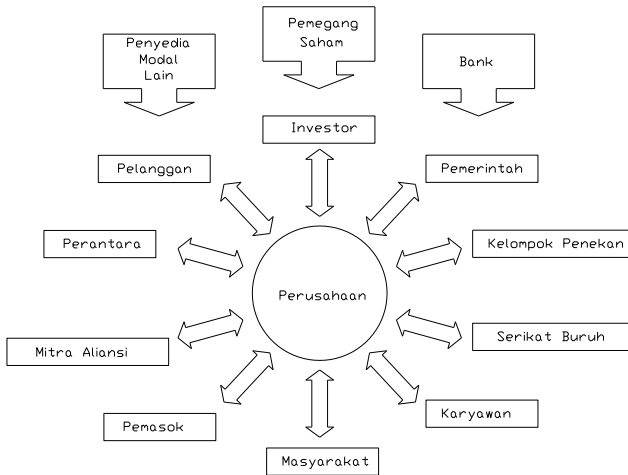
C. Analisis Misi, Visi dan Strategi PT. Ritra Cargo Indonesia

Langkah pertama adalah melakukan analisis internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan metode *Porter's Five-Forces*

Competitive Model & metode S.W.O.T. Visi itu adalah *'What be believe we can be'*, yang dimana visi merupakan suatu gambaran tentang masa depan, mau menjadi apa nanti perusahaan, organisasi ataupun suatu lembaga. Menentukan visi berarti juga menentukan tujuan serta cita-cita yang ingin diraih. Dibawah ini beberapa persyaratan yang hendaknya dipenuhi oleh suatu pernyataan visi, diantaranya meliputi :

- a. Berorientasi ke depan
- b. Tidak dibuat berdasarkan kondisi pada saat ini
- c. Mengekspresikan kreativitas
- d. Berdasar pada prinsip nilai-nilai yang mengandung penghargaan bagi masyarakat.

Visi (*our target in 2025*) PT RCI adalah *"We are a global and sustainable freight forwarding and transporting service company that delivers stakeholder delight"*.



Gambar 11. Jejaring Hubungan Stakeholder
Sumber : Wibisono, 2006

Sedangkan misi yaitu *'What be believe we can do'* yang adalah sebuah pernyataan yang fokus pada kebutuhan internal perusahaan tentang apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan atau lembaga dalam usaha mewujudkan visi tersebut. Misi perusahaan memberikan titik awal/dasar dengan memperjelas mengapa suatu perusahaan didirikan dan juga akan memberikan arah sekaligus batasan-batasan proses pencapaian tujuan. Misi PT. RCI ada 2 (dua), yang pertama "Memberikan kualitas terbaik dalam pelayanan kepada konsumen" dan kedua "Bekerja secara professional berdasarkan nilai-nilai luhur

PT. RCI, yaitu integritas (*integrity*), kerjasama (*cooperation*), tanggung jawab (*responsibility*), tekad mencapai kesempurnaan (*determination achieve excellence*), & kesuksesan pelanggan (*customer success*)". Menjawab tantangan maupun ancaman dari lingkungan eksternal maka PT. RCI memiliki keunggulan antara lain

- a. Berpengalaman di bidang ekspedisi dan logistik sejak tahun 1974 (hampir 41 tahun)
- b. Memiliki moda-moda layanan yang beragam, mulai dari pengiriman dokumen, paket, hingga muatan-muatan ukuran besar dengan menggunakan kargo
- c. Luasnya cabang operasional PT. RCI di kota-kota besar hampir di seluruh pulau-pulau besar di Indonesia
- d. Memiliki kontrak kerja sama dengan agen maupun vendor untuk penerusan wilayah tidak terjangkau oleh tim operasional PT. RCI.

Analisis eksternal terdiri dari analisis lingkungan makro dan mikro. Analisis lingkungan makro bertujuan mengidentifikasi peluang dan ancaman makro yang berdampak terhadap *value* yang dihasilkan organisasi kepada pelanggan. Objek pengamatan dalam analisis ini adalah antara lain kekuatan politik dan hukum, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, kekuatan sosial, faktor

demografi. Analisis eksternal mikro diterapkan pada lingkungan yang lebih dekat dengan institusi bersangkutan. Dalam dunia perusahaan, lingkungan tersebut adalah industri dimana suatu perusahaan termasuk di dalamnya. Analisis yang dilakukan dapat menggunakan teori *Porter* mengenai persaingan, yaitu kekuatan tawar pemasok, ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pembeli, ancaman produk atau jasa pengganti. Pada penulisan ini penulis membatasi dengan hanya membahas analisis eksternal mikro. Berikut ini adalah 5 (lima) faktor kekuatan kompetitif yang dikemukakan oleh *Porter*.

Industri ekspedisi dan logistik saat ini sangat banyak serta beragam sehingga tingkat persaingannya begitu ketat. Jika dilihat pada laman milik Asosiasi Perusahaan Jasa Pengiriman Ekspres, Pos dan Logistik Indonesia (ASPERINDO) pada tahun 2015 terdapat 176 anggota. Belum lagi jika ditambah dengan perusahaan-perusahaan ekspedisi yang belum tergabung dalam Asperindo. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan pengiriman barang domestik maupun luar negeri menjadi sesuatu yang utama. Di cakupan wilayah dalam kota (*city courier*) PT. RCI bersaing sengit dengan banyaknya perusahaan

ekspedisi lain, terutama di wilayah Jabodetabeksetangsel (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi, Serang, Tangerang Selatan). Banyak sekali perusahaan ekspedisi dalam kota yang melakukan pengiriman dokumen dan paket seperti halnya yang dilakukan PT. RCI.

Pendatang baru di industri ini semakin hari semakin bertambah, dengan segala pilihan moda layanan yang mereka tawarkan. (Herman, 2015) memaparkan bahwa dari sekian banyak jenis usaha, jasa pengiriman barang termasuk salah satu usaha yang prospeknya sangat menjanjikan dan terus berkembang. Apalagi dengan kontur Indonesia berbentuk kepulauan membuat usaha ini memiliki peran penting dalam setiap kegiatan bisnis maupun keseharian. Jadi ancaman pendatang baru di industri ini bisa dibilang kuat. Hambatan bagi perusahaan-perusahaan baru untuk ikut bersaing di industri ekspedisi cukup mudah dilalui, diferensiasi produknya serta kebijakan pemerintah pun tidak sulit, sehingga sangat wajar banyak pendatang baru ikut bergabung dan bermain disengitnya persaingan industri ini. PT. RCI dengan misi dan nilai luhur yang dimilikinya, serta didukung oleh bekal pengalaman dibidangnya selama hampir 41 tahun bersaing ketat dengan pendatang-pendatang baru yang

tentunya akan berdampak pada rendahnya keuntungan yang didapat dari industri ekspedisi ini.

Produk/jasa substitusi di industri ini bisa terbilang cukup kuat, karena moda layanan yang dimiliki oleh perusahaan yang satu dengan yang lain tidak jauh berbeda. PT. RCI memiliki moda layanan kargo (*surface cargo*) untuk mengirim muatan-muatan dalam skala besar yang dilakukan dengan menggunakan truk-truk kargo melalui jalur darat dan laut. Tidak semua muatan bisa dikirim melalui jalur udara. Biaya yang dibutuhkan untuk mengirimkan muatan dalam jumlah besar dan banyak melalui jalur udara sangatlah besar dan mahal, maka jalur darat adalah sebagai substitusinya. Memiliki keunggulan semacam ini membuat PT. RCI berani untuk menghadapi akan produk/jasa pengganti. Saat ini PT. RCI memiliki moda layanan kargo untuk antar pengiriman dari kota Jakarta ke Surabaya untuk pulau Jawa atau yang dikenal dengan istilah RTJ (*Road To Java*) dan pengiriman dari kota Jakarta ke Palembang untuk pulau Sumatera atau yang dikenal dengan istilah RTS (*Road to Sumatera*).

Ancaman pemasok untuk industri ekspedisi dan logistik semacam ini lemah. PT. RCI memiliki banyak pemasok seperti halnya agen dan vendor yang sudah

terbiasa bekerja sama untuk mendukung kegiatan usaha mereka. Ada wilayah pengiriman yang tidak terjangkau oleh tim operasional PT. RCI di beberapa wilayah Indonesia, sehingga kehadiran pemasok seperti agen dan vendor ini sangat membantu. Jika PT. RCI tidak merasa puas dengan layanan yang mereka berikan maka PT. RCI dengan akan mudah mencari agen dan *vendor* yang lain.

1. Daya Tawar Pembeli (*bargaining power of buyers*).

Pembeli untuk jasa layanan ekspedisi dan logistik semacam ini sangat banyak, bisa dibilang ancumannya kuat. Kegiatan pengiriman barang sudah menjadi keinginan pokok baik perseorangan maupun perusahaan. Apalagi sekarang banyak penjualan yang dilakukan secara *online*. Pengiriman barang menjadi demikian penting karena demikian banyaknya *online store* yang muncul. Seperti yang dijelaskan oleh (Herman, 2015) yakni jika dibandingkan dengan beberapa tahun yang lalu, jasa ekspedisi saat ini mengalami perkembangan yang pesat dan menjanjikan keuntungan yang tidak sedikit. Hal tersebut tidak lepas makin maraknya penjualan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi *e-commerce*. Bisnis *online store* semacam itu tentu sangat bergantung kepada

industri ekspedisi dan logistik semacam ini. Ketepatan waktu dalam pengiriman barang saat ini merupakan salah satu momok yang masih banyak dirasakan pelaku usaha jasa kurir dan travel. Kondisi kinerja pengiriman tepat waktu (*ontime delivery*) yang dimiliki PT. RCI saat ini demikian buruk. Hal inilah yang menyebabkan kekuatan bersaing PT. RCI menjadi lemah. Meski demikian, masih ada beberapa pelanggan PT. RCI yang memiliki ketergantungan dengan moda layanan PT. RCI, seperti moda layanan kargo yang belum banyak substitusinya sehingga mereka masih mengandalkan PT. RCI untuk mengirimkan muatan-muatan mereka.



Gambar 12. Porter's Five-Forces Competitive Model Untuk Analisis Misi, Visi dan Strategi PT. Ritra Cargo Indonesia

Sumber : Data diolah dari hasil wawancara, 2016

BAB X

Analisis Eksternal Mikro dan Internal Metode S.W.O.T

Analisis internal ditujukan untuk merumuskan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan suatu perusahaan antara lain kompetensi yang unik, sumber daya keuangan yang memadai, keterampilan yang unggul, citra yang baik, keunggulan biaya, kemampuan inovasi tinggi. Sedangkan kelemahan perusahaan antara lain tidak ada arah strategi yang jelas, posisi persaingan yang kurang baik, fasilitas yang 'usang', kesenjangan kemampuan manajerial, lini produk yang sempit, citra yang kurang baik. Analisis S.W.O.T adalah sebuah bentuk analisis situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif (memberi gambaran). Analisis S.W.O.T adalah semata-mata sebuah alat analisis yang ditujukan untuk menggambarkan situasi yang sedang dihadapi atau yang mungkin akan dihadapi oleh organisasi dan bukan sebuah alat analisis ajaib yang mampu memberikan jalan keluar yang manjur bagi masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan. Analisis ini merupakan salah satu teknik yang dapat digunakan dalam proses manajemen

strategi pada tahap pencocokan. Tahap pencocokan merupakan tahap yang dibuat suatu organisasi untuk pencocokan antara sumber daya dan keterampilan internalnya dengan peluang dan risiko yang diciptakan oleh faktor eksternal. Matriks S.W.O.T (Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman) terbagi atas 4 (empat) komponen dasar, yaitu :

- *Strength* (S), adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini
- *Weakness* (W), adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini
- *Opportunity* (O), adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi dimasa depan
- *Threat* (T), adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi & dapat mengancam eksistensi organisasi.

Dalam menjalankan roda bisnis usaha jasa *freight forwarding and transporting* PT. RCI melakukan serangkaian pembaharuan seperti integrasi sistem teknologi dan memanfaatkan bisnis online shop sebagai

mitra jasa pengirimannya. Dalam industri jasa, loyalitas pelanggan sangat penting untuk dapat tetap menguasai pasar. Mempertahankan pelanggan agar tetap setia tentunya akan menjadi salah satu tujuan utama bagi pelaku industri jasa. Dengan pelayanan yang ramah dan selalu memberikan solusi pengiriman kepada *customer* menjadi kekuatan PT. RCI sebagai ujung tombak dalam melebarkan sayap bisnisnya guna mendapatkan kesan positif dan terpercaya. Tidak luput dari perhatian *top management* adalah tentang bagaimana menjaga staf-staf ahli agar tetap loyal terhadap perusahaan dan selalu menjaga agar harga yang diberikan kepada konsumen tetap terjangkau dan kompetitif terhadap pesaing. 2 (dua) hal tersebut menjadi fokus dari para *top management* dalam menjalankan strategi dalam mengelola SDM perusahaan. Kurangnya iklan publikasi untuk informasi produk juga menjadi perhatian utama dari *top management*, karena kebanyakan masyarakat masih belum paham betul dengan cara kerja ataupun mekanisme dari layanan produk yang ada dalam PT. RCI sehingga konsumen enggan dalam menggunakan layanan produk yang telah ada. Revolusi mental kepada SDM PT. RCI sangat diperlukan supaya fungsi-fungsi manajerial

dapat terlaksana dengan penuh kedisiplinan dan tanggung jawab. Hal tersebut menjadi motor penggerak untuk mencapai visi dan misi perusahaan sebagai perusahaan jasa *freight forwarding and transporting* internasional. Berikut adalah matriks S.W.O.T untuk PT. RCI (perusahaan jasa *freight forwarding and transporting*) yang telah berhasil diidentifikasi dan dibuat seperti yang terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4. Matriks S.W.O.T untuk Analisis Misi, Visi dan Strategi PT. Ritra Cargo Indonesia

