



TUGAS AKHIR – TI 141501

PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DENGAN
MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. X

RIAN AZHARI DHANUMAYA

NRP 2512 100 102

Dosen Pembimbing

Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT

NIP. 196310081990021001

JURUSAN TEKNIK INDUSTRI

Fakultas Teknologi Industri

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya 2016



FINAL PROJECT – TI 141501

DESIGNING PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM USING
BALANCED SCORECARD IN PT. X

RIAN AZHARI DHANUMAYA

NRP 2512 100 102

Supervisor

Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT

NIP. 196310081990021001

DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING

Faculty of Industrial Technology

Sepuluh Nopember Institute of Technology

Surabaya 2016

LEMBAR PENGESAHAN

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DENGAN
MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*
PADA PT. X**

TUGAS AKHIR

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Teknik
pada
Program Studi S-1 Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya

Oleh :

**RIAN AZHARI DHANUMAYA
NRP 2512 100 102**

Disetujui oleh :

Dosen Pembimbing Tugas Akhir

Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT

NIP. 196310081990021001



PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD PADA PT. X

Nama : Rian Azhari Dhanumaya
NRP : 2512100102
Pembimbing : Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT

ABSTRAK

Saat ini industri mebel di Indonesia tersebar hampir di seluruh provinsi. PT. X merupakan salah satu perusahaan dalam negeri yang bergerak di bidang industri mebel dan pengolahan kayu. Perusahaan dalam hal ini perlu melakukan evaluasi disebabkan persaingan industri yang semakin ketat. Sehingga dalam upaya untuk mengevaluasi dan mendukung tercapainya perusahaan, salah satu kegiatan yang penting bagi perusahaan adalah dengan mengukur kinerja perusahaan. Saat ini PT. X dalam melakukan evaluasi pengukuran kinerja yang diterapkan belum terintegrasi dengan visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan sehingga pengukuran kinerja yang dilakukan belum bisa menggambarkan seberapa tercapainya strategi perusahaan. Salah satu alat dalam pengukuran kinerja yang dapat digunakan adalah *framework Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi atau tindakan dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang semuanya saling terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. Metode *Balanced Scorecard* sebagai alat dalam mengukur kinerja PT. X agar sasaran strategis dan *Key Performance Indicator* (KPI) dapat diintegrasikan dengan rencana strategis perusahaan. Sistem pengukuran kinerja yang dibuat pada level perusahaan, Departemen Produksi, dan level individu pada Departemen Produksi dengan menggunakan *cascading*. Selanjutnya dilakukan pembuatan *KPI properties* untuk seluruh KPI. Perancangan sistem pengukuran kinerja pada PT. X menghasilkan 23 KPI pada pengukuran kinerja level korporat dan 16 KPI pada level Departemen Produksi. Sedangkan pada level individu didapatkan 16 KPI pada Manajer Departemen Produksi, 14 KPI pada Asisten Manajer Departemen Produksi, 8 KPI pada *Foreman*, 8 KPI pada Asisten *Foreman*, 4 KPI pada Administrasi Produksi, dan 7 KPI pada Karyawan Produksi. Kemudian dilakukan uji coba pengukuran kinerja menggunakan *scoring system* dan *traffic light system*. Setelah didapatkannya sistem pengukuran kinerja perusahaan, dirancang juga *dashboard* yang mempermudah dan mempercepat perusahaan dalam memantau kinerja karyawan di perusahaan.

Kata kunci : *Balanced Scorecard, dashboard, Key Performance Indicator, pengukuran kinerja, perspektif.*

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DESIGNING PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM USING BALANCED SCORECARD IN PT. X

Name : Rian Azhari Dhanumaya
NRP : 2512100102
Supervisor : Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT

ABSTRACT

Currently the furniture industry in Indonesia spread in almost all provinces. PT. X is one of the domestic companies engaged in the furniture industry and wood processing. Companies in this case need to evaluate due to increasingly fierce industry competition. Thus, in an effort to evaluate and support the achievement of the company is reached, one of the activities that are important to the company is to measure the performance of companies. Currently, PT. X in the evaluation of performance measurement that are applied are not yet integrated with the vision and mission of the company that has been established so that performance measurement is done can not describe how the achievement of the company's strategy. One of the tools in the performance measurement framework that can be used is the Balanced Scorecard. Balanced Scorecard is a performance management tool that can help organizations to translate vision and strategy into action or action by utilizing a set of financial and non financial indicators that are all intertwined into a causal relationship. Balanced Scorecard method as a tool to measure the performance of PT. X so that strategic goals and Key Performance Indicator (KPI) can be integrated with the company's strategic plan. Performance measurement system are made at the corporate level, the Ministry of Production. and the individual level in the Production Department to use cascading. Furthermore, the manufacture of the entire KPI properties. Design of performance measurement system in PT. X produces 23 KPIs on performance measurement corporate level and at the level of 16 KPI Production Department. While on an individual level obtained 16 KPIs in the Production Department Manager, Assistant Manager 14 KPI in Production Department, 8 KPI on Foreman, 8 KPI on Assistant Foreman, 4 KPI in Production Administration, and 7 KPI in Production Employees. Later trials conducted using a scoring system of performance measurement and traffic light system. After the acquisition of the company's performance measurement system, also designed dashboard that simplify and accelerate enterprise in monitoring the performance of employees in the company.

Key word : Balanced Scorecard, dashboard, Key Performance Indicator, . performance measurement, perspective

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.4.1 Manfaat Bagi Perusahaan	5
1.4.2 Manfaat Bagi Penulis	5
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	6
1.5.1 Batasan	6
1.5.2 Asumsi	6
1.6 Sistematika Penulisan	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Manajemen Kinerja	9
2.2 Pengukuran Kinerja	10
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.4 <i>Cascading</i>	18
2.5 Teori Organisasi	19
2.6 <i>Key Performance Indicator</i>	20
2.7 <i>Analytical Hierarchy Process</i>	22
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	25
3.1 Tahap Identifikasi Permasalahan	25
3.1.1 Perumusan Masalah, Tujuan, dan Manfaat Penelitian	25
3.1.2 Studi Literatur dan Studi Lapangan	25

3.2	Pengumpulan dan Pengolahan Data.....	26
3.2.1	Identifikasi Visi, Misi, Strategi, dan Proses Bisnis.....	26
3.2.2	Identifikasi Struktur Organisasi Perusahaan.....	26
3.2.3	Identifikasi Pengukuran Kinerja Eksisting Perusahaan.....	27
3.2.4	Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Level Korporat.....	27
3.2.5	Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Level Unit Produksi	28
3.2.6	Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Level Individu.....	28
3.3	Analisis dan Interpretasi Data.....	29
3.4	Kesimpulan dan Saran.....	29
3.5	<i>Flowchart</i> Penelitian.....	29
BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....		33
4.1	Pengumpulan Data.....	33
4.1.1	Profil PT. X.....	33
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	34
4.1.3	Struktur Organisasi Perusahaan.....	34
4.2	Pengolahan Data.....	35
4.2.1	Penyusunan Sasaran Strategis Korporat.....	35
4.2.2	Penyusunan Peta Strategi Korporat.....	36
4.2.3	Penyusunan <i>Key Performance Indicator</i> Korporat.....	38
4.2.4	Pembobotan <i>Key Performance Indicator</i> Korporat.....	42
4.2.5	<i>Cascading</i> Departemen Produksi.....	49
4.2.6	<i>Cascading Key Performance Indicator</i> Individu.....	63
4.2.7	Penyusunan <i>KPI Properties</i>	86
4.2.8	Uji Coba Pengukuran Kinerja.....	87
4.2.9	Perancangan <i>Dashboard</i> Pengukuran Kinerja.....	88
BAB 5 ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA.....		91
5.1	Analisis Sasaran Strategis Korporat.....	91
5.1.1	Analisis Peta Strategi Korporat.....	94
5.1.2	Analisis Pembobotan Perspektif, Sasaran Strategis dan KPI....	96
5.2	Analisis Sasaran Strategis Departemen Produksi.....	98
5.2.1	Analisis Peta Strategi Departemen Produksi.....	99