	KEKUATAN (STRENGTHS-S)	KELEMAHAN (WEAKNESS-W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan yang ramah & kemudahan pembayaran 2. Sistem yang terintegrasi untuk kepuasan pelanggan 3. Memberikan <i>reporting</i> kepada pelanggan untuk memudahkan pemantauan atas barang yang telah dikirim 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mental sumber daya manusia & <i>product knowledge</i> 2. Disiplin & tanggung jawab pa-ra pekerja 3. Iklan publikasi yang begitu ku-rang untuk menginformasikan layanan produk PT RCI kepada masyarakat
PELUANG (OPPORTUNITIES-O)	STRATEGI STRENGTH- OPPORTUNITIES (S-O)	STRATEGI WEAKNESS- OPPORTUNITIES (W-O)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Berkembangnya bisnis online shop yang menjadi mitra pengiriman ekspedisi 2. Kemajuan/keunggulan teknologi yang memperluas jaringan pelayanan PT RCI pada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menawarkan kemudahan da-lam pembayaran dengan cara pembayaran via transaksi elek-tronik & pemberian <i>reporting</i> atas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengiklankan keberagaman produk, keunggulan merk, & kebijakan keamanan yang ditawarkan oleh PT RCI ke-pada pelanggan melalui

<p>konsumennya.</p>	<p>barang yang mereka kirim kepada pelaku jasa bisnis <i>onli-ne</i> agar mereka dapat segera menjadi pengguna jasa PT RCI untuk mengirimkan barang mereka kepada <i>customer</i> mereka (S1, S3, O1).</p> <p>2. Meningkatkan penerapan kemajuan teknologi pada sistem yang terintegrasi pada PT RCI agar jaringan pelayanan kepada pelanggan menjadi luas & cepat sehingga kepuasan pelanggan meningkat (S2, O2).</p>	<p>media elektronik maupun media cetak (W3, O1, O2)</p> <p>2. Peningkatan jumlah training <i>in-house</i> kepada para karyawan PT RCI agar mampu menjelaskan kepada para pelanggan potensial mengenai layanan produk-produk jasa pengiriman barang & dokumen yang dimiliki oleh PT RCI (W1, O1)</p>
---------------------	--	---

ANCAMAN (THREATS-T)	STRATEGI STRENGTH-THREATS (S-T)	STRATEGI WEAKNESS-THREATS (W-T)
<p>1. Sumber daya manusia yang sudah memiliki pengetahuan baik tentang ekspedisi <i>di-hire</i> oleh perusahaan pesaing</p> <p>2. Harga yang kompetitif dengan perusahaan pesaing yang juga menyediakan jasa pengiriman barang/paket baik di dalam maupun luar negeri seperti DHL, JNE dan jasa kurir lainnya.</p>	<p>1. Menawarkan paket potongan harga kepada para pelanggan PT. RCI (S1, T2)</p> <p>2. Memberikan tambahan analisa prakiraan cuaca dan lalu lintas lokasi tujuan pengiriman pada proses <i>reporting</i> kepada pelanggan untuk memudahkan pemantauan atas barang/paket yang</p>	<p>1. Mengiklankan potongan <i>discount</i> terhadap masing-masing produk layanan jasa pengiriman paket barang dan dokumen PT. RCI kepada para pelanggannya (W3, T2)</p> <p>2. Perlunya memberikan paket remunerasi yg lebih baik lagi kepada para karyawan senior disertai</p>

telah mereka kirim sebagai bonus yang ditawarkan PT. RCI kepada <i>customer</i> (S3, T2)	dengan bonus kepada para karyawan yang berprestasi (W1, W2, T1)
--	---

Proses seleksi indikator-indikator dengan USG (*Urgent, Seriousness, Growth*) melalui 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard*. Hasil dari *brainstorming* (teknik penyelesaian masalah secara kelompok dengan melibatkan sumbangan ide secara spontan dari semua anggota kelompok) dengan para manajer yang merupakan perwakilan dari masing-masing departemen maka dirumuskanlah sasaran-sasaran strategis berikut ini :

a. Perspektif Keuangan (*Financial*) :

1. Peningkatan pendapatan perusahaan
2. Efisiensi perusahaan
3. Perbaikan resiko keuangan perusahaan
4. Perbaikan pembayaran hutang perusahaan

b. Perspektif Pelanggan (*Customer*) :

1. Peningkatan kepuasan pelanggan
2. Kualitas layanan yang baik
3. Rekan saling menguntungkan bagi anggota

c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Processes*) :

1. Minimalisasi kesalahan kegiatan operasi

2. Percepatan pembuatan *invoice*
 3. Minimalisasi *outstanding shipment*
 4. Percepatan *payment*
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*) :
1. Mempertahankan karyawan
 2. Sosialisasi visi, misi, strategi dan budaya perusahaan
 3. Pelatihan pengembangan skill karyawan
 4. Perhatian kesejahteraan karyawan

Setelah ditentukan sasaran-sasaran strategis perusahaan maka tahap berikutnya adalah penjabaran indikator-indikator yang kelak menjadi tolok ukur dalam pembuatan KPI. Sekian banyak indikator yang ada haruslah diseleksi terlebih dahulu dan dalam penelitian ini proses seleksi dilakukan dengan menggunakan metode USG (*Urgent, Seriousness and Growth*). Setelah dilakukan penentuan prioritas dari indikator-indikator tersebut, maka langkah berikutnya adalah memilih indikator dengan skor terbesar untuk dijadikan indikator utama dalam pembuatan tabel KPI. Berikut adalah tabel-tabel hasil perhitungan dengan metode USG.

Tabel 5. Penentuan Prioritas Indikator-Indikator Perspektif Keuangan

Category	Strategic Objectives	Strategic Measurements	U	S	G	Total
Financial	Peningkatan Pendapatan Perusahaan	% Kenaikan/Penurunan Revenue	5	4	5	14
	Efisiensi Perusahaan	Operating Ratio	4	5	3	12
		Net Margin Ratio	3	3	3	9
	Perbaikan Resiko Keuangan Perusahaan	Total Debt To Total Asset Ratio	4	3	4	11
		Ratio Of Owner's Equity To Total Assets	3	2	2	7
	Perbaikan Pembayaran Hutang Perusahaan	Current Ratio	5	5	5	15
		Acid Test Ratio	3	3	3	9

Indikator-indikator yang dijadikan indikator utama dalam tabel KPI untuk perspektif keuangan antara lain *current ratio*, % kenaikan/penurunan *revenue*, *operating ratio* dan terakhir *total debt to total asset ratio*.

Tabel 6. Penentuan Prioritas Indikator-Indikator Perspektif Pelanggan

Category	Strategic Objectives	Strategic Measurements	U	S	G	Total
Customer	Kualitas Layanan Yang Baik	Ontime Delivery	5	5	5	15
	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	% Penanganan Customer Claim	5	5	5	15
	Rekan Saling	% Customer	5	5	5	15

Menguntungkan *Retention*
Bagi Anggota

Indikator-indikator yang dijadikan indikator utama dalam tabel KPI untuk perspektif pelanggan antara lain *ontime delivery*, % penanganan *customer claim*, % *customer retention*.

Tabel 7. Penentuan Prioritas Indikator-indikator Perspektif Proses Bisnis Internal

Category	Strategic Objectives	Strategic Measurements	U	S	G	Total
<i>Internal Business Processes</i>	Minimalisasi Kesalahan Kegiatan Operasi	% Kasus Harga Yang Belum Diinput	5	4	4	13
		% Kesalahan Input Data Service Type	5	5	5	15
	Percepatan Pembuatan Invoice	Outstanding Invoice Yang Tersisa	5	5	5	15

Tabel 8. Penentuan Prioritas Indikator-indikator Perspektif Proses Bisnis Internal (Lanjutan)

Category	Strategic Objectives	Strategic Measurements	U	S	G	Total
<i>Internal Business Processes</i>	Minimalisasi Outstanding Shipment	Outstanding Shipment Yang Tersisa	5	5	5	15
		Payment Petty Cash Cabang	4	4	4	12
	Percepatan Payment	Payment Agent & Vendor	5	4	5	14

Indikator-indikator yang dijadikan indikator utama dalam tabel KPI untuk perspektif proses bisnis internal antara lain % kesalahan *input data service type*, *outstanding invoice* yang tersisa, *outstanding shipment* yang tersisa, serta yang terakhir *payment agent and vendor*.

Tabel 9. Penentuan Prioritas Indikator-indikator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Category	Strategic Objectives	Strategic Measurements	U	S	G	Total
Learning and Growth	Mempertahankan Karyawan	% Karyawan Masuk	4	4	3	11
		% Karyawan Mengundurkan Diri	5	5	5	15
	Sosialisasi Visi, Misi, Strategi, Budaya Perusahaan	Penyelenggaraan <i>Meeting Management Vision, Mission, Strategy, Culture</i>	4	4	4	12
	Pelatihan Pengembangan Skill karyawan	Kursus Pelatihan Peningkatan Sumber Daya Manusia	5	5	4	14
	Perhatian Kesejahteraan Karyawan	<i>Payment Gaji Karyawan</i>	5	5	5	15
		<i>Payment Klaim Kesehatan Karyawan</i>	3	4	4	11
		<i>Payment Lemburan Karyawan</i>	3	4	4	11

Indikator-indikator yang dijadikan indikator utama dalam tabel KPI untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan antara lain *payment* gaji karyawan, kursus pelatihan peningkatan sumber daya manusia, penyelenggaraan *meeting management vision, mission, strategy, culture* dan % karyawan mengundurkan diri.

BAB XII

Pembuatan Usulan Rancangan Peta Strategi Perusahaan (*Strategy Map*)

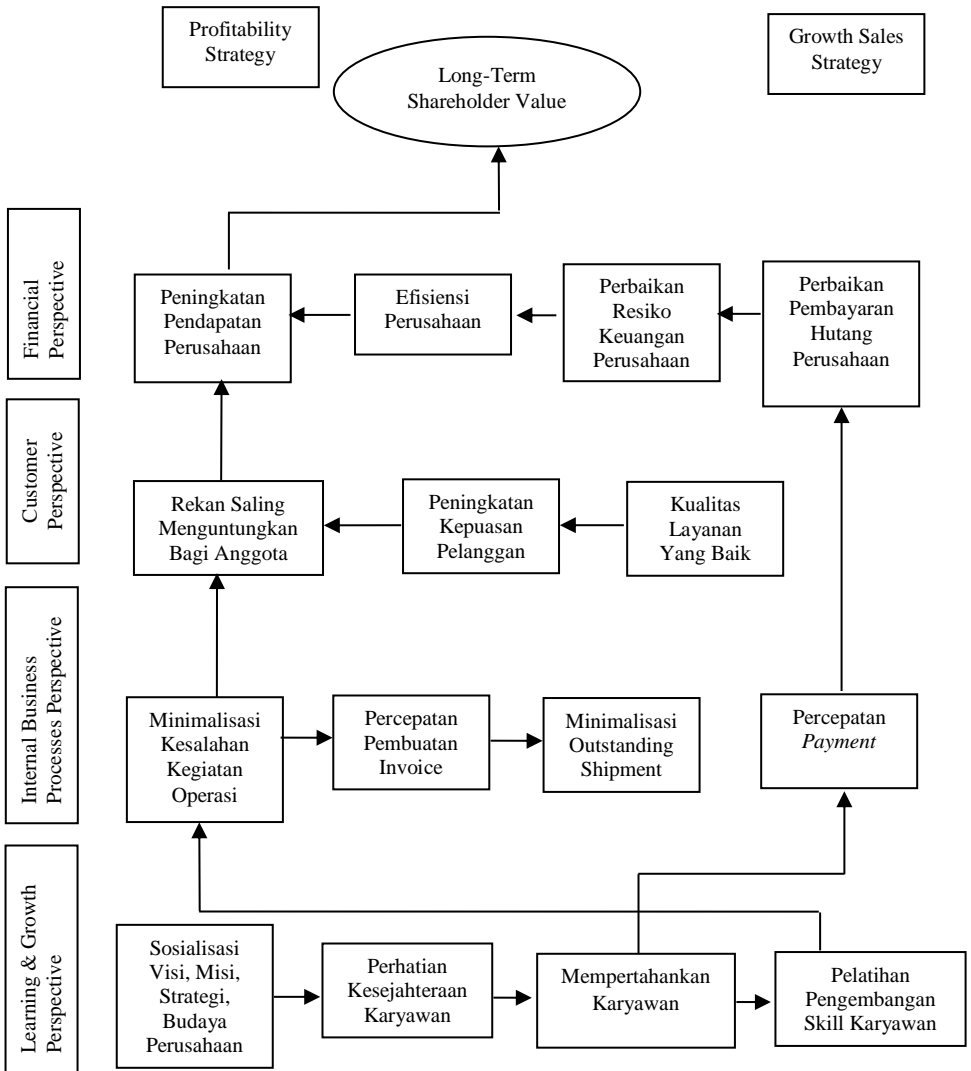
Strategi dapat dikaitkan dengan bagaimana perusahaan memposisikan dirinya agar dapat bersaing dalam bisnis serta memperoleh *competitive advantage* yang dapat terus dipertahankan. *Strategy Map* menurut Robert S. Kaplan & David P. Norton dalam bukunya yang berjudul “*Strategy Map – Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*” adalah diagram yang menjelaskan tentang bagaimana menggabungkan hubungan sebab & akibat dengan ke-4 (empat) perspektif *BSC* pada sebuah organisasi sehingga dapat menciptakan nilai tambah. Karakteristik dari *strategy map* adalah sebagai berikut :

- a. Semua informasi mengenai *strategy map* disatukan dalam sebuah diagram untuk mempermudah melihat hubungan dari setiap perspektif
- b. Setiap strategi yang dibuat mengacu pada sasaran obyektif organisasi
- c. 4 perspektif yang digunakan menurut *framework BSC* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan,

perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

- d. Setiap perspektif memiliki strategi-stragtegi yang saling berhubungan baik dalam satu perspektif, maupun dengan perspektif lainnya
- e. Setiap proses dari perencanaan dan pelaksanaan strategi didukung oleh peran serta dari sumber daya manusia, informasi dan keorganisasian. Dimana dalam keorganisasian termasuk didalamnya budaya perusahaan, kepemimpinan, keselarasan dan kerjasama tim
- f. *Cause and effect relationship* ditunjukkan dengan garis-garis panah yang menghubungkan setiap strategi.

Berikut adalah gambar dari peta strategi perusahaan disusun dari sekumpulan sasaran-sasaran strategi dari masing-masing perspektif dalam BSC hasil proses sebelumnya.



Gambar 13. Usulan Peta Strategi (Strategy Map) PT. Ritra Cargo Indonesia

A. Bentuk Balanced Scorecard untuk PT. Ritra Cargo Indonesia

Setelah *strategy map* dari PT. RCI selesai dibuat maka langkah selanjutnya adalah menterjemahkan *strategy map* tersebut ke dalam *critical success factor/strategic objectives and critical measure/strategic measurements* yang kemudian menjadi rancangan BSC untuk PT. RCI.

Tabel 10. Usulan Rancangan *Balanced Scorecard* untuk PT Ritra Cargo Indonesia

Perspektif/ <i>Category</i>	Tujuan/ <i>Strategic Objectives/Critical Success Factor</i>	Ukuran/ <i>Strategic Measurements/Critical Measure</i>
Keuangan/ <i>Financial</i>	Peningkatan Pendapatan Perusahaan	% Kenaikan/Penurunan <i>Revenue</i>
	Efisiensi Perusahaan	<i>Operating Ratio</i>
	Perbaikan Resiko Keuangan Perusahaan	<i>Total Debt To Total Asset Ratio</i>
	Perbaikan Pembayaran Hutang Perusahaan	<i>Current Ratio</i>
Pelanggan/ <i>Customer</i>	Kualitas Layanan Yang Baik	<i>Ontime Delivery</i>
	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	% Penanganan <i>Customer Claim</i>
	Rekan Saling Menguntungkan Bagi Anggota	% <i>Customer Retention</i>
	Minimalisasi Kesalahan Kegiatan Operasi	% Kesalahan <i>Input Data Service Type</i>

Proses Bisnis Internal/Internal Business Processes	Percepatan Pembuatan Invoice	<i>Outstanding Invoice</i> Yang Tersisa
	Minimalisasi <i>Outstanding</i> <i>Shipment</i>	<i>Outstanding Shipment</i> Yang Tersisa
	Percepatan <i>Payment</i>	<i>Payment Agent and</i> <i>Vendor</i>
Pembelajaran & Pertumbuhan/ <i>Learning</i> <i>and Growth</i>	Mempertahankan Karyawan	% Karyawan Mengundurkan Diri
	Sosialisasi Misi, Visi, Strategi, Budaya Perusahaan	Penyelenggaraan <i>Meeting Management</i> <i>Vision, Mission,</i> <i>Strategy, Culture</i>
	Pelatihan Pengembangan Skill Karyawan	Kursus Pelatihan Peningkatan Sumber Daya Manusia
	Perhatian Kesejahteraan Karyawan	<i>Payment Gaji</i> Karyawan

B. Pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI)

Indikator-indikator hasil seleksi dengan metode USG kelak menjadi indikator utama dalam penyusunan KPI. Tahap selanjutnya adalah dilakukan proses pembobotan indikator-indikator tersebut untuk diketahui perannya dalam menentukan kinerja perusahaan yang dirangkum dalam bentuk tabel KPI. Pada penelitian ini proses pembobotan dilakukan dengan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Processes* (AHP). Sebelum membuat matriks perbandingan berpasangan (*pairwise comparison matrix*) untuk ke-4 (empat) perspektif dan indikator

turunannya maka harus dipahami terlebih dahulu skala penilaian yang kelak akan digunakan dalam pembuatan matriks itu. Nilai numerik yang dikenakan untuk perbandingan di atas diperoleh dari skala perbandingan yang dibuat oleh *Thomas L. Saaty* pada tabel 11 berikut.

Tabel 11. Skala Penilaian Matriks Perbandingan Berpasangan Metode AHP

Nilai Numerik	Skala Kualitatif	Definisi
1	Sama pentingnya	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama
3	Sedikit lebih penting	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
5	Lebih penting	Satu elemen sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat nyata, dibandingkan dengan elemen pasangannya
7	Sangat penting	Satu elemen terbukti sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat nyata, dibandingkan dengan elemen pasangannya
9	Mutlak lebih penting	Satu elemen terbukti mutlak lebih disukai dibandingkan dengan pasangannya, pada keyakinan tertinggi
2, 4, 6, 8	Nilai tengah	Diberikan bila terdapat

keraguan penilaian
diantara dua tingkat
kepentingan yang
berdekatan

Sumber : Saaty, 1994

C. Pembobotan untuk ke-4 (empat) Perspektif BSC

Pertama dibuat matriks perbandingan berpasangannya terlebih dahulu, kemudian diisikan dengan intensitas kepentingan berdasarkan *brainstorming* (teknik penyelesaian masalah secara kelompok dengan melibatkan sumbangan ide secara spontan dari semua anggota kelompok) yang dilakukan dengan para supervisor, manajer dan manajer senior yang merupakan perwakilan dari masing-masing Departemen di PT. RCI sesuai dengan tabel 11 di atas. Hasilnya adalah seperti tabel 12.

Tabel 12. Matriks Perbandingan Berpasangan 4 (Empat)
Perspektif *Balanced Scorecard*

<i>Criteria</i>	<i>Financial</i>	<i>Customer</i>	<i>Internal Business Processes</i>	<i>Learning and Growth</i>
<i>Financial</i>	1.000	3.000	5.000	7.000
<i>Customer</i>	0.333	1.000	1.000	4.000
<i>Internal Business Processes</i>	0.200	1.000	1.000	5.000
<i>Learning & Growth</i>	0.143	0.250	0.200	1.000
Total	1.676	5.250	7.200	17.000

Matriks yang dibuat perlu diuji dahulu apakah konsisten atau tidak dengan menghitung Lamda MAX, CI, RI (dari tabel) dan CR. Jika hasil CR nya < 0,1 maka bisa dibilang konsisten. Perhitungan bobotnya, untuk 4 (empat) perspektif BSC adalah sebagai berikut :

Bobot perspektif keuangan :

$$= \frac{(1,000/1,676+3,000/5,250+5,000/7,200+7,000/17,000)}{4} \quad (4.1)$$

$$= 0,569$$

Bobot perspektif pelanggan :

$$= \frac{(0,333/1,676+1,000/5,250+1,000/7,200+4,000/17,000)}{4} \quad (4.2)$$

$$= 0,191$$

Bobot perspektif proses bisnis internal :

$$= \frac{(0,200/1,676+1,000/5,250+1,000/7,200+5,000/17,000)}{4} \quad (4.3)$$

$$= 0,186$$

Bobot perspektif pembelajaran dan pertumbuhan :

$$= \frac{(0,143/1,676+0,250/5,250+0,200/7,200+1,000/17,000)}{4} \quad (4.4)$$

$$= 0,055$$

$$= \lambda \max = (1,676 \times 0,569) + (5,250 \times 0,191) + (7,200 \times 0,186) + (17,000 \times 0,055) = 4,225 \quad (4.5)$$

$$= \frac{4,225 - 4,000}{4 - 1} \quad (4.6)$$

$$= 0,075$$

R1 = 0,900 (nilai R1 untuk kriteria sebanyak 4 adalah =0,9)

$$CR = C1/R1 \quad (4.7)$$

$$= 0,075/0,900 = 0,083 \rightarrow \text{konsisten, hasil } CR < 0,1$$

Sehingga hasilnya dapat dilihat pada tabel 13

Tabel 13. Pembobotan ke-4 (Empat) Perspektif *Balanced Scorecard*

Kriteria	Bobot
<i>Financial</i>	0.569
<i>Customer</i>	0.191
<i>Internal Business Processes</i>	0.186
<i>Learning & Growth</i>	0.055
Jumlah	1.000

D. Pembobotan Indikator-Indikator Perspektif Keuangan (*Financial*)

Berikut adalah matriks perbandingan berpasangan untuk indikator-indikator perspektif keuangan.

Tabel 14. Matriks Perbandingan Berpasangan Indikator-Indikator Perspektif Keuangan

Kriteria	% Kenaikan/Penurunan Revenue	Operati ng Ratio	Total Debt To Total Asset	Current Ratio
% Kenaikan /Penurunan Revenue	1.000	2.000	4.000	5.000
Operating Ratio	0.500	1.000	3.000	7.000
Total Debt To Total Asset	0.250	0.333	1.000	3.000
Current Ratio	0,200	0,143	0,333	1.000
Jumlah	1,950	3,476	8,333	16.000

Matriks yang dibuat perlu diuji dahulu apakah konsisten atau tidak dengan menghitung Lamda MAX, CI, RI (dari tabel) dan CR. Jika hasil CR nya < 0,1 maka bisa dibilang konsisten. Perhitungan bobotnya, untuk indikator-indikator perspektif *financial* adalah sebagai berikut :

Bobot indikator % Kenaikan/Penurunan Revenue :

$$= \frac{(1.000/1.950+2.000/3.476+4.000/8.333+5.000/16.000)}{4} \quad (4.8)$$

$$= 0,470$$

Bobot indikator *Operating Ratio* :

$$= \frac{(0,500/1,950+1,000/3,476+3,000/8,333+7,000/16,000)}{4} \quad (4.9)$$

$$= 0,335$$

Bobot indikator *Total Debt to Total Asset* :

$$= \frac{(0,250/1,950+0,333/3,476+1,000/8,333+3,000/16,000)}{4} \quad (4.10)$$

$$= 0,133$$

Bobot indikator *Current Ratio* :

$$= \frac{(0,200/1,950+0,143/3,476+0,333/8,333+1,000/16,000)}{4} \quad (4.11)$$

$$= 0,062$$

$$\lambda \text{ max} = \frac{(1,950 \times 0,470) + (3,476 \times 0,335) + (8,333 \times 0,133) + (16,000 \times 0,062)}{4} \quad (4.12)$$

$$= 4,175$$

$$CI = \frac{4,175 - 4,000}{4 - 1} \quad (4.13)$$

$$= 0,058$$

RI = 0,900 (nilai RI untuk kriteria sebanyak 4 adalah =0,9)

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (4.14)$$

$$= \frac{0,058}{0,900}$$

$$= 0,065$$

→ konsisten, hasil CR < 0,1

Sehingga hasilnya dapat dilihat pada tabel 15.

Tabel 15. Pembobotan Indikator-Indikator Perspektif Keuangan

Kriteria	Bobot
% Kenaikan/Penurunan <i>Revenue</i>	0.470
<i>Operating Ratio</i>	0.335
<i>Total Debt To Total Asset</i>	0.133
<i>Current Ratio</i>	0.062
Jumlah	1.000

E. Pembobotan indikator-indikator Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Berikut adalah matriks perbandingan berpasangan untuk indikator-indikator perspektif pelanggan.

Tabel 16. Matriks Perbandingan Berpasangan Indikator-Indikator Perspektif Pelanggan

Kriteria	<i>Ontime Delivery</i>	% Penanganan <i>Customer Claim</i>	% <i>Customer Retention</i>
<i>Ontime Delivery</i>	1.000	5.000	7.000
% Penanganan <i>Customer Claim</i>	0.200	1.000	3.000
% <i>Customer Retention</i>	0.143	0.333	1.000
Jumlah	1.343	6.333	11.000

Matriks yang dibuat perlu diuji dahulu apakah konsisten atau tidak dengan menghitung λ_{MAX} , CI, RI (dari tabel) dan CR. Jika hasil CR nya $< 0,1$ maka bisa

dibidang konsisten. Perhitungan bobotnya, untuk indikator-indikator perspektif *customer* adalah sebagai berikut :

Bobot indikator *Ontime Delivery* :

$$= \frac{(1.000/1.343 + 5.000/6.333 + 7.000/11.000)}{3} \quad (4.15)$$

$$= 0,724$$

Bobot indikator % Penanganan *Customer Claim* :

$$= \frac{(0.200/1.343 + 1.000/6.333 + 3.000/11.000)}{3} \quad (4.16)$$

$$= 0,193$$

Bobot indikator % *Customer Retention* :

$$= \frac{(0.143/1.343 + 0.333/6.333 + 1.000/11.000)}{3} \quad (4.17)$$

$$= 0,083$$

$$\lambda \text{ max} = (1,343 \times 0,724) + (6,333 \times 0,193) + (11,000 \times 0,083) = 3,111 \quad (4.18)$$

$$CI = \frac{3,111 - 3}{3 - 1} \quad (4.19)$$

$$= 0,056$$

$$RI = 0,580 \text{ (nilai RI untuk kriteria sebanyak 3 adalah } = 0,580)$$

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (4.20)$$

$$= \frac{0,056}{0,580}$$

$$= 0,096$$

→ konsisten, hasil CR < 0,1

Sehingga hasilnya dapat dilihat pada tabel 17.

Tabel 17. Pembobotan Indikator-Indikator Perspektif Pelanggan

Kriteria	Bobot
<i>Ontime Delivery</i>	0.724
% Penanganan <i>Customer Claim</i>	0.193
% <i>Customer Retention</i>	0.083
Jumlah	1.000

F. Pembobotan Indikator-Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Processes*)

Berikut adalah matriks perbandingan berpasangan untuk indikator-indikator perspektif proses bisnis internal.

Tabel 18. Matriks Perbandingan Berpasangan Indikator-Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal

Kriteria	% Kesalahan Input Data Service Type	Outstanding Invoice Yang Tersisa	Outstanding Shipment Yang Tersisa	Payment Agent & Vendor
% Kesalahan Input Data Service Type	1.000	1.000	3.000	7.000
Outstanding Invoice Yang Tersisa	1.000	1.000	1.000	5.000
Outstanding Shipment Yang Tersisa	0.333	1.000	1.000	3.000
Payment Agent & Vendor	0.143	0.200	0.333	1.000
Jumlah	2.476	3.200	5.333	16.000

Matriks yang dibuat perlu diuji dahulu apakah konsisten atau tidak dengan menghitung Lamda MAX, CI, RI (dari tabel) & CR. Jika hasil CR nya < 0,1 maka bisa dibilang konsisten. Perhitungan bobotnya, untuk indikator-indikator perspektif *Internal Business Processes* adalah sebagai berikut :

Bobot indikator % Kesalahan Input Data Service Type :

$$= \frac{(1.000/2.476+1.000/3.200+3.000/5.333+7.000/16.000)}{4} \quad (4.21)$$

$$= 0,429$$

Bobot indikator *Outstanding Invoice yang Tersisa* :

$$= \frac{(1.000/2.476+1.000/3.200+1.000/5.333+5.000/16.000)}{4} \quad (4.22)$$

$$= 0,304$$

Bobot indikator *Outstanding Shipment yang Tersisa* :

$$= \frac{(0.333/2.476+1.000/3.200+1.000/5.333+3.000/16.000)}{4} \quad (4.23)$$

$$= 0,206$$

Bobot indikator *Payment Agent and Vendor* :

$$= \frac{(0.143/2.476+0.200/3.200+0.333/5.333+1.000/16.000)}{4} \quad (4.24)$$

$$= 0,061$$

$$\lambda \text{ max} = (2,476 \times 0,429) + (3,200 \times 0,304) + (5,333 \times 0,206) + (16,000 \times 0,061) \quad (4.25)$$

$$= 4,113$$

$$CI = \frac{4,113 - 4,000}{4 - 1} \quad (4.26)$$

$$= 0,037$$

RI = 0,900 (nilai RI untuk kriteria sebanyak 4 adalah =0,900)

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (4.27)$$

$$= \frac{0,037}{0,900}$$

$$= 0,042$$

$$= 0,042$$

→ konsisten, hasil CR < 0,1

Sehingga hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.16.