5.2.2	Analisis Pembobotan Perspektif, Sasaran Strategis dan KPI Departemen Produksi.....	100
5.3	Analisis Individu Departemen Produksi	102
5.3.1	Analisis Manajer Departemen Produksi	102
5.3.2	Analisis Asisten Manajer Produksi.....	103
5.3.3	Analisis <i>Foreman</i>	104
5.3.4	Analisis Asisten <i>Foreman</i>	105
5.3.5	Analisis Administrasi Produksi	106
5.3.6	Analisis Karyawan Produksi.....	107
5.4	Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja.....	108
5.4.1	Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja Korporat	109
5.4.2	Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja Departemen	110
5.4.3	Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja Manajer Departemen Produksi	111
5.4.4	Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja Asisten Manajer Produksi 111	
5.4.5	Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja <i>Foreman</i>	112
5.4.6	Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja Asisten <i>Foreman</i>	113
5.4.7	Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja Administrasi Produksi	114
5.4.8	Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja Karyawan Produksi ...	115
5.5	Analisis Penyusunan KPI <i>Properties</i>	115
5.6	Analisis <i>Dashboard</i> Pengukuran Kinerja	116
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN		119
6.1	Kesimpulan	119
6.2	Saran	119
DAFTAR PUSTAKA		121
DAFTAR LAMPIRAN.....		123
Lampiran 1 Kuesioner AHP.....		123
Lampiran 2 KPI <i>Properties</i> Korporat		132
Lampiran 3 KPI <i>Properties</i> Departemen Produksi		135

Lampiran 4 KPI <i>Properties</i> Manajer Departemen Produksi	138
Lampiran 5 KPI <i>Properties</i> Asisten Manajer Departemen Produksi	141
Lampiran 6 KPI <i>Properties Foreman</i>	143
Lampiran 7 KPI <i>Properties</i> Asisten <i>Foreman</i>	145
Lampiran 8 KPI <i>Properties</i> Administrasi Produksi	146
Lampiran 9 KPI <i>Properties</i> Karyawan Produksi.....	147
Lampiran 10 Uji Coba <i>Scoring</i> Korporat	148
Lampiran 11 Uji Coba <i>Scoring</i> Departemen Produksi	151
Lampiran 12 Uji Coba <i>Scoring</i> Manajer Departemen Produksi.....	153
Lampiran 14 Uji Coba <i>Scoring</i> Asisten Manajer Departemen Produksi.....	155
Lampiran 15 Uji Coba <i>Scoring Foreman</i>	157
Lampiran 16 Uji Coba <i>Scoring</i> Asisten <i>Foreman</i>	159
Lampiran 17 Uji Coba <i>Scoring</i> Administrasi Produksi.....	160
Lampiran 18 Uji Coba <i>Scoring</i> Karyawan Produksi	161
BIODATA PENULIS	163

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 <i>KPI Properties</i>	22
Tabel 2.2 Skala Perbandingan Berpasangan	24
Tabel 4.1 Sasaran Strategis PT. X.....	35
Tabel 4.2 <i>Key Performance Indicator</i> Level Korporat pada PT. X.....	39
Tabel 4.3 Hasil Rekap Pembobotan Keseluruhan KPI Korporat.....	48
Tabel 4.4 <i>Output dan Stakeholder Expectation</i> Departemen Produksi.....	50
Tabel 4.5 <i>Cascading</i> Sasaran Strategis dan KPI pada Departemen Produksi.....	53
Tabel 4.6 Hasil Rekap Pembobotan KPI pada Departemen Produksi	62
Tabel 4.7 <i>Job Description</i> Manajer Departemen Produksi	64
Tabel 4.8 <i>Cascading</i> Manajer Departemen Produksi	65
Tabel 4.9 Hasil Rekap Pembobotan KPI Manajer Departemen Produksi	68
Tabel 4.10 <i>Job Description</i> Asisten Manajer Produksi	69
Tabel 4.11 <i>Cascading</i> Asisten Manajer Produksi	70
Tabel 4.12 Hasil Rekap Pembobotan KPI Asisten Manajer Produksi.....	72
Tabel 4.13 <i>Job Description Foreman</i>	74
Tabel 4.14 <i>Cascading Foreman</i>	74
Tabel 4.15 Hasil Rekap Pembobotan KPI <i>Foreman</i>	76
Tabel 4.16 <i>Job Description</i> Asisten <i>Foreman</i>	77
Tabel 4.17 <i>Cascading</i> Asisten <i>Foreman</i>	78
Tabel 4.18 Hasil Rekap Pembobotan KPI Asisten <i>Foreman</i>	80
Tabel 4.19 <i>Job Description</i> Administrasi Produksi	81
Tabel 4.20 <i>Cascading</i> Administrasi Produksi.....	81
Tabel 4.21 Hasil Rekap Pembobotan KPI Administrasi Produksi.....	83
Tabel 4.22 <i>Job Description</i> Karyawan Produksi	83
Tabel 4.23 <i>Cascading</i> Karyawan Produksi	84
Tabel 4.24 Hasil Rekap Pembobotan KPI Karyawan Produksi.....	86
Tabel 5.1 Sasaran Strategis Korporat.....	93
Tabel 5.2 Sasaran strategis Departemen Produksi	98

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT. X.....	27
Gambar 3.2 <i>Flow Chart</i> Penelitian	30
Gambar 3.3 <i>Flow Chart</i> Penelitian (Lanjutan 1)	31
Gambar 3.4 <i>Flow Chart</i> Penelitian (Lanjutan 2)	32
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. X.....	34
Gambar 4.2 Peta Strategi PT. X.....	37
Gambar 4.3 Peta KPI Korporat	41
Gambar 4.4 Pembobotan Global Perspektif pada <i>Balanced Scorecard</i>	43
Gambar 4.5 Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif Finansial.....	43
Gambar 4.6 Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan.....	44
Gambar 4.7 Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal	45
Gambar 4.8 Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	45
Gambar 4.9 Pembobotan KPI pada Sasaran Strategis Meningkatkan Ketepatan Waktu Produksi Sesuai Pesanan pada Proses Bisnis Internal.....	46
Gambar 4.10 Pembobotan KPI pada Sasaran Strategis Melakukan Perbaikan Proses Distribusi Produk pada Proses Bisnis Internal.....	46
Gambar 4.11 Pembobotan KPI pada Sasaran Strategis Melakukan Perbaikan Proses Pengadaan Material pada Proses Bisnis Internal	47
Gambar 4.12 Pembobotan KPI pada Sasaran Strategis Melakukan Budaya Kerja yang Disiplin, Efektif, dan Efisien pada Pembelajaran dan Pertumbuhan	47
Gambar 4.13 Pembobotan KPI pada Sasaran Strategis Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan pada Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	48
Gambar 4.14 Peta Sasaran Strategis yang Relevan dengan Departemen Produksi	51
Gambar 4.15 Peta Strategi Departemen Produksi.....	56
Gambar 4.16 Peta KPI Departemen Produksi.....	57
Gambar 4.17 Pembobotan Perspektif BSC pada Departemen Produksi.....	59

Gambar 4.18 Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan pada Departemen Produksi.....	60
Gambar 4.19 Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal pada Departemen Produksi	60
Gambar 4.20 Pembobotan KPI pada Sasaran Strategis Meningkatkan Ketepatan Waktu Produksi Sesuai Pesanan pada Perspektif Proses Bisnis Internal	61
Gambar 4.21 Pembobotan KPI pada Sasaran Strategis Melakukan Pengelolaan Gudang dan Material pada Perspektif Proses Bisnis Internal	61
Gambar 4.22 Pembobotan KPI pada Sasaran Strategis Melakukan Budaya Kerja yang Disiplin, Efektif dan Efisien pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	62
Gambar 4.23 Pembobotan KPI pada jabatan Manajer Departemen Produksi.....	67
Gambar 4.24 Pembobotan KPI pada jabatan Asisten Manajer Produksi	72
Gambar 4.25 Pembobotan KPI pada jabatan <i>Foreman</i>	76
Gambar 4.26 Pembobotan KPI pada jabatan Asisten <i>Foreman</i>	79
Gambar 4.27 Pembobotan KPI pada jabatan Administrasi Produksi.....	82
Gambar 4.28 Pembobotan KPI pada jabatan Karyawan Produksi	85
Gambar 4.29 Tampilan <i>Home Dashboard</i> Pengukuran Kinerja	88
Gambar 4.30 Tampilan <i>Log In</i> Direktur Utama <i>Dashboard</i> Pengukuran Kinerja	89
Gambar 4.31 Tampilan <i>Home</i> Direktur Utama <i>Dashboard</i> Pengukuran Kinerja.	89

BAB 1

PENDAHULUAN

Pada Bab 1 dijelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, permasalahan yang akan diselesaikan, tujuan, manfaat, dan ruang lingkup dari penelitian. Selain itu juga disampaikan sistematika penulisan yang digunakan dalam laporan penelitian.

1.1 Latar Belakang

Industri mebel atau furnitur adalah industri yang mengolah bahan baku atau bahan setengah jadi dari material berupa kayu, rotan, dan bahan baku alami lainnya menjadi produk barang jadi furnitur yang mempunyai nilai tambah dan fungsi yang lebih tinggi. Arti kata mebel menurut kamus besar bahasa Indonesia adalah perabot yang diperlukan, berguna, atau disukai, seperti barang atau benda yang dapat dipindah-pindah, yang digunakan untuk melengkapi rumah, kantor, dan sebagainya. Industri mebel di Indonesia sendiri tersebar hampir di seluruh provinsi. Daerah-daerah yang terkenal dengan industri mebelnya antara lain Jepara, Surakarta, dan Cirebon. Banyak industri mebel di Indonesia yang mampu berkembang dan melakukan ekspor produknya ke luar negeri. Salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri tersebut adalah PT. X.

PT. X merupakan salah satu perusahaan dalam negeri yang bergerak di bidang industri mebel dan pengolahan kayu. Perusahaan ini berlokasi di daerah Gresik, Jawa Timur. Saat ini PT. X dalam melakukan produksi menggunakan sistem *make to order*. Perusahaan akan memproduksi barang jika ada yang memesan. Sehingga perusahaan sangat mementingkan kualitas dari produk yang dibuat. Perusahaan menyediakan desain-desain produk dalam bentuk katalog yang dapat dipesan oleh pelanggan, namun pelanggan juga dapat memberikan desain yang diinginkan (*product custom*) untuk kemudian diproduksi oleh perusahaan. Perusahaan ini memasarkan produknya hanya di luar negeri. Selama ini beberapa negara yang menjadi pelanggan dari PT. X seperti Inggris, Jepang, Australia, dan New Zealand. Perusahaan memasarkan produknya melalui jasa *broker* namun ada

juga pelanggan yang langsung datang ke perusahaan untuk melakukan pemesanan produk yang diinginkan. Pada awal berdirinya di tahun 1991, perusahaan ini hanya bergerak di bidang industri mebel dan pengolahan kayu. Namun seiring dengan perkembangannya, di tahun 1996 perusahaan melakukan perluasan bidang usaha yaitu industri sabun. Dalam pelaksanaan proses bisnisnya, PT. X pernah mengalami masa-masa sulit. Pada saat tertentu, permintaan dari pelanggan untuk produksi mengalami penurunan yang signifikan. Sehingga perusahaan mulai menerapkan strategi-strategi yang dirasa perlu dilakukan untuk menyesuaikan diri dan menjaga agar perusahaan tetap bisa bertahan. Perusahaan juga menyadari bahwa pentingnya fungsi organisasi untuk keberlangsungan proses bisnis perusahaan. Perusahaan melakukan pengembangan dalam struktur organisasi dan membuat pembagian tugas yang lebih baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Setiap perusahaan seharusnya perlu untuk melakukan kegiatan evaluasi terhadap kinerja manajemen strategisnya. Perusahaan dalam hal ini perlu melakukan evaluasi disebabkan persaingan industri yang semakin ketat. Kondisi persaingan yang ketat ini dapat membuat perusahaan sulit untuk mendapatkan pelanggan dan membuat produk perusahaan menjadi sulit mengambil alih pasar. Evaluasi strategi penting dilakukan oleh perusahaan untuk dapat bersaing dengan lingkungan kompetisi bisnis yang ketat dan dinamis dimana faktor-faktor yang mempengaruhi berjalannya bisnis akan sering berubah dengan cepat. Faktor penentu tercapai tujuan perusahaan tentunya harus mencakup aspek finansial maupun non finansial. Sehingga dalam upaya untuk mengevaluasi dan mendukung tercapai tercapainya perusahaan, salah satu kegiatan yang penting bagi perusahaan adalah dengan mengukur kinerja perusahaan.

Pengukuran kinerja adalah penilaian tingkat efektifitas dan efisiensi dari aktivitas organisasi apakah telah sesuai dengan yang diharapkan atau tidak. Pengukuran kinerja penting untuk dilakukan karena memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi, 2001). Apabila perusahaan mengukur kinerjanya, perusahaan dapat mengetahui sejauh mana pengimplementasian dari strategi yang disusun dalam mencapai tujuan

perusahaan. Hasil dari pengukuran kinerja ini tentunya dapat dijadikan dasar dalam penentuan strategi dan kebijakan yang akan diambil di masa depan sehingga pengambilan keputusan tersebut memiliki dasar yang kuat dan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Manfaat dari pengukuran kinerja ini juga perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek mana saja dari perusahaan yang sudah memiliki nilai performa yang baik dan buruk. Sehingga dalam proses perbaikan dan pengembangan dapat diketahui aspek mana saja yang perlu mendapat prioritas untuk ditingkatkan performanya. Namun pada umumnya perusahaan yang memiliki pengukuran kinerja saat ini masih banyak yang menerapkan pengukuran kinerja tradisional yang terfokus pada aspek finansial saja. Sedangkan dalam upaya agar perusahaan dapat bersaing dengan lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan juga harus memperhatikan aspek non finansial. Sehingga perusahaan membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang mencakup aspek finansial dan non finansial untuk dapat mencapai tujuan dalam jangka panjang.

Salah satu alat dalam pengukuran kinerja yang dapat digunakan adalah *framework Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi atau tindakan dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang semuanya saling terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat (Luis & Biromo, 2007). Dalam metode *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif, yaitu perspektif finansial (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Keempat perspektif memiliki hubungan keterkaitan sehingga menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Perspektif finansial akan membentuk strategi secara finansial yang harus dicapai oleh perusahaan untuk mewujudkan visinya. Perspektif pelanggan akan memberikan gambaran mana saja pasar yang dijangkau dan mengetahui apa yang kebutuhan pelanggan yang harus dipenuhi perusahaan. Perspektif proses bisnis internal menggambarkan bagaimana proses yang harus dibangun dan aktivitas yang dilakukan dalam bisnis dalam upaya mencapai sasaran strategi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai

pemacu untuk membangun prasarana sistem informasi, kompetensi personel, dan lingkungan kerja yang dibutuhkan untuk mewujudkan sasaran finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal. Empat perspektif tersebut akan membentuk peta strategi bagi perusahaan.