Tabel 19. Pembobotan Indikator-Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal

Kriteria	Bobot
% Kesalahan Input Data <i>Service Type</i>	0.429
<i>Outstanding Invoice</i> Yang Tersisa	0.304
<i>Outstanding Shipment</i> Yang Tersisa	0.206
<i>Payment Agent & Vendor</i>	0.061
Jumlah	1.000

G. Pembobotan Indikator-Indikator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)

Berikut adalah matriks perbandingan berpasangan untuk indikator-indikator perspektif pembelajaran & pertumbuhan.

Tabel 20. Matriks Perbandingan Berpasangan Indikator-Indikator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kriteria	% Karyawan Mengundurkan Diri	Penyelenggaraan Meeting Management Vision, Mission, Strategy, Culture	Kursus Pelatihan Peningkatan Sumber Daya Manusia	Payment Gaji Karyawan
% Karyawan Mengundurkan Diri	1.000	3.000	5.000	9.000
Penyelenggaraan Meeting Management Vision, Mission, Strategy, Culture	0.333	1.000	3.000	7.000
Kursus Pelatihan Peningkatan Sumber Daya Manusia	0.200	0.333	1.000	3.000
Payment Gaji Karyawan	0.111	0.143	0.333	1.000
Jumlah	1,644	4.476	9.333	20.000

Matriks yang dibuat perlu diuji dahulu apakah konsisten atau tidak dengan menghitung Lamda MAX, CI, RI (dari tabel) dan CR. Jika hasil CR nya < 0,1 maka bisa dibilang konsisten.

Perhitungan bobotnya, untuk indikator-indikator perspektif *learning & growth* adalah sebagai berikut :

Bobot indikator % Karyawan Mengundurkan Diri :

$$= \frac{(1.000/1.644+3.000/4.476+5.000/9.333+9.000/20.000)}{4} \quad (4.28)$$

$$= 0,566$$

Bobot indikator Penyelenggaraan Meeting Management Vision, Mission, Strategy, Culture :

$$= \frac{(0,333/1,644+1,000/4,476+3,000/9,333+7,000/20,000)}{4} \quad (4.29)$$

$$= 0,274$$

Bobot indikator Kursus Pelatihan Peningkatan Sumber Daya Manusia :

$$= \frac{(0,200/1,644 + 0,333/4,476 + 1,000/9,333 + 3,000/20,000)}{4} \quad (4.30)$$

$$= 0,113$$

Bobot indikator Payment Gaji Karyawan :

$$= \frac{(0,111/1,644 + 0,143/4,476 + 0,333/9,333 + 1,000/20,000)}{4} \quad (4.31)$$

$$= 0,046$$

$$\lambda \max = (1,644 \times 0,566) + (4,476 \times 0,274) + (9,333 \times 0,113) + (20,000 \times 0,046) \quad (4.32)$$

$$= 4,142$$

$$CI = \frac{4,142 - 4,000}{4 - 1} \quad (4.33)$$

$$= 0,047$$

R1 = 0,900 (nilai R1 untuk kriteria sebanyak 4 adalah =0,9)

$$CR = \frac{CI}{R1} \quad (4.34)$$

$$= \frac{0,047}{0,900}$$

$$= 0,053 \rightarrow \text{konsisten, hasil CR} < 0,1$$

Sehingga hasilnya dapat dilihat pada tabel 21.

Tabel 21. Pembobotan Indikator-Indikator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kriteria	Bobot
% Karyawan MengundurkanDiri	0.566
Penyelenggaraan <i>Meeting Management Vision, Mission, Strategy, Culture</i>	0.274
Kursus Pelatihan Peningkatan Sumber Daya Manusia	0.113
<i>Payment Gaji Karyawan</i>	0.046
Jumlah	1.000

H. Pembobotan Indikator-Indikator Utama KPI

Setelah indikator-indikator dari masing-masing perspektif dihitung bobotnya, maka selanjutnya adalah mengalikan bobot-bobot indikator tersebut dengan bobot perspektifnya dan mengalikannya kembali dengan 100%. Untuk lebih jelasnya akan diterangkan seperti di bawah ini. Perkalian bobot perspektif keuangan dengan bobot indikator-indikatornya hasilnya dapat dilihat pada tabel 22.

Tabel 22. Hasil Perkalian Bobot Perspektif Keuangan dengan Bobot Indikator-Indikatornya

Bobot Perspektif Keuangan	Bobot Indikator-Indikator	Faktor Pengali	Hasil Perkalian Bobot
<i>Financial</i>	% Kenaikan/Penurunan <i>Revenue</i>		
0,569	0,470	100%	26,74%

Tabel 23. Hasil Perkalian Bobot Perspektif Keuangan dengan Bobot Indikator-Indikatornya (lanjutan)

Bobot Perspektif Keuangan	Bobot Indikator-Indikator	Faktor Pengali	Hasil Perkalian Bobot
0,569	<i>Operating Ratio</i> 0,335	100%	19,06%
0,569	<i>Total Debt to Total Asset Ratio</i> 0,133	100%	7,57%
0,569	<i>Current Ratio</i> 0,062	100%	3,53%

Perkalian bobot perspektif pelanggan dengan bobot indikator-indikatornya hasilnya dapat dilihat pada tabel 24.

Tabel 24. Hasil Perkalian Bobot Perspektif Pelanggan dengan Bobot Indikator-Indikatornya.

Bobot Perspektif Pelanggan	Bobot Indikator-Indikator	Faktor Pengali	Hasil Perkalian Bobot
0,191	<i>Customer Ontime Delivery</i> 0,724	100%	13,83%
0,191	% Penanganan <i>Customer Claim</i> 0,193	100%	3,69%
0,191	% <i>Customer Retention</i> 0,083	100%	1,58%

Perkalian bobot perspektif proses bisnis internal dengan bobot indikator-indikatornya hasilnya dapat dilihat pada tabel 25.

Tabel 25. Hasil Perkalian Bobot Perspektif Proses Bisnis Internal dengan Bobot Indikator-Indikatornya.

Bobot Perspektif Proses Bisnis Internal	Bobot Indikator-Indikator	Faktor Pengali	Hasil Perkalian Bobot
<i>Internal Business Processes</i>	% Kesalahan Input Data Service Type		
0,186	0,429	100%	7,98
	<i>Outstanding Invoice Yang Tersisa</i>		
0,186	0,304	100%	5,65
	<i>Outstanding Shipment Yang Tersisa</i>		
0,186	0,206	100%	3,83
	<i>Payment Agent & Vendor</i>		
0,186	0,061	100%	1,13

Perkalian bobot perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan dengan bobot indikator-indikatornya hasilnya dapat dilihat pada tabel 26.

Tabel 26. Hasil Perkalian Bobot Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Dengan Bobot Indikator-Indikatornya

Bobot Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Bobot Indikator-Indikator	Faktor Pengali	Hasil Perkalian Bobot
<i>Learning & Growth</i>	% Karyawan Mengundurkan Diri		
0,055	0,566	100%	3,11
	<i>Penyelenggaraan Meeting Management Vision, Mission, Strategy, Culture</i>		
0,055	0,274	100%	1,51

	Kursus Pelatihan Peningkatan Sumber Daya Manusia		
0,055	0,113	100%	0,62
	Payment Gaji Karyawan		
0,055	0,046	100%	0,25

Maka hasil pembobotan untuk semua indikator adalah seperti yang terlihat pada tabel 27.

Tabel 27. Hasil Pembobotan untuk Semua Indikator

Perspektif	Kriteria	%
<i>Financial</i>	% Kenaikan/Penurunan Revenue	26.74
	<i>Operating Ratio</i>	19.06
	<i>Total Debt To Total Asset Ratio</i>	7.57
	<i>Current Ratio</i>	3.53
<i>Customer</i>	<i>Ontime Delivery</i>	13.83
	% Penanganan <i>Customer Claim</i>	3.69
	% <i>Customer Retention</i>	1.58
<i>Internal Business Processes</i>	% Kesalahan <i>Input Data Service Type</i>	7.98
	<i>Outstanding Invoice Yang Tersisa</i>	5.65
	<i>Outstanding Shipment Yang Tersisa</i>	3.83
	<i>Payment Agent & Vendor</i>	1.13
<i>Learning & Growth</i>	% Karyawan Mengundurkan Diri	3.11
	Penyelenggaraan <i>Meeting Management Vision, Mission, Strategy, Culture</i>	1.51
	Kursus Pelatihan Peningkatan Sumber Daya Manusia	0.62
	Payment Gaji Karyawan	0.25
Total		100

Performance Indicator

A. KPI Perspektif Keuangan (Financial)

a. % Kenaikan/Penurunan Revenue (%K/PR)

$$= \frac{\text{revenue tahun sekarang} - \text{revenue tahun lalu}}{\text{revenue tahun lalu}} \times 100\% \text{ (4.35)}$$

Jika dimasukkan datanya maka nilainya akan menjadi,

$$= \frac{51.414.474.141 - 64.629.153.221}{64.629.153.221} \times 100\% = 20.45\% \text{ (4.35)}$$

karena % kenaikan/penurunan revenue hasil nilainya < 0% maka nilai skornya adalah 20.

Kriteria pengukuran skor untuk indikator ini, adalah

sebagai berikut :

% Kenaikan/penurunan revenue > 30.00% = 100

% Kenaikan/penurunan revenue 20.10 - 30.00% = 80

% Kenaikan/penurunan revenue 10.10 - 20.09% = 60

% Kenaikan/penurunan revenue 0.00 - 10.09% = 40

% Kenaikan/penurunan revenue < 0.00% = 20

b. Operating Ratio (OR)

$$= \frac{\text{harga pokok} + \text{biaya operasi}}{\text{penjualan}} \times 100\% \text{ (4.36)}$$

Jika dimasukkan datanya maka nilainya akan menjadi,

$$= \frac{35.091.941.299 + 11.097.635.898}{51.414.474.141} \times 100\%$$

= 89.84%, karena operating ratio hasil nilainya > 40.09% maka nilai skornya adalah 20.

Kriteria pengukuran skor untuk indikator ini, adalah sebagai berikut :

Operating ratio 0.00 - 10.09% = 100

Operating ratio 10.10 - 20.09% = 80

Operating ratio 20.10 - 30.09% = 60

Operating ratio 30.10 - 40.09% = 40

Operating ratio > 40.09% = 20

c. **Total Debt to Total Asset (TDTTA)**

$$= \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \quad (4.37)$$

Jika dimasukan datanya maka nilainya akan menjadi,

$$= \frac{23.650.658.105 + 29.563.322.631}{59.126.645.262} \times 100\% \quad (4.37)$$

= 89.99%, karena total debt to total asset hasil nilainya > 40.09% maka nilai skornya adalah 20.

Kriteria pengukuran skor untuk indikator ini, adalah sebagai berikut :

Total debt to total asset 0.00 - 10.09% = 100

Total debt to total asset 10.10 - 20.09% = 80

Total debt to total asset 20.10 - 30.09% = 60

Total debt to total asset 30.10 - 40.09% = 40

Total debt to total asset > 40.09% = 20

d. **Current Ratio (CR)**

$$= \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \quad (4.38)$$

Jika dimasukkan datanya maka nilainya akan menjadi,

$$= \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \quad (4.37)$$

= 1.98, karena current ratio hasil nilainya ada diantara 1,51-2,09 maka nilai skornya adalah 80.

Kriteria pengukuran skor untuk indikator ini, adalah sebagai berikut :

$$\text{Current ratio} > 2.09 = 100$$

$$\text{Current ratio } 1.51 - 2.09 = 80$$

$$\text{Current ratio } 1.10 - 1.50 = 60$$

$$\text{Current ratio } 0.51 - 1.09 = 40$$

$$\text{Current ratio } 0 - 0.50 = 20$$

B. KPI Perspektif Pelanggan (*Customer*)

a. *Ontime Delivery* (OD)

Indikator ini digunakan untuk mengetahui kinerja pengiriman barang mulai dari proses *pickup* dari *shipper* hingga *delivery* ke *consignee*. Adapun rumus yang digunakan untuk menghitung *ontime delivery* ini adalah sebagai berikut :

$$= \frac{\text{Ontime delivery selama 1 tahun}}{12} \quad (4.39)$$

Jika dimasukkan datanya maka nilainya akan menjadi,

$$= \frac{650,76\%}{12}$$

= 54.23%, karena *ontime delivery* hasil nilainya ada di antara 40,10%-60.09% maka nilai skornya adalah 60. Kriteria pengukuran skor untuk indikator ini, adalah sebagai berikut :

Ontime delivery 80.10 - 100 % = 100

Ontime delivery 60.10 - 80.09% = 80

Ontime delivery 40.10 - 60.09% = 60

Ontime delivery 20.10 - 40.09% = 40

Ontime delivery < 20.10% = 20

b. % Penanganan *Customer Claim* (%PCC)

$$\frac{\text{Jumlah Claim yang Diselesaikan dalam 1 Tahun}}{\text{Jumlah Claim yang Diterima Selama 1 Tahun}} \times 100\% \quad (4.40)$$

Jika dimasukkan datanya maka nilainya akan menjadi,

$$= \frac{127}{253} \times 100\%$$

= 50.20%, karena % penanganan *customer claim* hasil nilainya ada di antara 40.10%-60.09% maka nilai skornya adalah 60.

Kriteria pengukuran skor untuk indikator ini, adalah sebagai berikut :

% Penanganan *customer claim* 80.10 - 100% = 100

% Penanganan *customer claim* 60.10 - 80.09% = 80

% Penanganan *customer claim* 40.10 - 60.09% = 60

% Penanganan *customer claim* 20.10 - 40.09% = 40

% Penanganan *customer claim* 0.00 - 20.09% = 20

c. % *Customer Retention* (%CR)

$$= \frac{(\text{jumlah anggota akhir} - \text{jumlah anggota awal})}{\text{jumlah anggota awal}} \times 100\% \quad (4.41)$$

Jika dimasukkan datanya maka nilainya akan menjadi,

$$= \frac{11.871 - 10.357}{10.357} \times 100\%$$

= 14.62%, karena % *customer retention* hasil nilainya > 8.00% maka nilai skornya adalah 20.