Pada saat ini PT. X dalam melakukan evaluasi pengukuran kinerja masih dengan metode yang sederhana. Perusahaan saat ini belum menyadari pengaruh dari aspek-aspek non finansial terhadap ketercapaian visi dan misi perusahaan. Pengukuran kinerja yang diterapkan belum terintegrasi dengan visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan sehingga pengukuran kinerja yang dilakukan belum bisa menggambarkan seberapa tercapainya strategi perusahaan. Strategi dan kebijakan yang diambil masih bersifat terkotak-kotak atau salah satu perspektif saja. Sedangkan dalam proses pelaksanaannya, strategi dan kebijakan yang diambil tidak hanya mempengaruhi nilai satu perspektif saja, namun akan mempengaruhi perspektif lainnya juga. Perusahaan belum memperhitungkan seberapa besar pengaruh aspek pelanggan dan kompetitor terhadap berjalannya bisnisnya.

Perusahaan seharusnya melakukan pengukuran kinerja yang dapat mencakup semua aspek dalam perusahaan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini menggunakan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat dalam mengukur kinerja PT. X agar sasaran dan KPI dapat diintegrasikan dengan rencana strategis perusahaan. Sistem pengukuran kinerja yang dibuat akan saling terintegrasi dari level perusahaan hingga ke level individu. Setelah didapatkannya sistem pengukuran kinerja perusahaan yang berbasis *Balanced Scorecard*, dirancang juga *dashboard* yang akan mempermudah dan mempercepat perusahaan dalam memantau kinerja karyawan di perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang ada, maka permasalahan yang akan diselesaikan pada penelitian tugas akhir ini adalah:

1. Bagaimana merancang sistem pengukuran kinerja PT. X dengan metode *Balanced Scorecard*.

2. Bagaimana membuat alat bantu berupa *Dashboard Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja di PT. X.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Merancang sistem pengukuran kinerja PT. X dengan metode *Balanced Scorecard*.
2. Merancang alat bantu berupa *Dashboard Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja di PT. X.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari pelaksanaan penelitian tugas akhir ini dibagi menjadi 2 manfaat, yaitu manfaat bagi perusahaan dan manfaat bagi peneliti.

1.4.1 Manfaat Bagi Perusahaan

Manfaat yang diperoleh perusahaan dari pelaksanaan penelitian tugas akhir ini antara lain:

1. Perusahaan mendapat alternatif pengukuran kinerja yang lebih terintegrasi daripada pengukuran kinerja yang sudah diterapkan yaitu dengan metode *Balanced Scorecard*.
2. Perusahaan mendapatkan manfaat berupa *dashboard* yang akan mempermudah perusahaan untuk memantau kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Bagi Penulis

Manfaat yang diperoleh peneliti dari pelaksanaan penelitian tugas akhir ini antara lain:

1. Peneliti mengetahui kondisi riil perusahaan dalam pengukuran kinerja.
2. Peneliti dapat memahami dan mengaplikasikan pembuatan model pengukuran kinerja untuk perusahaan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup pada penelitian tugas akhir ini meliputi beberapa batasan dan asumsi, yakni sebagai berikut.

1.5.1 Batasan

Batasan yang digunakan dalam melakukan penelitian tugas akhir ini antara lain:

1. Penelitian dilakukan pada PT. X.
2. Data yang digunakan adalah data periode Maret 2016 hingga Mei 2016.
3. Perancangan sistem kinerja yang digunakan menggunakan model *Balanced Scorecard*.
4. Perancangan sistem pengukuran kinerja yang dibuat dari level korporat hingga ke level individu. Pada level departemen dan individu dibatasi pada Departemen Produksi. Pengukuran kinerja level individu dilakukan jabatan yang ada pada Departemen Produksi yaitu Manajer Departemen Produksi, Asisten Manajer Produksi, *Foreman*, Asisten *Foreman*, Administrasi Produksi dan Karyawan Produksi.
5. Pembahasan biaya dibatasi pada biaya-biaya dasar yang dikeluarkan perusahaan seperti biaya tenaga kerja, produksi, pengadaan material, dan distribusi.

1.5.2 Asumsi

Asumsi yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian ini antara lain:

1. Tidak terjadi perubahan strategi dan kebijakan perusahaan selama dilakukan penelitian.
2. Data yang diambil dapat merepresentasikan kondisi riil di lapangan.
3. Pembobotan dilakukan oleh pihak-pihak yang ahli dan berwenang dari perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada laporan penelitian tugas akhir ini berisi penjelasan singkat dari masing-masing bab yang terdapat dalam laporan. Berikut merupakan sistematika penulisan yang digunakan pada laporan tugas akhir ini:

BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab Pendahuluan ini dijelaskan mengenai latar belakang pelaksanaan penelitian, perumusan masalah dan tujuan yang menjadi fokus pembahasan penelitian, manfaat dari pelaksanaan penelitian, ruang lingkup dan sistematika penulisan laporan penelitian.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini dijelaskan mengenai landasan teori yang menjadi dasar dalam pelaksanaan penelitian tugas akhir. Studi literatur ini meliputi jurnal, artikel, buku dan penelitian terdahulu. Bab ini akan mendukung peneliti untuk menentukan metode yang sesuai untuk diterapkan pada penyelesaian permasalahan yang ada.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab metodologi penelitian dijelaskan gambaran detail mengenai tahapan-tahapan yang dilakukan dalam melakukan penelitian tugas ini. Dalam bab ini terdapat *flowchart* yang akan menggambarkan alur dari proses penelitian dari awal hingga akhir.

BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENG OLAHAN DATA

Pada bab Pengumpulan dan Pengolahan Data ini akan dijelaskan secara sistematis terkait dengan metode pelaksanaan penelitian. Pengumpulan dan pengolahan data pada bagian ini akan dilakukan sesuai metode dan tujuan yang telah ditetapkan.

BAB 5 ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Pada bab analisis dan interpretasi data ini akan dilakukan pembahasan terkait pengolahan data yang sudah dilakukan pada bab sebelumnya. Data yang sudah diolah akan dianalisis dan diinterpretasikan sesuai kebutuhan sehingga pembaca dapat memahami isi laporan.

BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

Pada tahap ini dilakukan penarikan kesimpulan dari hasil penelitian keseluruhan yang telah dilakukan. Dari kesimpulan yang telah diambil akan menunjukkan ketercapaian dari tujuan penelitian. Selain itu juga diberikan saran-saran untuk penelitian untuk penelitian selanjutnya.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai studi literatur yang digunakan sebagai dasar dalam pelaksanaan penelitian tugas akhir yang meliputi Manajemen Kinerja, Pengukuran kinerja, *Balance Scorecard*, Teori Organisasi, *Cascading*, *Key Performance Indicator*, dan *Analytical Hierarchi Process*.

2.1 Manajemen Kinerja

Kinerja menurut kamus besar bahasa Indonesia merupakan sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Pengertian lain dari kinerja atau perfomansi adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan karyawan tersebut (Fikrotuzzakiah, 2012). Sedangkan manajemen kinerja merupakan proses komunikasi yang berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seorang karyawan dengan penyelia atau pengawas langsungnya (Bacal, 1999). Menurut Bacal (1999), manajemen kinerja meliputi beberapa pemahaman, yaitu:

1. Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para karyawan
2. Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi
3. Apa arti konkret dari “melakukan pekerjaan dengan baik”
4. Bagaimana karyawan dan pengawasnya bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang
5. Bagaimana prestasi kerja akan diukur
6. Mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya

Menurut Ruky (2001) tujuan penerapan manajemen kinerja adalah sebagai berikut.

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun kelompok, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada karyawan untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada karyawan tentang prestasinya.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gajinya sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya sehingga komunikasi di perusahaan berjalan baik.

2.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah kegiatan pengukuran yang dilakukan terhadap bermacam aktivitas dalam rantai nilai (*value chain*) pada sebuah perusahaan (Fikrotuzzakiah, 2012). Sedangkan menurut Pramadhany (2011), pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kegiatan operasi yang dilakukan perusahaan berupa tindakan dan aktivitas pada periode tertentu sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengertian lain, pengukuran kinerja adalah penilaian tingkat efektifitas dan efisiensi dari aktivitas organisasi apakah telah sesuai dengan yang diharapkan atau tidak. Pengukuran kinerja penting untuk dilakukan karena memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan

sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi, 2001).