Kriteria pengukuran skor untuk indikator ini, adalah sebagai berikut :

% *Customer retention* < 2.10% = 100

% *Customer retention* 2.10 - 4.09% = 80

% *Customer retention* 4.10 - 6.09% = 60

% *Customer retention* 6.10 - 8.00% = 40

% *Customer retention* > 8.00% = 20

C. KPI Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Processes*)

a. % Kesalahan *Input Data Service Type* (% KIDST)

$$= \frac{\text{jumlah FQ salah input selama 1 tahun}}{\text{total FQ yang diinput selama 1 tahun}} \times 100\% \quad (4.42)$$

total FQ yang diinput selama 1 tahun

Jika dimasukkan datanya maka nilainya akan menjadi,

$$= \frac{19.200}{727.933} \times 100\%$$

= 2.64%, karena % kesalahan *input data service type* hasil nilainya ada di antara 2.09%-3.10% maka nilai skornya adalah 60.

Kriteria pengukuran skor untuk indikator ini, adalah sebagai berikut :

% Kesalahan *input data service type* < 1.00% = 100

% Kesalahan *input data service type* 1.00 - 2.10% = 80

% Kesalahan *input data service type* 2.09 - 3.10% = 60

% Kesalahan *input data service type* 3.09 - 4.10% = 40

% Kesalahan *input data service type* > 4.10% = 20

b. *Outstanding Invoice* yang Tersisa (OIYT)

Jumlah *outstanding invoice* pada akhir tahun 2015 adalah sebesar 229 FQ, karena jumlah *outstanding invoice* hasil FQ nya > 200 FQ maka nilai skornya adalah 20.

Kriteria pengukuran skor untuk indikator ini, adalah sebagai berikut :

Outstanding invoice yang tersisa < 50 FQ = 100

Outstanding invoice yang tersisa 50 - 100 FQ = 80

Outstanding invoice yang tersisa 101 - 150 FQ = 60

Outstanding invoice yang tersisa 151 - 200 FQ = 40

Outstanding invoice yang tersisa > 200 FQ = 20

c. *Outstanding Shipment* Yang Tersisa (OSYT)

Jumlah *outstanding shipment* pada akhir tahun 2015 adalah sebesar 108 FQ, karena jumlah *outstanding shipment* hasil FQ nya ada di antara 81 - 120 FQ maka nilai skornya adalah 60.

Kriteria pengukuran skor untuk indikator ini, adalah sebagai berikut :

Outstanding shipment yang tersisa < 40 FQ = 100

Outstanding shipment yang tersisa 40 - 80 FQ = 80

Outstanding shipment yang tersisa 81 - 120 FQ = 60

Outstanding shipment yang tersisa 121 - 160 FQ = 40

Outstanding shipment yang tersisa > 160 FQ = 20

d. *Payment Agent and Vendor (PA&V)*

$$= \frac{\text{payment agent and vendor selama 1 tahun secara ontime}}{12 \text{ kali}} \times 100\% \quad (4.43)$$

Selama tahun 2015 tidak ada payment agent & vendor yang dilakukan secara ontime, maka nilai skornya adalah 0.

D. KPI Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)

a. % Karyawan Mengundurkan Diri (% KMD)

$$= \frac{\text{jumlah karyawan mengundurkan diri selama 1 tahun}}{\text{jumlah total karyawan di awal tahun}} \times 100\% \quad (4.44)$$

Jika dimasukkan datanya maka nilainya akan menjadi,

$$= \frac{371}{1.357} \times 100\%$$

= 27.34%, karena % karyawan mengundurkan diri dari perusahaan hasil nilainya > 8.09% maka nilai skornya adalah 20.

Kriteria pengukuran skor untuk indikator ini, adalah sebagai berikut :

% Karyawan mengundurkan diri < 2.00% = 100

% Karyawan mengundurkan diri 2.00 - 4.09% = 80

% Karyawan mengundurkan diri 4.10 - 6.09% = 60

% Karyawan mengundurkan diri 6.10 - 8.09% = 40

% Karyawan mengundurkan diri > 8.09% = 20

b. Penyelenggaraan *Meeting Management Vision, Mission, Strategy, Culture* (PMMVMSC)

$$= \frac{\text{jumlah MMVMSC yang telah terselenggara dalam 1 tahun}}{\text{rencana penyelenggara MMVMSC selama 1 tahun}} \times 100\% \quad (4.45)$$

Jika dimasukkan datanya maka nilainya akan menjadi,

$$= \frac{25}{48} \times 100\%$$

= 52.08, maka nilai skornya adalah 52,08.

c. Kursus Pelatihan Peningkatan Sumber Daya Manusia (KPPSDM)

$$= \frac{\text{kursus pelatihan peningkatan sumber daya manusia yang telah terselenggara dalam 1 tahun}}{\text{rencana kursus pelatihan peningkatan sumber daya manusia selama 1 tahun}} \times 100\% \quad (4.46)$$

Jika dimasukkan datanya maka nilainya akan menjadi,

$$= \frac{8}{12} \times 100\%$$

= 66.66, maka nilai skornya adalah 66.66.

d. **Payment Gaji Karyawan (PAG)**

$$= \frac{\text{payment gaji karyawan selama 1 tahun}}{\frac{\text{secara ontime}}{12 \text{ kali}}} \times 100\%$$

Selama tahun 2015 tidak ada pembayaran gaji karyawan yang dilakukan secara ontime, maka nilai skornya adalah 0.

Setelah semua indikator-indikator tersebut dihitung nilai skornya dengan menggunakan rumusnya masing-masing, maka tahap berikutnya adalah dihitung nilai skor akhir untuk masing-masing indikator. Setelah didapatkan nilai skor akhir dari masing-masing indikator, maka selanjutnya menjumlahkan seluruh nilai skor akhir dan hasil itulah yang akan menjadi total nilai skor akhir KPI. Total nilai skor akhir pada tabel KPI pada penelitian ini adalah 34.42, dimana nilai skor ini berada pada kisaran < 50 maka kesimpulannya kinerja PT. RCI masuk ke dalam kategori “buruk”.

BAB XIII

Pengukuran Kinerja

Salah satu *point* penting yang dihasilkan dari pengukuran kinerja dengan metode BSC adalah usulan rancangan *key performance indicator* PT RCI yang dapat dilihat pada tabel 28.

Tabel 28. Usulan Rancangan *Key Performance Indicator* PT. Ritra Cargo Indonesia

Perspektif	Sasaran Strategi	KPI	Target
Financial	Peningkatan Pendapatan Perusahaan	% Kenaikan/ Penurunan <i>Revenue</i>	Naik > 30 % dari tahun lalu
	Efisiensi Perusahaan	<i>Operating Ratio</i>	0 - 10.09 %
	Perbaiki Resiko Keuangan Perusahaan	<i>Total Debt To Total Asset Ratio</i>	0 - 10.09 %
	Perbaiki Pembayaran Hutang Perusahaan	<i>Current Ratio</i>	> 2.09
Customer	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	<i>Ontime Delivery</i>	80.10 - 100 %
	Kualitas Layanan Yang Baik	% Penanganan <i>Customer Claim</i>	80.10 - 100 % dari klaim yang masuk
	Rekan Saling Menguntungkan Bagi Anggota	% <i>Customer Retention</i>	< 2.10 % dari total anggota <i>customer</i> di awal tahun
Internal Business	Minimalisasi Kesalahan Kegiatan Operasi	% Kesalahan <i>Input Data Service Type</i>	< 1 % dari total <i>shipment</i> dalam 1 tahun
	Percepatan Pembuatan	<i>Outstanding Invoice Yang Tersisa</i>	< 50 FQ

<i>Processes</i>	<i>Invoice</i>		
	Minimalisasi <i>Outstanding Shipment</i>	<i>Outstanding Shipment</i> Yang Tersisa	< 40 FQ
	Percepatan <i>Payment</i>	<i>Payment Agent & Vendot</i>	12 x pembayaran <i>ontime</i>
<i>Learning & Growth</i>	Mempertahankan Karyawan	% Karyawan Mengundurkan Diri	< 2 % dari total karyawan di awal tahun
	Sosialisasi visi, misi, strategi, budaya perusahaan	Penyelenggaraan <i>Meeting Management Vision, Mission, Strategy, Culture</i>	48 acara dalam 1 tahun (diselenggarakan 4 x dalam 1 bulan)
	Pelatihan Pengembangan Skill Karyawan	Kursus Pelatihan Peningkatan Sumber Daya Manusia	12 pelatihan dalam 1 tahun (diselenggarakan 1 x dalam 1 bulan)
	Perhatian Kesejahteraan Karyawan	<i>Payment Gaji Karyawan</i>	12 x pembayaran <i>ontime</i> (dibayarkan 1 x dalam 1 bulan)

A. Pengukuran Kinerja Saat Ini

Pengukuran kinerja yang dilakukan PT RCI pada saat ini hanya mengandalkan kepada data-data sebagai berikut:

1. Data *Revenue* dari Departemen *Finance & Accounting*

Terjadi penurunan pendapatan sebesar -20,45% antara *revenue* tahun 2014 sebesar Rp. 64.629.153.221 menjadi Rp. 51.414.474.141 di tahun 2015. *Trend* penurunan ini akan digunakan oleh pihak manajemen sebagai indikator bahwa kinerja

perusahaan secara keseluruhan adalah tidak baik. Sistem pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT. RCI pada saat ini kurang baik, karena bersifat parsial yang berarti hanya membahas kinerja departemen tertentu saja dan hanya menganalisis kondisi internal perusahaan tanpa memikirkan faktor eksternal contohnya faktor pelanggan/*customer*. Hal ini bertolak belakang dengan salah satu misi yang dianut oleh PT. RCI yaitu “*Memberikan kualitas terbaik dalam pelayanan kepada konsumen*”. Tentunya dengan adanya misi tersebut harusnya PT. RCI mempunyai sebuah strategi yang berorientasi kepada pelanggan (*customer oriented*). (Kaplan & Norton, 1996) menjelaskan bahwa ukuran finansial hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu. Berbagai ukuran finansial tidaklah memadai serta relevan untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan terutama di abad informasi seperti saat ini yang nilai masa depannya dapat dicapai dengan berinvestasi dan berorientasi kepada pelanggan, pemasok, karyawan, proses/operasional, inovasi dan teknologi. Oleh karena itu, dalam manajemen tradisional/konvensional telah terjadi kesalahan

berpikir (*fallacy*) sebagaimana dikemukakan oleh McNamara bahwa hal-hal yang sulit diukur diabaikan atau diberi nilai kuantitatif secara sembarang. Jalan pikiran seperti ini oleh McNamara disebut sebagai sesuatu yang bersifat semu (*artificial*) dan menyesatkan (Mulyadi & Setiawan, 2001).

(Kaplan & Norton, 1996) menyatakan beberapa kelemahan pengukuran kinerja konvensional/tradisional yaitu :

1. Ketidakmampuannya mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan, karena itu kinerja keuangan tidak mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan
2. Pengukuran lebih berorientasi kepada manajemen operasional dan kurang mengarah pada manajemen strategis
3. Tidak mampu mempresentasikan kinerja *intangible assets* yang merupakan bagian struktur aset perusahaan.

B. Pengukuran Kinerja dengan Rancangan *Balanced Scorecard*

Sesuai dengan pernyataan (Kaplan & Norton, 1996) bahwa BSC memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan misi, visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Maka penetapan BSC di perusahaan hendaknya melibatkan seluruh komponen karyawan mulai dari level atas hingga level bawah. Peta strategi dan tabel KPI yang dihasilkan penelitian ini merepresentasikan seluruh bagian departemen yang ada dalam perusahaan. Kedua alat tersebut akan sangat berguna dalam mensosialisasikan visi, misi dan strategi perusahaan kepada seluruh lapisan karyawan sehingga mereka dapat mengerti peran dan kerja mereka yang akan memberikan sumbangan berarti bagi perusahaan.

Pada hasil akhir dari penelitian ini ditunjukkan bahwa betapa buruknya kinerja yang dihasilkan oleh PT. RCI secara keseluruhan yang ditandai dengan skor akhir 34,42 berada pada kisaran < 50 untuk skor KPI dari skor maksimal KPI adalah 100. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa ada urutan aspek-aspek sesuai

dengan perspektif BSC yang harus diperhatikan agar kinerja perusahaan membaik dikemudian hari. Aspek pertama yang harus diperhatikan adalah aspek keuangan (*financial*) dengan total persentase 56.90%, hasil perhitungannya adalah seperti yang terlihat pada tabel 29.

Tabel 29. Hasil Pembobotan untuk Indikator-Indikator KPI Keuangan

Perspektif	Kriteria	%
<i>Financial</i>	% Kenaikan/Penurunan <i>Revenue</i>	26.74
	<i>Operating Ratio</i>	19.06
	<i>Total Debt To Total Asset Ratio</i>	7.57
	<i>Current Ratio</i>	3.53
Total		56.90

Berdasarkan urutan kedua ada aspek pelanggan (*customer*) dengan total persentase 19.10%, hasil perhitungannya adalah seperti yang terlihat pada tabel 30.

Tabel 30. Hasil Pembobotan Untuk Indikator-Indikator KPI Pelanggan

Perspektif	Kriteria	%
<i>Customer</i>	<i>Ontime Delivery</i>	13.83
	% Penanganan <i>Customer Claim</i>	3.69
	% <i>Customer Retention</i>	1.58
Total		19.10

Kemudian di urutan ketiga aspek proses bisnis internal (*internal business processes*) dengan total persentase 18.60%, hasil perhitungannya adalah seperti yang terlihat pada tabel 31.

Tabel 31. Hasil Pembobotan Untuk Indikator-Indikator KPI Proses Bisnis Internal

Perspektif	Kriteria	%
<i>Internal Business Processes</i>	% Kesalahan Input Data <i>Service Type</i>	7.98
	<i>Outstanding Invoice</i> Yang Tersisa	5.65
	<i>Outstanding Shipment</i> Yang Tersisa	3.83
	<i>Payment Agent & Vendor</i>	1.13
Total		18.60

Serta yang terakhir adalah aspek pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan total persentase 5.50%, hasil perhitungannya adalah seperti yang terlihat pada tabel 32.