Tujuan utama adanya pengukuran kinerja yaitu untuk mengevaluasi dan memotivasi individu dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dan dalam upaya memenuhi standar perilaku yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan perusahaan (Mulyadi, 2001). Menurut Mulyadi dan Setyawan (1999) manfaat dari pengukuran kinerja sebagai berikut.

1. Mengelola operasi dari organisasi secara efektif dan efisien dengan pemberian motivasi personel secara maksimal.
2. Membantu manajemen untuk melakukan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel atau karyawan seperti promosi, mutasi, dan pemutusan hubungan kerja.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk memberikan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan tersebut.
4. Menyediakan acuan untuk perusahaan mendistribusikan penghargaan.

Menurut Band (dikutip dari Folan dan Browne, 2005) pengukuran kinerja harus:

1. Memiliki dukungan *top level management*
2. Melibatkan karyawan dalam perkembangan mereka (terutama ukuran pelanggan kepuasan)
3. Memastikan bahwa langkah-langkah yang digunakan relevan dengan manajer dan karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka sehari-hari
4. Menjadi bagian dari sebuah *loop* umpan balik yang menghubungkan mereka ke manajer dan penilaian kinerja karyawan

2.3 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang disusun oleh Robert Kaplan dan David Norton. Hal yang mendasari dalam

penelitian yang dilakukan oleh mereka adalah kepercayaan bahwa pengukuran kinerja yang menitikberatkan hanya pada perspektif keuangan sudah tidak efektif lagi bagi perusahaan modern. Menurut (Kaplan & Norton, 1996) *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan atau organisasi. Selain ukuran kinerja pada aspek finansial masa lalu, *Balanced Scorecard* juga merupakan pendorong kinerja finansial di masa depan. Pendorong kerja tersebut yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pelanggan, dan pembelajaran serta pertumbuhan, yang diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit, dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang benar dan nyata. Dalam metode *Balanced Scorecard*, perspektif finansial dan non finansial adalah bagian dari sistem informasi yang integral, sehingga dapat menjadi pedoman bagi para manajer untuk mengukur, mengevaluasi, dan menerjemahkan strategi perusahaan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan bersama (Mulyadi, 2001). Metode *Balanced Scorecard* merupakan pengembangan dari metode pengukuran yang ada sebelumnya yang hanya memperhatikan aspek finansial.

Konsep *Balanced Scorecard* dikembangkan bertujuan untuk melangkapi konsep-konsep pengukuran kinerja yang telah ada sebelumnya dalam membantu sebuah organisasi dalam mengevaluasi kinerja strategisnya. Dalam *Balanced Scorecard* terdapat empat perspektif yang digunakan untuk menentukan kinerja perusahaan yaitu perspektif keuangan (finansial), perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sehingga secara sederhana, metode *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode dalam mengukur kinerja yang mempertimbangkan aspek finansial maupun non finansial untuk mengevaluasi dan memantau kinerja organisasi dalam upaya mencapai tujuannya.

Konsep *Balanced Scorecard* memiliki sistem yang saling terkait dengan strategi sebuah organisasi atau perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (1996) terdapat tiga prinsip yang memungkinkan hubungan keterkaitan tersebut, yaitu:

1. Hubungan Sebab Akibat (*Cause Effect Relation*)

Pada dasarnya prinsip inilah yang menyebabkan *Balanced Scorecard* berbeda dengan konsep-konsep sebelumnya. *Balanced Scorecard* dapat menjelaskan tujuan dan pengukuran untuk setiap perspektif dengan baik dalam satu kesatuan. Suatu *scorecard* selayaknya berisi rangkaian hubungan sebab akibat yang bersifat kompleks antara bermacam variabel yang penting termasuk kelebihan (*lead*), ketertinggalan (*lag*), dan putaran umpan balik, yang dimana menjabarkan arah perjalanan serta rencana pelaksanaan dari strategi (Kaplan & Norton, 1996). Hubungan keterkaitan yang ada dalam *Balanced Scorecard* tersebut merupakan hubungan sebab akibat dari keberhasilan suatu indikator yang dipengaruhi oleh keberhasilan indikator yang lain.

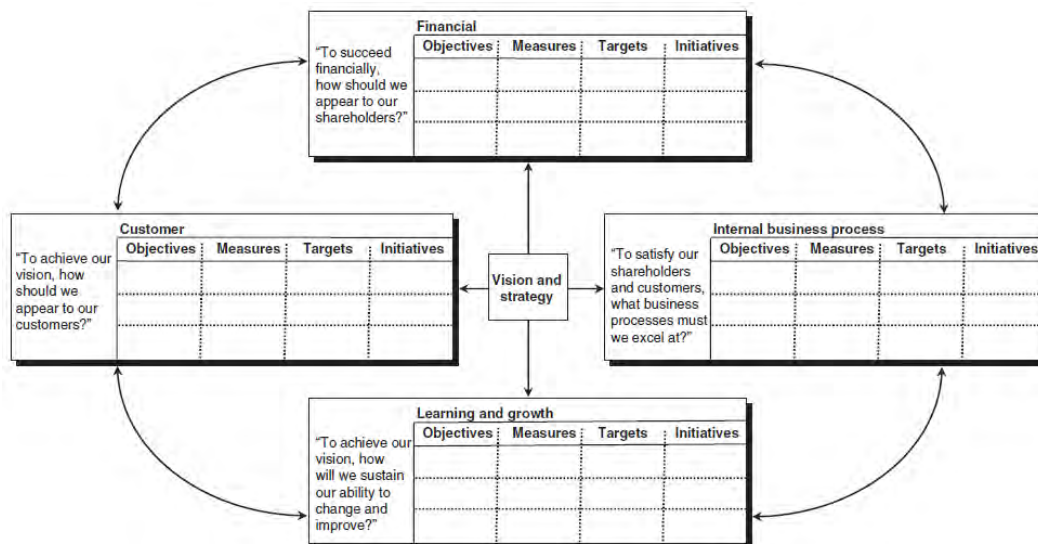
2. Faktor Pendorong Kinerja (*Performance Driver*)

Faktor pendorong kinerja (*lead indicator*) merupakan faktor-faktor khusus yang terdapat pada sebuah unit bisnis tertentu. Dalam *Balanced Scorecard* yang baik seharusnya mempunyai kombinasi yang tepat dari hasil (*lagging indicators*) dan faktor pendorong kinerja (*leading indicators*) yang sudah disesuaikan kepada strategi unit bisnis (Kaplan & Norton, 1996). *Lagging indicators* menjelaskan hasil dari semua strategi perusahaan seperti target keuntungan dan kepuasan pelanggan. Sedangkan *leading indicators* merupakan indikator yang mendorong tercapainya *lagging indicators*

3. Keterkaitan dengan masalah finansial (*Linkage to Financials*)

Tujuan untuk meningkatkan kinerja unit bisnis tidak dapat tercapai apabila tujuan kualitas, kepuasan pelanggan, inovasoo, dan pemberdayaan karyawan ditetapkan sebagai tujuan akhir itu sendiri (Kaplan & Norton, 1996). *Balanced Scorecard* merupakan metode yang dalam mengukur kinerja sebuah organisasi yang memperbaiki metode pengukuran sebelumnya yang lebih terfokus hanya pada aspek finansial. Pada dasarnya *Balanced Scorecard* tidak membuang aspek keuangan. *Balanced Scorecard* juga fokus kepada hasil yang bersifat finansial. Semua pengukuran yang berhubungan dengan tercapainya tujuan organisasi harus dikaitkan dengan tujuan finansial sebagai tujuan akhir. *Balanced Scorecard* yang dikembangkan ini memiliki hubungan

sebab akibat pada semua ukuran yang akan dikaitkan dengan setiap tujuan finansial organisasi atau perusahaan.