Tabel 32. Hasil Pembobotan untuk Indikator-Indikator KPI Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif	Kriteria	%
<i>Learning & Growth</i>	% Karyawan Mengundurkan Diri	3.11
	Penyelenggaraan <i>Meeting Management Vision, Mission, Strategy, Culture</i>	1.51
	Kursus Pelatihan Peningkatan Sumber Daya Manusia	0.62
	<i>Payment Gaji Karyawan</i>	0.25
	Total	5.50

Dapat disimpulkan 4 (empat) perspektif BSC memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut (Kaplan & Norton, 1996). Menurut (Kaplan & Norton, 1996) laporan keuangan finansial yang bersifat periodik dan ukuran finansial harus terus memainkan peranan penting dalam mengingatkan para eksekutif bahwa peningkatan mutu, waktu tanggap, produktivitas serta pengembangan produk baru adalah alat untuk mencapai tujuan dan bukan tujuan itu sendiri. Pada penelitian ini aspek finansial memiliki prioritas yang paling besar dibandingkan dengan aspek yang lain. Ada 2 (dua) sasaran strategi yang bobot nilai KPI nya diatas 15% pada aspek ini, yang pertama yakni strategi untuk memperbaiki hutang perusahaan yang ditandai dengan indikator “% Kenaikan/Penurunan *Revenue*” dengan nilai 26,74% dan yang kedua strategi peningkatan pendapatan perusahaan yang ditandai dengan indikator “*Operating Ratio*” dengan nilai 19,06%.

Sedangkan strategi lain yang memiliki bobot nilai KPI dibawah 15% dan di atas 10% adalah strategi untuk memperhatikan waktu pengiriman pada aspek pelanggan

yang ditandai dengan indikator “*Ontime Delivery*” dengan nilai 13,83%. Hasil penelitian pada tabel KPI menunjukkan bahwa hanya ada 1 (satu) indikator saja yang memiliki skor diatas 70, yakni yang pertama adalah indikator “*Current Ratio*” pada KPI Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*) dengan nilai skor 80. Tabel KPI juga menunjukkan 2 (dua) indikator yang memiliki skor 0, yakni indikator “*Payment Agent and Vendor*” pada KPI Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Processes Perspective*) dan indikator “*Payment Gaji Karyawan*” pada KPI Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*). Khusus untuk skor terendah pada KPI Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*), PT. RCI diharapkan dapat memberikan perhatian utama pada ketepatan pembayaran gaji karyawan ataupun memberikan insentif bonus dan fasilitas lainnya yang mampu meningkatkan motivasi serta produktivitas karyawan untuk dapat bekerja lebih baik lagi sehingga dapat mencapai target yang diharapkan perusahaan. Skor akhir tertinggi dimiliki oleh indikator “*Ontime Delivery*” pada KPI Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*) yakni sebesar 8,30.

Sistem pengukuran kinerja perusahaan yang dilakukan PT. RCI pada saat ini sangatlah tidak memadai dan tidak bisa menggambarkan kinerja perusahaan secara komprehensif. Sementara (Kaplan & Norton, 1996) berpendapat bahwa BSC menyediakan para manajer suatu *instrument* yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju kepada keberhasilan persaingan masa depan. BSC lebih dari sekadar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yang diantara adalah :

1. Memperjelas serta menerjemahkan visi, misi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan serta ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Hasil perhitungan KPI dengan perancangan BSC pada penelitian ini memiliki skor yang rendah, artinya kinerja perusahaan secara keseluruhan adalah tidak baik. Faktor utama penurunan kinerja perusahaan yang terjadi di PT. RCI pada saat ini adalah lebih disebabkan oleh kondisi finansial perusahaan yang buruk. Kondisi ini pada akhirnya menyebabkan perhatian perusahaan kepada para karyawannya menjadi berkurang, perusahaan belum bisa memperhatikan secara baik terutama masalah hak-hak dan kesejahteraan para karyawannya, padahal penerapan BSC haruslah melibatkan seluruh karyawan di berbagai level agar strategi perusahaan bisa berjalan secara optimal. Kondisi perusahaan yang tidak sehat menyebabkan kinerja perusahaan ditinjau dari 4 (empat) perspektif BSC adalah buruk, hal ini ditunjukkan dengan rendahnya skor-skor yang ada pada tabel KPI untuk sebagian besar indikator-indikator. Meski kondisi keuangan PT. RCI sedang tidak sehat/tidak cukup bagus, namun ada 1 (satu) indikator yang memiliki skor yang besar diatas skor 70 yakni adalah indikator “*Current Ratio*” pada KPI Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*) dengan nilai skor 80. Besarnya skor indikator “*Current Ratio*” artinya adalah kemampuan PT. RCI dalam melunasi

kewajiban-kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aset lancar yang dimilikinya masih cukup baik dimana dapat dikatakan dalam hal ini bahwa PT. RCI sedang meniyasati untuk memperbaiki pembayaran hutang-hutang perusahaannya dengan tepat waktu. Tabel KPI yang sudah dibuat juga menunjukkan sasaran-sasaran strategis yang memiliki bobot KPI besar di atas 15%, yaitu yang pertama adalah sasaran strategis pada indikator “% Kenaikan/Penurunan *Revenue*” dengan nilai 26,74% dan yang kedua adalah sasaran strategis pada indikator “*Operating Ratio*” dengan nilai 19,06% hal ini menggambarkan bahwa PT. RCI lebih menekankan kepada strategi untuk meningkatkan pendapatan/penghasilan perusahaan.

Fakta bahwa perusahaan masih belum mampu untuk melaksanakan perhatian terhadap peningkatan kesejahteraan para karyawannya sangat disayangkan hal ini ditandai dengan nilai skor 0 yang dimiliki oleh indikator “*Payment Gaji Karyawan*” pada KPI Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*). Kelak, jika sasaran-sasaran strategis ini bisa tercapai maka akan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Namun, hal ini

tidak akan berarti banyak karena indikator tersebut hanyalah sebagian kecil dari kumpulan-kumpulan indikator yang lain penyusun tabel KPI. (Kaplan & Norton, 1996) mengatakan BSC menekankan bahwa semua ukuran keuangan dan non-keuangan harus menjadi bagian sistem informasi untuk para karyawan di semua tingkat perusahaan. Para karyawan lini depan harus memahami konsekuensi *financial* berbagai keputusan dan tindakan mereka. Para eksekutif senior harus memahami faktor yang mendorong keberhasilan *financial* jangka panjang. Tujuan dan ukuran dalam BSC lebih dari sekadar kumpulan ukuran kinerja *financial and non-financial*, semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (*top down*) yang digerakkan oleh visi, misi dan strategi unit bisnis perusahaan.

C. Langkah-Langkah Perbaikan (*Improvement*) Setelah Evaluasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada PT. RCI, maka peneliti/penulis merumuskan beberapa langkah-langkah perbaikan yang dapat dilakukan pihak perusahaan untuk menciptakan implementasi strategi yang sesuai dengan harapan dan keinginan perusahaan, yaitu:

1. PT. RCI juga sebaiknya tidak hanya menggunakan pendekatan keuangan dalam mengukur kinerja perusahaan, tetapi juga mempertimbangkan hal-hal yang *intangible* dalam perusahaan, yaitu dengan menggunakan konsep BSC, dimana terdapat 3 (tiga) pendekatan lain yang dilakukan selain keuangan, yaitu : (*customer perspective, internal business processes perspective, learning and growth perspective*)
2. Perusahaan selayaknya membuat struktur organisasi yang sesuai dengan kondisi perusahaan dengan kejelasan serta penjelasan mengenai *job description* dan standar operasional prosedur yang dapat dipahami oleh semua karyawan untuk membantu terorganisirnya pelaksanaan pekerjaan. Selain itu memberikan pelatihan-pelatihan kepada divisi yang membutuhkan untuk lebih dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menetapkan strategi-strategi yang *reliable, visible, achievable* lengkap dengan pengukuran-pengukurannya serta terintegrasi ke seluruh departemen perusahaan melalui ke-4 (empat) perspektif
3. PT. RCI hendaknya melakukan transparansi mengenai kondisi perusahaan agar dapat dipahami oleh seluruh

karyawan, sehingga karyawan dapat memahami sejauh mana tindakan dalam pekerjaan yang diinginkan perusahaan untuk terciptanya strategi perusahaan. Menyampaikan visi dan misi dengan tepat sesuai dengan tujuan dan jalannya perusahaan agar tidak salah dalam mengimplementasikan pada penciptaan strategi yang dibuat perusahaan kepada karyawan. Untuk menyokong jalannya kelangsungan perusahaan kedepan maka disarankan untuk mencari investor dalam rangka menambah modal perusahaan sehingga dapat mengatasi modal kerja perusahaan.

4. PT. RCI dapat mengimplementasikan sasaran-sasaran strategik (*strategic objectives*) dan pengukurannya (*strategic measurements*) berdasarkan BSC dan *strategy map* yang telah disusun dalam penelitian ini, PT. RCI diharapkan melakukan evaluasi secara berkala per semester atas penerapan sasaran strategi dan pengukuran yang telah ditetapkan. Strategi-strategi dan pengukuran-pengukuran yang telah ditetapkan harus berasal dari dalam perusahaan sendiri dan ditemukan dengan melakukan analisis S.W.O.T dan analisis *porter's five-forces competitive model* terlebih dahulu. PT. RCI dapat

mengimplementasikan sasaran-sasaran strategik dan pengukurannya berdasarkan BSC dan *strategy map* yang telah disusun dalam penelitian ini. PT. RCI diharapkan melakukan evaluasi secara berkala per semester atas penerapan sasaran strategi dan pengukuran yang telah ditetapkan.

5. Untuk memperkuat % *customer retention*, pihak perusahaan seyogyanya lebih memperhatikan 5 (lima) faktor kepuasan pelanggan. Menurut (Bitner & Zeithaml, 2003) ke-5 (lima) faktor kepuasan pelanggan tersebut adalah :
 - a. Kualitas pelayanan atau jasa
 - b. Kualitas produk
 - c. Harga, yaitu produk yang mempunyai kualitas yang sama tetapi harga yang ditetapkan relatif murah maka akan memberikan nilai yang lebih tinggi kepada konsumen
 - d. Faktor situasi, yaitu kondisi yang dialami oleh konsumen
 - e. Faktor pribadi dari konsumen, yaitu karakteristik konsumen yang mencakup kebutuhan pribadi.

D. Perbandingan dengan Kajian Penelitian Terdahulu

Berikut ini akan dibandingkan antara penelitian yang ada pada karya tulis ini dengan kajian-kajian penelitian terdahulu yang disajikan dalam tabel 33

Tabel 33. Perbandingan dengan Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian Terdahulu	Kajian Penelitian Terdahulu	Kajian Penelitian Sekarang
<i>Approach Of Implementing Balanced Scorecard</i> (Zdravko Krivokapic, et al., 2007., University of Podgo-rica, Montenegro. Internati-onal Journal for Quality Research)	Pendekatan implementasi BSC pada penelitian ini menggunakan 5 (lima) fase yakni : (1) Mensistesis Model; (2) Implementasi Teknik; (3) Integrasi Organisasi; (4) Integrasi Tek-nik; (5) Pengoperasian Sistem BSC.	Penelitian pada karya tulis ini tidak menggunakan 5 (lima) fase seperti yang digunakan pada penelitian Krivokapic. Penelitiannya menggunakan sistem piranti lunak software untuk memastikan bahwa sis-tem BSC dapat diakses oleh semua orang dalam organisasi.
<i>Empirical Study For Exploring The Relationship Between Balanced Scorecard & Six-Sigma Programs.</i> (Jeh-Nan Pan, N, J., & Ming Yueh Cheng., 2008., National Cheng Kung University, Taiwan. Asia Pacific Management	Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelajahi hubungan antara BSC & program Six-Sigma. Penelitian ini menggunakan survei kuisioner dengan dibantu metode Delphi & AHP. Ada 3 (tiga) hipotesis yang diuji & hasilnya adalah sebagai berikut : (1) Secara keseluruhan, pengalaman im-	Penelitian ini tidak menggu-nakan hipotesis & perbandingan dengan program Six-Sigma. Penelitian ini hanya sebatas inisiasi dalam imple-mentasi perdana BSC di PT RCI.

<i>Review 13(2) p.481-496)</i>	plementasi program six-sigma membantu dalam peluncuran BSC. Hipotesis ini diterima;
------------------------------------	--

Tabel 34. Perbandingan dengan Kajian Penelitian Terdahulu (lanjutan)

Penelitian Terdahulu	Kajian Penelitian Terdahulu	Kajian Penelitian Sekarang
	(2) Pengalaman implementasi program <i>six-sigma</i> membantu dalam peluncuran BSC dari 6 (enam) perspektif. Hipotesis ini diterima; (3) Jumlah tahun pengimplementasian program six-sigma mempunyai efek yang positif terhadap peluncuran BSC.	
<i>Implementing Balanced Scorecard For Performance Measurement</i> (Sharma, Ashu., 2009., <i>The Icfai Business School. Jaipur, India. The IUP Journal of Business Strategy. Volume VI. No.1</i>)	Jurnal ilmiah ini hanya membahas teori 9 (sembilan) tahap menuju penerapan BSC pada perusahaan.	Disesuaikan dengan latar belakang kondisi PT RCI, bahwa penelitian ini memiliki tujuan yang sama dengan kajian ilmiah (Sharma, 2009) yakni BSC sebagai sebuah alat manajemen strategis yang sangat penting dalam penentuan strategi-strategi yang dibutuhkan untuk dimodifikasi sehingga tujuan jangka panjang perusahaan bisa tercapai.

<p><i>What Has Been Said, & What Remains To Be Said, About The Balanced Scorecard ?</i> (Lucia Clara Banchieri, Fernando Campa Planas, Maria Victoria Sanchez Rebull., 2011., University Rovira i Virgili, Department of Business Administration)</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini ada-lah untuk menguatkan hipotesis bahwa BSC didasarkan pada model teoritis yang solid yang dapat diterapkan untuk perusahaan. hipotesis ini dianalisis dengan cara tinjauan pustaka & analisis terhadap 309 (tiga ratus sembilan) artikel. Kesimpulan yang didapat dari penelitian ini adalah bahwa BSC adalah model yang</p>	<p>Persamaan dengan penelitian pada karya tulis ini adalah memaknai model subyek yang dibahas & dianalisis pada Jurnal Banchieri, et al, 2011 tersebut yaitu BSC yang disimpulkan telah memiliki landasan teori yang solid. Dimana peneliti memakainya untuk melakukan pengukuran kinerja dari PT Ri-tra Cargo Indonesia yang ber-kantor pusat di Jakarta,</p>
---	--	--

Tabel 35. Perbandingan dengan Kajian Penelitian Terdahulu (lanjutan)

Penelitian Terdahulu	Kajian Penelitian Terdahulu	Kajian Penelitian Sekarang
	<p>telah berkembang selama bertahun-tahun ke titik dimana saat ini memiliki landasan teoritis yang solid, yang memungkinkan untuk mengimplementasikannya di berbagai sektor & negara.</p>	<p>Indonesia.</p>
<p>Perancangan Balanced Scorecard Berbasis Analisis SOAR Pada Media Pertelevisian</p>	<p>Fokus pembahasan penelitian ini adalah melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan</p>	<p>Penelitian ini menggunakan cara yang kurang lebih sama dengan penelitian Nurhalim & Naning, yakni</p>

<p>(Nurhalim Kusuma & Naning Aranti Wessiani., 2011., Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh November)</p>	<p><i>Balanced Scorecard</i> berbasis analisis SOAR (<i>Strength, Opportunity, Aspiration & Result</i>) untuk menghasilkan <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> sebagai tolok ukur atau parameter kinerja di PT. Jawa Pos Media Televisi. Setelah diperoleh KPI maka selanjutnya adalah melakukan pembobotan dengan menggunakan metode <i>Analytic Hierarchy Processes (AHP)</i>. Selain merancang sistem pengukuran kinerja untuk perusahaan, penelitian ini juga melakukan <i>deployment</i> sistem pengukuran kinerja perusahaan atau organisasi ke Divisi Pemberitaan.</p>	<p>dalam hal penentuan indikator-indikator dari 4 (empat) perspektif BSC. Pengumpulan & penentuan indikator-indikator pada penelitian ini dilakukan dengan wawancara dan <i>brainstorming</i> dengan para manajer yang merupakan representasi dari masing-masing departemen di PT. RCI. Bedanya dengan penelitian Nurhalim & Naning adalah, pada penelitian ini tidak dilakukan <i>deployment</i> sistem pengukuran kinerja perusahaan ke sebuah divisi /departemen tertentu.</p>
---	--	---

Tabel 36. Perbandingan dengan Kajian Penelitian Terdahulu (lanjutan)

Penelitian Terdahulu	Kajian Penelitian Terdahulu	Kajian Penelitian Sekarang
<p>Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> Induk Koperasi ABC (Subekty, 2011, Program Studi Magister Manajemen,</p>	<p>Fokus penelitian ini adalah melakukan evaluasi terhadap sistem manajemen perusahaan Induk Koperasi Perikanan Indonesia, yang dimulai dari analisis visi, misi, &</p>	<p>Penelitian pada karya tulis ini mirip dengan penelitian Subekty. Penelitian disini juga menggunakan <i>Porter's Five-Forces Competitive Model & Analisis S.W.O.T</i></p>

Fakultas Ekonomi, Pasca Sarjana, Universitas Indonesia)	strategi pe-rusahaan dengan mengguna-kan analisis S.W.O.T untuk internal perusahaan & analisis <i>Porter's Five- Forces Compe- titive Model</i>	untuk me-ngetahui visi, misi, serta stra- tegi perusahaan apakah masih relevan dengan kondisi saat ini /tidak. penelitian ini juga meng hasilkan <i>strategy map</i> & tabel KPI untuk perusahaan.
Implementing Balanced Scorecard in Higher Education (Devie & Tarigan, Economic Faculty, 2012., Petra Christian University)	Penelitian ini menjelaskan bahwa BSC membantu menen- tukan elemen-elemen yang penting & tidak penting dari visi & misi perguruan tinggi dalam meningkatkan kualitas suatu perguruan tinggi.	Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Devie & Tarigan, penelitian ini tidak membahas tentang penentuan elemen-elemen yang penting & tidak penting dari visi serta misi PT. RCI. Karena menurut penelitian ini semua elemen- elemen yang terdapat pada visi dan misi PT. RCI sama penting-nya.
<i>The Use of Balanced Scorecard In Small Companies</i> (George Giannopoulos et al., 2013., Kingston Business School, Kingston University, London, UK , Department of Accounting, Metropolitan State University of	Fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah pe- rusahaan-perusahaan kecil di Inggris menggunakan dan mengimplementasikan metode BSC. Sebagai tambahannya penelitian ini juga ingin me- ngetahui kenapa perusahaan-perusahaan tersebut tidak mau mengimplementasikan	Fenomena yang terjadi pada obyek penelitian George Gian-nopoulus terjadi juga pada pe-nelitian ini. PT. RCI masih me- ngandalkan laporan keu-angan untuk kepentingan pengam- bilan keputusan. Selain itu pa-ra <i>top level management</i> di pe-rusahaan PT RCI masih belum

<i>Denver, Denver, USA. International Journal of Business & Management Vol.8 No.14)</i>	BSC. penelitian ini dilakukan de-	menyadari & belum mengeta-hui bahwa ada metode BSC
---	-----------------------------------	--

Tabel 37. Perbandingan dengan Kajian Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Penelitian Terdahulu	Kajian Penelitian Terdahulu	Kajian Penelitian Sekarang
	ngan menyebar kuisioner ke perusahaan-perusahaan di Inggris & Siprus. Penelitian menunjukkan bahwa banyak perusahaan kecil di Inggris yang tidak menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> & hanya mengandalkan laporan keuangan untuk pengambilan keputusan. Banyak perusahaan kecil di Inggris yang masih kurang pengetahuan & kesadarannya dalam menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> .	yang bisa diimplementasikan dalam tubuh organisasi mereka dalam rangka peningkatan penilaian sekaligus usaha peningkatan kinerja perusahaan.
<i>Engaging Employees Through Balanced Scorecard Implementation</i> (Archana Yemeshvary Ashok Upadhay & Sasmita Palo., 2013., <i>Strategic HR Review</i> , 12(6),	Tujuan utama penelitian ini adalah bahwa proses implementasi BSC dapat berhasil apabila para pemimpin melibatkan seluruh tenaga kerja secara efektif dalam setiap proses implementasi BSC untuk mengejar tujuan strategis	Salah satu faktor penting yang dibahas pada penelitian Upadhay & Palo yaitu tentang perlunya model <i>Strategy Map</i> dalam penyampaian strategi di dalam pengukuran kinerja yang dilakukan pada suatu perusahaan,

302-307, Tata Institute Of Social Sciences, Mumbai. India)	perusahaannya. Analisis data kasus pada penelitian ini menunjukkan bahwa proses pelaksanaan BSC, jika diikuti secara sistematis yaitu dengan melibatkan karyawan dalam mengejar target strategi yang telah dirumuskan maka tingkat keberhasilannya akan lebih tinggi.	diterapkan pada pada penelitian ini. Dimana pe-nelitian ini membuat model <i>Strategy Map</i> pada PT RCI.
--	---	--

Tabel 38. Perbandingan dengan Kajian Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Penelitian Terdahulu	Kajian Penelitian Terdahulu	Kajian Penelitian Sekarang
<p><i>Does The Balanced Scorecard Adoption Enhance The Levels Of Organizational Climate, Employees' Commitment, Job Satisfaction and Job Dedication</i> (M. A. C. Molina., J. M. H. Gonzalez., B. P. Florencio., J. L. G. Gonzales., <i>Management Decision</i>, 52(5), 983., 2014., Pablo de Olavide University, Department of Finance and</p>	<p>Fokus penelitian ini adalah karyawan, dimana lingkungan internal menjadi lebih baik karena pelaksanaan BSC, tingkat stres karyawan menjadi berkurang, lebih terlibat dalam organisasi dan lebih terlatih dalam mengerjakan tugas-tugas mereka, lebih proaktif dalam menghasilkan ide-ide kreatif dan inovasi, mengembangkan keterampilan sesuai dengan pekerjaan dan memiliki harapan untuk bertumbuh dalam pem-</p>	<p>Persamaan dengan penelitian ini adalah bahwa dengan penerapan BSC, diharapkan kontribusi karyawan dapat meningkat sehingga perusahaan dapat berkembang dengan baik.</p>

<i>Accounting., Department of Management Business Administration and Marketing)</i>	bangunan perusahaan.	
Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Buleleng (Saraswati, Sinarwati, & Atmadja, 2014, Jurusan Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, Indonesia, e- <i>Journal S1 (Vol: 2 No: 1)</i>)	Metode penentuan sampel pada penelitian ini adalah dengan menggunakan metode <i>convenience sampling</i> kepada para karyawan & pelanggan yaitu pemilihan sampel dari siapa saja yang kebetulan ada di lokasi atau dijumpai menurut keinginan peneliti.	Penelitian ini memiliki persamaan dengan dengan menggunakan metode <i>convenience sampling</i> kepada para karyawan & pelanggan yaitu pemilihan sampel dari siapa saja yang kebetulan ada di lokasi atau dijumpai menurut keinginan peneliti.
Balanced Scorecard in Human Resource Management (Petru Balogh & Pompiliu Golea., 2015., Christian University, Faculty of Tourism and Commercial Management, Constanta., Romania)	Fokus penelitian ini mengenai penerapan BSC pada manajemen SDM. Dijelaskan manfaatnya yaitu dapat menunjukkan skala prioritas & bagaimana mereka terhubung satu sama lain serta membantu mengkomunikasikan skala prioritas	Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Petru Balogh dengan penelitian ini adalah bahwa penerapan BSC pada manajemen sumber daya manusia adalah bagian yang terpenting dari keseluruhan bagian pada perusahaan. Hal ini dibuktikan

Tabel 39. Perbandingan dengan Kajian Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Penelitian Terdahulu	Kajian Penelitian Terdahulu	Kajian Penelitian Sekarang
	<p>tersebut kepada para manajer agar mereka dapat melihat target-target yang ingin dicapai pada masa mendatang. Penelitian ini juga menjelaskan bahwa pada umumnya BSC dipersiapkan untuk diterapkan pada perusahaan secara keseluruhan, tapi penelitian ini justru mengusulkan penerapan BSC hanya untuk area manajemen SDM, karena merupakan bagian yang paling rentan & memang harus diperlakukan demikian.</p>	<p>dengan penelitian ini mengukur kinerja & merancang BSC pada area manajemen sumber daya manusia PT RCI yaitu pada <i>Human Capital Development</i> (Departemen Sumber Daya Manusia).</p>
<p>Balanced Scorecard (Kartu Stok Berimbang) Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Yang Representatif (Elvia Puspa Dewi, STIE Taman Siswa Jakarta., 2015., ISSN: 2337-6686 ISSN-L 2338-3321 <i>Jurnal Ilmiah WIDYA Volume 3 Nomor 2</i>)</p>	<p>Penelitian ini merumuskan beberapa kesimpulan yaitu bahwa : 1. BSC sebagai alat ukur kinerja yang representatif karena mempresentasikan pemahaman manajemen strategis dengan menyusun indikator non-finansial kuantitatif disamping indikator finansial, 2. BSC merupakan alat manajemen kontemporer yang mengukur kinerja</p>	<p>Hampir seluruh aspek tentang BSC yang dibahas dalam penelitian yang dilakukan oleh Dewi, secara urutan garis besar telah diterapkan pada secara <i>step by step</i> pada penelitian ini.</p>

perusahaan berdasarkan pada aspek keuangan maupun aspek non-keuangan. Penelitian ini juga menyarankan konsep BSC sebagai alat ukur kinerja yang re-presentative namun sebelumnya perusahaan harus dapat me

Tabel 40. Perbandingan dengan Kajian Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Penelitian Terdahulu	Kajian Penelitian Terdahulu	Kajian Penelitian Sekarang
	<p>rumuskan strateginya terlebih dahulu sehingga perusahaan atau organisasi tidak mengalami permasalahan dalam penerapan BSC.</p>	
<p><i>Strategy Maps : The Essential Link Between The Balanced Scorecard and Action</i> (Rainer Lueg., <i>Journal Of Business Strategy</i>, ISSN 0275-6668., 2015., <i>Department of Economics and Business, School of Business and Social Sciences,</i></p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah membahas mata rantai penting yang menghubungkan antara BSC dan strategi yaitu peta strategi atau yang biasa kita kenal dengan Peta Strategi/<i>Strategy Map</i>. Penelitian ini menemukan bahwa sebagian besar penelitian yang membahas tentang BSC hanya ada beberapa yang mengungkapkan tentang pentingnya Peta</p>	<p>Salah satu mata rantai penting yang dibahas pada penelitian Rainer Lueg yaitu tentang model <i>Strategy Map</i> yang merupakan mata rantai penghubung antara BSC dan tindakan, diterapkan pada penelitian ini. Dimana penelitian ini membuat model <i>StrategY Map</i> pada PT RCI sebagai</p>

<i>Aarhus University, Aarhus, Denmark.</i>)	Strategi atau <i>Strategy Map</i> sebagai penghubung utama antara strategi dan BSC. Pengguna BSC yang dilengkapi dengan Peta Strategi atau <i>Strategy Map</i> akan lebih baik dan berhasil dalam pencapaian target dan lebih memahami pilihan-pilihan mereka untuk lebih menjadi sukses. Peta Strategi atau <i>Strategy Map</i> juga sangat membantu para manajer perusahaan untuk memahami kerjasama dan sinergi antar departemen/unit-unit di dalam perusahaan.	penghubung antara rancangan BSC yang dibuat dan tindakan selanjutnya yang akan dilakukan oleh manajer dan staf PT RCI dalam menerjemahkan BSC ke dalam aksi nyata.
--	--	--

Tabel 41. Perbandingan dengan Kajian Penelitian Terdahulu (lanjutan)

Penelitian Terdahulu	Kajian Penelitian Terdahulu	Kajian Penelitian Sekarang
Analisis Perbandingan Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Indosat & XL (Pingkan Ompi, & I.G.A.N Budiasih., 2015., Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbedaan kinerja Indosat & XL dengan 4 pers-pektif BSC. Elaborasi dari ke-4 perspektif mengindikasikan bahwa pada kinerja perspektif keuangan XL lebih unggul dari Indosat, sedangkan pada pers-pektif pelanggan &	Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ompi & Budiasih maka dalam peneli-tian ini peneliti tidak melaku-kan <i>benchmarking</i> terhadap 2 (dua) perusahaan yang berbeda tetapi masih dalam bisnis <i>core</i> yang sama.