Gambar 2.1 *Traslating Vision and Strategy, four perspectives*

Sumber: Kaplan dan Norton, 1992

Di dalam *framework Balanced Scorecard*, terdapat empat perspektif yang digunakan sebagai indikator pengukuran kinerja yang memiliki hubungan sebab-akibat. Keempat perspektif tersebut saling terkait menjadi satu kesatuan dan tidak dapat dipisahkan. Berikut merupakan empat perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard*.

1. Perspektif *Financial*

Menurut Kaplan dan Norton (1996), hal pertama yang perlu dilakukan oleh perusahaan pada saat perusahaan melakukan pengukuran kinerja secara finansial adalah menemukan keberadaan industri yang dijalankan. Kaplan sendiri mengelompokkan menjadi tiga tahap perkembangan industri, yaitu *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Pada setiap tahap perkembangan industri tersebut diperlukan strategi-strategi yang berbeda-beda. Berikut penjelasan dari tiga tahap perkembangan industri:

a. *Growth*

Tahap *growth* merupakan awal dari siklus kehidupan organisasi atau perusahaan. Perusahaan yang menghasilkan produk dan jasa pada tahap ini sedang memiliki potensi pertumbuhan yang tinggi. Potensi yang dimiliki itu dapat dimanfaatkan dengan baik jika perusahaan dapat melibatkan sumber daya yang cukup besar untuk dapat mengembangkan produk dan jasanya. Pembangunan dan pengembangan fasilitas dapat dilakukan untuk dapat meningkatkan kemampuan operasi, menanamkan investasi secara jangka panjang, dan mengembangkan sistem, sarana dan prasarana serta jaringan distribusi yang akan mendukung tercapainya hubungan global. Pembinaan hubungan dengan pelanggan juga perlu dilakukan di tahap ini.

b. *Sustain*

Tahap *sustain* adalah tahap kedua dari siklus kehidupan perusahaan. Pada tahap ini sebagian besar perusahaan melakukan investasi dan reinvestasi yang diharapkan dapat membuat keuntungan atau pengembalian modal bagi investor menjadi meningkat. Pada tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang sudah dipegang dan mencoba untuk lebih memperluas usahanya di masa depan. Investasi yang dilakukan untuk memperbaiki permasalahan yang ada, mengatasi berbagai *bottleneck*, meningkatkan kapasitas produksi dan meningkatkan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan. Tolok ukur yang digunakan pada tahap ini untuk mengukur tujuan finansial seperti *return on investment* (ROI), *return-on-capital employed* (ROCE), dan *economic value added* (EVA)

c. *Harvest*

Pada tahap *harvest* perusahaan sudah mencapai pada posisi kedewasaan dalam siklus kehidupan perusahaan. Perusahaan pada tahap ini hanya memanen hasil dari investasi di tahap-tahap sebelumnya. Investasi yang bernilai besar tidak dilakukan lagi namun perusahaan lebih berfokus untuk memaksimalkan pengembalian kas akibat investasi yang telah dilakukan sebelumnya. Perusahaan juga melakukan efisiensi modal kerja dan pemeliharaan terhadap aset yang dimiliki.

Pada perspektif ini, keuangan sebuah organisasi dapat dilihat dari dua pendekatan, yaitu keuangan jangka pendek dan jangka panjang. Pada pendekatan keuangan dalam jangka pendek, strategi yang dipilih adalah strategi untuk meningkatkan produktivitas yang meliputi upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk mengoptimalkan produktivitas perusahaan. Strategi ini dapat tercapai dengan perbaikan pada struktur pembiayaan dan pemaksimalan utilitas aset yang dimiliki. Sedangkan pada pendekatan jangka panjang, perusahaan melakukan strategi pertumbuhan yang meliputi dua hal utama, yaitu peningkatan pendapatan dan peningkatan nilai bagi pelanggan (*customer*)

2. Perspektif *Customer*

Pada perspektif *customer* atau pelanggan ini mengidentifikasi kondisi dari pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan. Segmen pasar yang dipilih tersebut untuk menentukan keberadaan *customer* yang menjadi sumber pendapatan bagi perusahaan. Pada perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan berdasarkan lima aspek utama (Kaplan & Norton, 1996), yaitu:

a. Pengukuran Pangsa Pasar

Proporsi bisnis yang dijalankan akan diukur berdasarkan besarnya pangsa pasar dari perusahaan. Proporsi bisnis ini diungkapkan dalam bentuk uang, banyaknya pelanggan, atau volume penjualan produk.

b. *Customer Retention*

Pengukuran dapat dilakukan dengan melihat besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan saat ini.

c. *Customer Acquisition*

Pengukuran dilakukan dengan melihat persentase jumlah penambahan pelanggan baru dan perbandingan total penjualan jumlah pelanggan yang baru.

d. *Customer Satisfaction*

Pengukuran dapat dilakukan dengan berbagai macam cara antara lain melalui *interview* secara langsung dan survei dengan menggunakan kuesioner.

e. *Customer Profitability*

Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan teknik *Activity Based-Costing* (ABC).

3. Perspektif *Internal Business Process*

Pada perspektif ini yang dimaksud adalah serangkaian kegiatan yang terdapat dalam proses bisnis secara internal yang lebih dikenal dengan rantai nilai (*value chain*). Pada umumnya *value chain* yang terdapat di dalam suatu perusahaan yang menghasilkan produk maupun jasa terdiri dari proses riset dan pengembangan produk, proses produksi, pemasaran, distribusi, pelayanan pelanggan, dan keamanan serta kesehatan lingkungan.

Dalam penentuan sasaran strategis perusahaan harus memperhatikan strategi yang ditentukan dalam perspektif pelanggan. Perusahaan yang memilih untuk menggunakan strategi *operation excellence* perlu menentukan sasaran strategis yang dikaitkan dengan *value chain* produksi maupun distribusi. Sedangkan perusahaan yang memilih strategi *product leadership* menitikberatkan kepada aspek *value chain* pada pengembangan produk baru. Pada perusahaan yang menggunakan strategi *customer intimacy* harus memperhatikan *value chain* pada proses pemasaran dan penjualan serta layanan purna jual.

4. Perspektif *Learning and Growth*

Perspektif yang terakhir pada metode *Balanced Scorecard* yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Menurut Kaplan dan Norton (1996), sangat penting bagi suatu organisasi bisnis untuk selalu memperhatikan, memantau kesejahteraan dan meningkatkan pengetahuan dari karyawan karena hal-hal

tersebut akan meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan untuk berpartisipasi dalam tercapainya ketiga perspektif sebelumnya dan tujuan organisasi. Pada perspektif ini terdapat tiga kategori utama yang akan diukur, yaitu:

- a. Kompetensi karyawan
- b. Daya dukung teknologi
- c. Budaya, motivasi, dan penghargaan

2.4 *Cascading*

Cascading merupakan suatu proses menurunkan sasaran strategis, KPI, dan inisiatif strategis (jika diperlukan) ke level unit yang lebih rendah di organisasi. Dalam beberapa literatur *cascading* biasa disebut *vertical alignment*. Sedangkan *horizontal alignment* merupakan proses untuk menjamin bahwa sasaran strategis, KPI, dan inisiatif strategis yang dibangun telah selaras dengan unit yang selevel. Proses *cascading* dan *alignment* dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu secara bersamaan (simultan) dan secara berurutan. Namun dalam pengimplementasian lebih umum dilakukan secara bersamaan (simultan).

Setelah sasaran strategis, KPI, dan inisiatif strategis dibuat pada level organisasi yang paling tinggi, maka ketiganya sebaiknya diturunkan (*cascade*) dan diselaraskan (*align*) sampai dengan level organisasi yang paling rendah atau tingkat individu. Hal ini bertujuan agar dapat dilaksanakan oleh semua pihak yang terkait dalam organisasi.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan *cascading* adalah sebagai berikut.

1. *Cascading* menggunakan metode *Top-Down*.
2. Sasaran strategis yang diturunkan ke level yang lebih rendah harus diletakkan pada perspektif dimana sasaran strategis tersebut berasal (unit yang lebih tinggi).
3. Dimungkinkan sasaran strategis yang memiliki penamaan yang sama. Pada unit atau level yang berbeda namun ruang lingkup sasaran objektif tersebut juga berbeda.

2.5 Teori Organisasi

Organisasi adalah sebuah unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri atas dua orang atau lebih dan yang relatif terus-menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama (Robbins dan Judge, 2008). Sedangkan menurut Hasibuan (2004), organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat diketahui beberapa elemen dasar yang menjadi ciri sebuah organisasi, yaitu:

- a. Suatu wadah
- b. Kumpulan orang
- c. Memiliki struktur
- d. Memiliki tujuan yang sama

Berdasarkan ciri di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan suatu wadah yang terdiri dari sekumpulan orang yang saling berhubungan dalam rangkaian struktur untuk mencapai tujuan bersama.

Pada umumnya sebuah perusahaan mempunyai struktur organisasi yang telah disusun sejak awal berdirinya perusahaan. Sehingga penyusunan struktur organisasi merupakan sebuah langkah awal untuk melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Struktur organisasi sendiri dapat diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan (Robbins & Coulter, 2007). Sedangkan menurut Gibson (2012), struktur organisasi adalah pola formal mengelompokkan orang dan pekerjaan. Adapun jenis-jenis struktur organisasi menurut Stoner (1995) secara formal yaitu

- a. Struktur Organisasi Berdasarkan Fungsi

Pada struktur ini menggabungkan semua orang yang terlibat dalam suatu kegiatan atau beberapa kegiatan yang terkait menjadi satu bagian. Sebagai contoh pada sebuah organisasi dibagi berdasarkan fungsi apabila mempunyai bagian-bagian produksi, pemasaran, dan penjualan yang secara terpisah.

- b. Struktur Organisasi Berdasarkan Produk/Pasar

Struktur organisasi berdasarkan produk adalah struktur organisasi yang mengumpulkan dalam satu unit kerja semua yang terlibat dalam produksi dan pemasaran dari sebuah produk atau kelompok produk yang terkait dan berhubungan dengan tipe pelanggan tertentu.

c. Struktur Organisasi Matriks

Pada struktur organisasi ini terdapat dua jenis struktur yang digunakan secara bersamaan. Bagian fungsional tetap (permanen) memiliki wewenang atas pelaksanaan *standard professional unit* mereka, sementara tim-tim proyek diciptakan sejauh dibutuhkan untuk menjalankan program-program khusus. Anggota tim diambil dari berbagai bagian fungsional dan melapor kepada manajer proyek, yang bertanggung jawab atas kerja tim.

2.6 *Key Performance Indicator*

Key Performance Indicator (KPI) adalah indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja dari sasaran strategis yang telah ditentukan (Luis & Biromo, 2007). Penentuan KPI dilakukan untuk setiap sasaran strategis dari perusahaan. Dalam setiap sasaran strategis disarankan memiliki satu atau dua KPI. Jumlah KPI secara keseluruhan pada sebuah peta strategi perusahaan lebih baik untuk tidak melebihi dari 30 KPI. Pembatasan ini dilakukan karena apabila jumlah KPI terlalu banyak maka akan membuat perusahaan menjadi tidak fokus dalam mencapai sasaran strategis.

Penentuan KPI merupakan proses yang sangat penting. Jika terjadi kesalahan pada penentuan KPI maka hasil dari pengukuran kinerja bisa menjadi tidak relevan. Menurut David Parmenter (2007) terdapat tujuh karakteristik KPI yang efektif, yaitu:

1. Ukuran non finansial (tidak dinyatakan dalam dolar, yen, dan sebagainya)
2. Ukuran kekerapan atau frekuensi (misal, harian atau 24 jam/7 hari)
3. Ditindaklanjuti oleh tim manajemen senior
4. Semua anggota organisasi harus memahami pengukuran dan tindakan koreksi
5. Baik individu maupun tim harus ikut bertanggung jawab

6. Berpengaruh signifikan (misal, berpengaruh hampir pada inti semua faktor kunci keberhasilan atau *Critical Success Factors* dan lebih dari satu perspektif dalam *Balanced Scorecard*)
7. Berpengaruh positif (misal, mempengaruhi pengukuran kinerja lain secara positif)

Menurut (Sholihah, 2013), dalam penentuan KPI harus memperhatikan penggunaan kata atau kalimat. KPI tidak boleh menimbulkan ambiguitas atau dapat menimbulkan interpretasi yang berbeda. KPI harus SMART (*Specific, Measurable, Agreeable, Realistic, Timebound*). KPI juga dapat berhubungan dengan proses pengumpulan data sehingga dalam penentuan KPI sebagai dasar pengukuran kinerja diusahakan untuk memilih KPI yang membutuhkan data yang tidak sulit untuk dikumpulkan.

Apabila KPI yang telah selesai ditentukan berdasarkan sasaran strategis, maka dilanjutkan dengan penentuan nilai target yang akan dicapai. Penentuan nilai target ini bertujuan untuk dapat mengetahui apakah hasil pengisian KPI akan menghasilkan performa yang sesuai harapan atau tidak. Apabila nilai dari pengisian KPI sama dengan target yang telah ditentukan maka kinerja sudah sesuai dengan ekspektasi. Apabila nilai yang dihasilkan melebihi dari target maka dapat dikatakan kinerja sudah sangat bagus, begitu pula sebaliknya.

Dalam pembuatan setiap KPI dibutuhkan informasi-informasi yang berkaitan dengan siapa pemilik, siapa yang mengukur, cara mengukur (formula), dan informasi lainnya. Informasi-informasi tersebut dikumpulkan dalam KPI *properties*. Pada intinya KPI *properties* bertujuan untuk memperjelas KPI yang telah dipilih dengan informasi-informasi pendukung agar lebih jelas maksud dan tujuan dari KPI tersebut (Diangga, 2013). KPI *properties* juga merupakan *output* dalam sistem pengukuran kinerja yang berfungsi sebagai *scorecard* KPI. Bentuk KPI *properties* yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1 KPI Properties

Perspektif	(finansial, pelanggan, proses bisnis internal, atau pembelajaran dan pertumbuhan)
Sasaran Strategis	(sasaran strategis yang ada dalam perspektif)
KPI	(KPI yang digunakan berdasarkan sasaran strategis)
Deskripsi KPI	(penjelasan lebih tentang KPI)
Tujuan	(tujuan yang ingin dicapai dengan adanya KPI)
Target	(dalam satuan Rupiah, %, unit, indeks, atau jumlah)
Formula	(bagaimana cara mengukur atau menghitung)
Frekuensi Pengukuran	(dalam mingguan, bulanan, atau tahunan)
Frekuensi Review	(dalam mingguan, bulanan, atau tahunan)
Pengukur	(jabatan yang melakukan pengukuran KPI)
Sumber Data	(sumber data yang digunakan dalam pengukuran)
Pemilik KPI	(jabatan atau unit yang memiliki KPI)

2.7 Analytical Hierarchy Process

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan suatu model pendukung yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty yang digunakan untuk menentukan keputusan dari alternatif yang ada. AHP dapat digunakan untuk menguraikan permasalahan yang kompleks dengan multi faktor dan multi kriteria menjadi sebuah hirarki. Menurut Saaty (1980), hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level yang dimana level pertama adalah tujuan, yang kemudian diikuti oleh level faktor, kriteria, sub kriteria dan seterusnya hingga ke level terakhir dari alternatif. Dengan hirarki, permasalahan yang awalnya kompleks menjadi dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompok sehingga permasalahan akan tampak terstruktur dan sistematis. Permasalahan yang diuraikan dapat juga memiliki data dan informasi statistik yang sangat sedikit dan lebih bersifat kualitatif, didasarkan persepsi, pengalaman, dan intuisi. Dalam sistem pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*, yang dimaksud dengan kriteria adalah *key performance indicator* (KPI).