Udayana, Bali, Indonesia ISSN: 2302-8556 E- Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 10.1 : 31- 46)	perspektif proses bisnis internal Indosat lebih unggul dari XL. Pada perspektif pembelajaran & pertumbuhan, XL lebih unggul dari Indosat di indikator produktivitas karyawan. Secara keseluruhan kinerja Indosat berbanding lurus dengan XL
---	--

E. Implikasi Temuan Bagi PT. Ritra Cargo Indonesia

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang berkaitan dengan penerapan BSC pada PT. RCI. Implikasi penelitian yang dapat dikemukakan yaitu BSC disusun dengan landasan yang jelas dan didasarkan pada tujuan strategi dan situasi persaingan global yang ditekankan pada beberapa indikator kunci yang membantu manajemen untuk memusatkan perhatiannya pada visi dan misi perusahaan.

a. Perspektif Keuangan

Dalam kinerja keuangan, pihak *top management* PT. RCI harus dapat menekan biaya operasional seperti contoh biaya pemakaian listrik, biaya perawatan kendaraan dan peralatan, biaya bahan bakar

kendaraan, sehingga dapat meningkatkan laba bersih. Salah satu strategi penekanan biaya yaitu dengan menggunakan perencanaan yang tepat dan pembatasan biaya yang dianggap kurang bermanfaat. Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan *profit margin* yang selama tahun 2011, 2012, 2013, 2014 & 2015 masih belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan.

b. Perspektif Pelanggan

Pihak *top management* PT. RCI juga harus memperhatikan *survey* kepuasan pelanggan, karena faktor tersebut merupakan faktor penting yang harus dipelihara guna kelangsungan dan perkembangan perusahaan. Kepuasan konsumen mempengaruhi penjualan produk, serta pelayanan pendukung lainnya.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Penyebab dari tingkat *turn over* pada PT. RCI dapat disebabkan oleh adanya tawaran pekerjaan di tempat lain, antara lain tingkat upah yang lebih baik ataupun tingkat upah tidak berbeda jauh tapi aktivitas yang dikerjakan lebih ringan. Hal ini tentunya bisa diatasi dengan adanya keharmonisan dan kekompakan kerja yang lebih baik serta sistem

pengupahan ditinjau kembali. Untuk pegawai yang tidak puas atas *reward and punishment* mitigasi yang dapat dilakukan adalah mengontrol kinerja karyawan sehingga perusahaan dapat memikirkan tambahan *reward and punishment* sesuai dengan apa yang telah dikerjakan oleh karyawan dan memberikan penghargaan bergilir setiap bulannya sebagai pegawai terbaik atau pegawai teladan serta upaya tambahan dari perusahaan kepada setiap karyawannya untuk diberikan pemeriksaan kesehatan secara berkala dapat juga dijadikan pilihan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk resiko promosi yang disampaikan tidak sampai pada target mitigasi yang dapat dilakukan adalah melakukan perbaikan pada *knowledge* pegawai yang diharapkan dapat menguasai pengetahuan mengenai produk-produk terbaru serta melakukan pengenalan langsung kepada pelanggan secara *mouth to mouth* dimana pegawai langsung memperkenalkan layanan terbaru dengan menyebutkan keunggulan-keunggulan yang ada pada *Ritra ClubSmart*.

F. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan dalam karya tulis ini memiliki keterbatasan antara lain, yaitu

- a. Waktu penelitian yang demikian singkat masih belum sepenuhnya memotret keadaan perusahaan secara lebih menyeluruh
- b. Fenomena kinerja perusahaan yang buruk yang berhasil ditangkap pada penelitian ini terbatas di kantor pusat di Jakarta saja. Sementara PT. RCI memiliki banyak kantor cabang yang bisa jadi memiliki masalah kinerja yang berbeda dengan kantor pusat
- c. Tantangan terbesar terjadi ketika mengembangkan alat ukur, kelemahan berkomunikasi organisasi, mengumpulkan data, mengadaptasi teknologi untuk proses
- d. Tidak dapat melakukan pengamatan sepenuhnya di lingkungan perusahaan, seperti contoh mengamati bagaimana jalannya proses kegiatan pergerakan (*move*) dan kegiatan penyimpanan (*store*), tetapi hanya sebatas mendapatkan informasi dari pihak manajemen PT. RCI.

DAFTAR PUSTAKA

- Arman Hakim Nasution, (2006), *Manajemen Industri*. Yogyakarta : CV. Andi Offset.
- Asperindo., (2015), *Data Anggota Asperindo*. Retrieved from <http://asperindo.org/data-anggota/>
- Balogh, P., & Golea, P., (2015), Balanced Scorecard In Human Resource Management. *Calitatea*, 16, 157-161. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1694670636?accountid=34643>
- Banchieri Lucia, Campa Planas, Fernando & Sanchez Rebull, M. Victoria, What Has Been Said, & What Remains to Be Said, About the Balanced Scorecard? (2012). Proceedings of Rijeka Faculty of Economics, *Journal of Economics and Business*, Vol. 29, No. 1, 2011, pp. 155-192. Available at SSRN:<http://ssrn.com/abstract=2266338>
- Bitner, M. J., & Zeithaml, V. A., (2003), *Service Marketing (3rd edition)*, Tata, McGraw Hill, New Delhi.
- Chen, et al., (2011), "A Balanced Scorecard Approach To Establish A Performance Evaluation & Relationship Model For Hot Spring Hotels Based on a Hybrid MCDM Model Combining DEMATEL & ANP." *International Journal of Hospitality Management* 30, 908-932
- Devie., & Tarigan., (2012), Implementing Balanced Scorecard in Higher Education. *Journal Economics Faculty, Petra Christian University, Indonesia*.
- Dewi, E., P., (2015), Balanced Score Card (Kartu Stok Berimbang) Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Yang Representatif. STIE Taman Siswa Jakarta,

ISSN: 2337-6686 ISSN-L 2338-3321 *Jurnal Ilmiah
WIDYA Volume 3 Nomor 2*

- Dharma, S., (2001), *Manajemen Kinerja, Edisi Ketiga*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Drucker F. P., (2000), *The Organization Of The Future*. Terjemahan, Ansyar, M., Jakarta, Elex Media Komputindo.
- Dumond, E. J., (1994), Making best use of performance measures & information. *International Journal of Operation & Production Management*, 14(9), 16-31.
- Fatma, Laela, (1998), Balanced Scorecard : Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen. *Jurnal Teknologi Bisnis, Vol. 2 No. 1*.
- Fred, R. David., (2009), *Strategic Management : Concepts and Cases*, 10th ed. Prentice Hall, New Jersey.
- Gaspersz, V., (2012) *Balance Scorecard dengan Malcom Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management*. PT. Percetakan Penebar Swadaya. Bogor.
- Giannopoulos G., Holt A., Khansalar E., & Cleanthous S., (2013), The Use of Balanced Scorecard in Small Companies. Kingston Business School, Kingston University, London, UK & Department of Accounting, Metropolitan State University of Denver, Denver, USA. *International Journal of Business and Management* 8(14),01-22.
- Hansen, & Mowen, (2006), *Akuntansi Manajemen*, Salemba Empat. Jakarta.
- Herman, (2015), *Waralaba Jasa Kurir dan Ekspedisi, Permintaan Naik Hingga 80% Jelang Hari Raya*. Retrieved from <http://www.peluangpeluang.com>

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskinsson, R.E., (2001), *Manajemen Strategis : Daya Saing & Globalisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Joefrie, B. S., (2003), *Strategi Pengembangan Teknologi dengan Pendekatan Teknometrik & Analytical Hierarchy Process (AHP) di Pabrik Gula Gempolkrep Mojokerto*, Tesis Magister Manajemen Teknologi, ITS, Surabaya.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton. (1996), *Strategy Map : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton. (1996), *Alignment : Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton. (1996). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan Peter R. Yosi Pasla, Yati Sumihati, dan Wisnu Chandra Kristiaji (Ed.). Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P., (2000), *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P., (2001), *The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Company Thrive In The New Business Environment*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P., (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Massachusetts, Boston: Harvard Business School Press.
- Krivokapic, Z., Jovanovic, J., & Ramovic, S., (2007), *Approach Of Implementing Balanced Scorecard University Of Podgorica, Montenegro. International Journal for Quality Research*.

- Lawson, David, M., (2003), Incidence, Explanations, & Treatment Of Partner Violence, *Journal Of Counseling & Development*.
- Lasdi, Lodovicus., (2002), *Balanced Scorecard* sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif Dalam Lingkungan Bisnis Global, *Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi*, Vol. 2.
- Lueg, R., (2015), Strategy Maps: The Essential Link Between The Balanced Scorecard & Action. *The Journal of Business Strategy*, 36(2), 34. Retrived from [http : // search . proquest . com / docview / 1673383047 ? accountid = 34643](http://search.proquest.com/docview/1673383047?accountid=34643)
- Mangkunegara, A. A. Prabu, (2005), *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Penerbit Rosdakarya, Bandung.
- Mavrillac, (1999), *Strategi Pemasaran*. Bandung. Ganecha Press.
- Mindtools, (2010), *Porter's Five Forces Assessing The Balance Of Power In A Business Situation*. Retrieved from <http://www.mindtools.com>
- Morrissey, G. L., (1996), *A Guide to Long-Range Planning*, Jossey-Bass Inc, San Fransisco.
- Mulyono, S., (1996), *Teori Pengambilan Keputusan*. Penerbit Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Mulyadi, (1999), *Strategic Management System dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Usahawan Yogyakarta. No. 02 & 03 TH XXVIII.
- Mulyadi, (2001), *Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.

- Mulyadi & Jhony Setiawan., (2001), *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*, Edisi ke-2. Cetakan ke-1. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi, (2007), *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*, Jakarta : Salemba Empat.
- Munawir, (1993), *Analisa Laporan Keuangan*, Liberty, Yogyakarta.
- Nawawi, H., (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Cetakan Keempat, Penerbit Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Niven, R., Paul., (2006), *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Nurhalim Kusuma & Naning Aranti Wessiani., (2011), *Perancangan Balanced Scorecard Berbasis Analisis SOAR Pada Media Pertelevisian Jurusan Teknik Industri*, Institut Teknologi Sepuluh November.
- Ompi, P., & Budiasih, I. G. A. N., (2015), *Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia ISSN: 2302-8556 E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 10.1 : 31-46*
- Paladino, B., (2007), *Five Key Principles : Corporate Performance Management*. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, Inc.
- Parmenter, David., (2007), *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, & Using Winning KPI*, John Wiley & Sons, Inc
- Pearce & Robinson., (1997), *Manajemen Strategis*, Jakarta, Binarupa Aksara.
- Pearce II, John, A., & Robinson Richard B. Jr., (2008), *Manajemen Strategis 10*. Salemba Empat : Jakarta

- Porter, & Michael, E., (1980), *“Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors”*, New York: Free Press.
- Porter, Michael, E., (1985), *Competitive Advantage*, New York – Three Free Press.
- Prasetyo, C., & Benedicta, J., (2004), *Perancangan Strategy Map*, Jakarta, Gramedia Pustaka.
- Prawirosentono, S., (1999) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, & Stephen, P., (1996), *Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia*. Alih Bahasa Oleh Hadyana Pujaatmaka, PT Prehallindo, Jakarta.
- Saaty, T. L., (1993). *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hierarki Analitik Untuk Pengambilan Keputusan Dalam Situasi Yang Kompleks*. Pustaka Binama Pressindo.
- Saaty, Thomas L., & Luis, G. Vargas., (1994), *The Analytical Hierarchy Process Vol. VII : “Decision Making in Economic, Political, Social, Technological Environments*, 1st Edition, RWS Publications, Pittsburgh.
- Saraswati, P. Y., Sinarwati, N. K., & Atmadja, A. T., (2014), *Jurusan Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, Indonesia, e-Journal S1 (Vol: 2 No: 1)*
- Sharma, A., (2009), *Implementing Balanced Scorecard For Performance Measurement*. The Icfai Business School. Jaipur, India. *The IUP Journal of Business Strategy*. 6(1), 7-16.
- Subekty., (2011), *Perancangan Balanced Scorecard Induk Koperasi ABC*. Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Pasca Sarjana, Universitas Indonesia.

- Taylor, W., (2010), The Balanced Scorecard As A Strategy-Evaluation Tool: The Effects Of Implementation Involvement And A Causal-Chain Focus. *The Accounting Review*, 85, 1095-1117.
- Upadhyay, A. Y. A., & Palo, S., (2013), Engaging Employees Through Balanced Scorecard Implementation, *Strategic HR Review*, 12(6), 302-307. Retrived from <http://search.proquest.com/docview/1461357365?accountid=34643>
- Vickery, S.K., Jayaram, J., & Droge, C., (1999), The Impact Of Human Resource Management Practices On Manufacturing Performance. *Journal of Operations Management*.
- Wibisono, D., (2006), *Manajemen Kinerja : Konsep, Desain & Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Erlangga, Jakarta.
- Werther, W., B., & Keith Davis, (1996). *Human Resources & Personal Management*. International Edition, McGraw-Hill, Inc., USA.

—***—

TENTANG PENULIS



YONAS PRIMA ARGA RUMBYARSO, S.T., M.T., M.M lahir di Jakarta , 28 Agustus 1978, anak Pertama dari Tiga bersaudara, dari pasangan Bapak Yohanes Babtista Soenaryo Adipranoto dan Ibu Monica Srie Sumiyati, pendidikan SD ST Antonius II Pagi Lulus 1991, SMP ST Antonius II Pagi lulus 1994, SMUN 71 Jakarta lulus 1997, S1 Teknik Sipil Universitas Krisnadwipayana lulus 2008. S2 Magister Teknik Industri Universitas Mercubuana lulus 2016, Universitas Krisnadwipayana S2 Magister Manajemen lulus 2020.

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PT. RITRA CARGO INDONESIA MENGUNAKAN BALANCED SCORECARD

Pengukuran kinerja pada suatu perusahaan jasa pengiriman logistik & transportasi PT Ritra Cargo Indonesia. Pengukuran kinerja yang dilakukan adalah pengukuran yang digunakan perusahaan pada saat ini & pengukuran kinerja dengan metode balanced scorecard (BSC). Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi sistem pengukuran kinerja yang dilakukan perusahaan saat ini, melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode BSC serta melakukan perbaikan dengan peta strategi (strategy map) & tabel key performance indicators (KPI) yang dihasilkan penelitian ini. Proses pembobotan perspektif & indikator utama penyusun tabel KPI menggunakan metode analytical hierarchy processes (AHP). Penelitian ini menunjukkan bahwa metode pengukuran yang dilakukan perusahaan saat ini sangat tidak memadai lagi & metode BSC menjadi sistem pengukuran yang tepat & dibutuhkan PT Ritra Cargo Indonesia untuk saat ini & untuk masa yang akan datang.

Penerbit:
Syntax Computama
Greenland Sendang Residence, Blok D2
Jl. Pangeran Cakrabuana
Cirebon 45611

www.syntax.co.id

ISBN 978-623-6009-49-1 (PDF)



9 786236 609491