Menurut Saaty (1980), ide dan prinsip dari AHP yaitu:

1. Penyusunan Hirarki
Permasalahan yang akan diselesaikan dijabarkan menjadi berupa kriteria dan alternatif yang selanjutnya disusun menjadi sebuah struktur hirarki.
2. Penilaian Kriteria dan Alternatif
Kriteria dan alternatif dinilai dengan perbandingan berpasangan. Berbagai permasalahan dinilai dengan skala satu hingga sembilan adalah skala terbaik dalam pengekspresian pendapat.
3. Penentuan Prioritas
Setiap kriteria dan alternatif perlu dilakukan perbandingan berpasangan. Nilai yang dihasil dari perbandingan tersebut kemudian diolah untuk menentukan peringkat dari seluruh alternatif. Kriteria yang bersifat kualitatif dan kuantitatif dapat dibandingkan sesuai dengan *judgement* yang menghasilkan bobot dan prioritas. Bobot dihitung dengan menggunakan manipulasi matriks atau dengan penyelesaian persamaan matematik.
4. Konsistensi Logis
Semua elemen digolongkan secara logis dan diperingkatkan secara konsisten berdasarkan *Intuitives* yang mencari arti segala hal dan berfokus kepada implikasi dan *Thinkers* yang membuat keputusan secara impersonal dan logis. Jika digabungkan, kedua preferensi tersebut membentuk "*Intuitives Thinkers*", sebuah tipe kepribadian orang yang intelektual dan kompeten.

Metode AHP digunakan dalam penelitian ini karena dapat mengurai permasalahan dengan multi faktor dan multi kriteria. Di dalam proses pengukuran kinerja akan dilakukan pembobotan untuk setiap perspektif, sasaran strategis dan KPI dimana pembobotan setiap elemen akan dikombinasikan untuk mendapatkan bobot umum KPI. Oleh karena itu, metode AHP dianggap cocok untuk mungurai permasalahan tersebut. *Software Expert Choice* digunakan sebagai *tools* untuk membantu proses pengolahan data dari metode AHP. Pada *software* tersebut, dapat

diasumsikan bahwa pihak yang melakukan penilaian dan perbandingan faktor-faktor serta kriteria-kriteria adalah satu orang. Orang tersebut akan mewakili manajemen perusahaan yang dianggap paling memahami kondisi perusahaan.

Tabel 2.2 Skala Perbandingan Berpasangan

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	Kedua elemen sama penting
3	Satu elemen sedikit lebih penting daripada elemen yang lain
5	Satu elemen sesungguhnya lebih penting dari elemen lain
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen yang lain
9	Satu elemen mutlak lebih penting daripada elemen lain
2,4,6,8	Nilai tengah di antara dua penilaian yang berdampingan

Sumber: (Saaty, 1980)

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai alur pelaksanaan penelitian tugas akhir yang menjadi dasar dalam pelaksanaan penelitian. Metodologi penelitian ini dilakukan dalam beberapa tahap, yaitu tahap identifikasi dan penentuan ruang lingkup, tahap pengumpulan dan pengolahan data, tahap analisis dan pembahasan, serta tahap pembuatan kesimpulan dan saran.

3.1 Tahap Identifikasi Permasalahan

Pada tahap ini akan dijelaskan mengenai urutan identifikasi permasalahan yang ada di PT. X. Setelah didapatkan permasalahannya, dilakukan perumusan masalah yang nantinya akan dilakukan penyelesaian untuk memecahkan masalah tersebut.

3.1.1 Perumusan Masalah, Tujuan, dan Manfaat Penelitian

Setelah diketahui permasalahan yang ada pada perusahaan, selanjutnya dilakukan penyusunan rumusan masalah dan perumusan tujuan penelitian untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang sistem pengukuran kinerja pada PT. X dengan metode *Balanced Scorecard*. Kemudian penelitian ini juga akan menghasilkan rancangan *dashboard* untuk pengukuran kinerja perusahaan.

3.1.2 Studi Literatur dan Studi Lapangan

Pada tahap ini peneliti melakukan proses pengumpulan dan pembelajaran terkait tinjauan pustaka yang akan dijadikan dasar dalam penyelesaian tahap-tahap selanjutnya dan mendukung tercapainya tujuan. Pada tahap ini dilakukan kajian terhadap beberapa literatur berupa buku, jurnal ilmiah, artikel, dan juga beberapa penelitian terdahulu. Studi literatur ini berguna sebagai dasar peneliti untuk mencari konsep, teori, dan formula yang relevan untuk menyelesaikan permasalahan dan mencapai tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Pada penelitian ini tinjauan

pustaka yang dipelajari antara lain : Manajemen Kinerja, Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard, Cascading*, Teori Organisasi, *Key Performance Indicator dan Analytical Hierarchy Process*.

Sedangkan pada studi lapangan akan dilakukan pemahaman pada kondisi eksisting perusahaan. Dalam hal ini yang dipahami oleh peneliti adalah terkait visi dan misi, struktur organisasi, dan pengukuran kinerja eksisting yang sedang digunakan perusahaan.

3.2 Pengumpulan dan Pengolahan Data

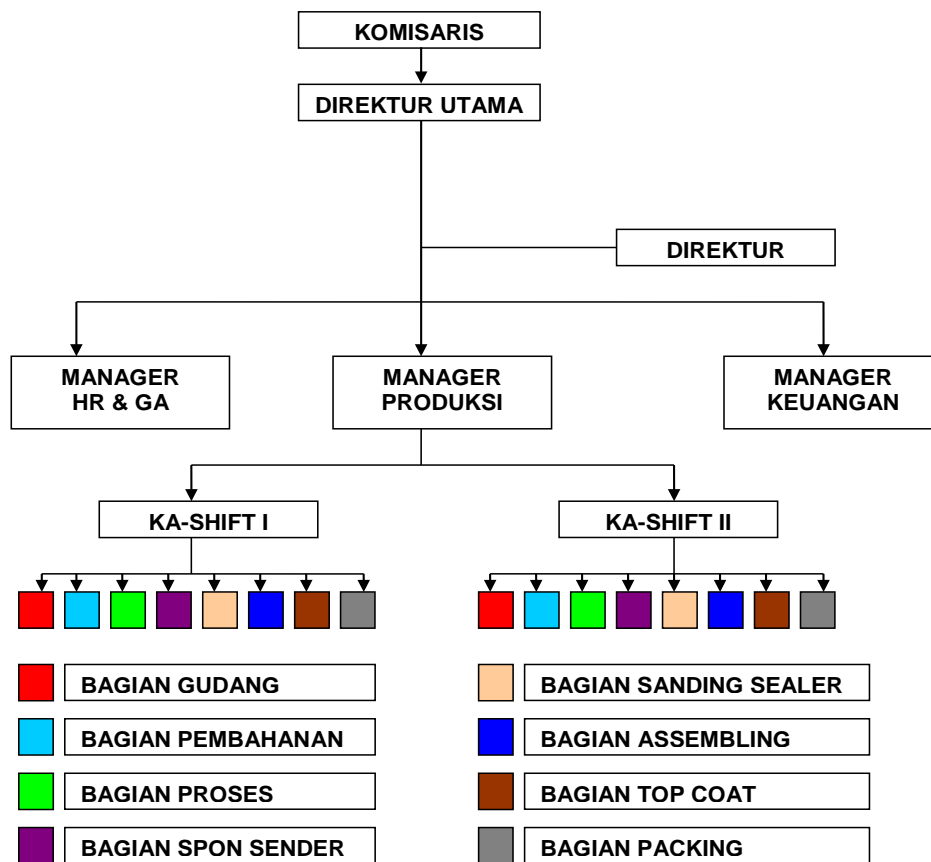
Pada tahap ini akan dijelaskan terkait tahapan pengolahan dan pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian.

3.2.1 Identifikasi Visi, Misi, Strategi, dan Proses Bisnis

Pada tahap ini akan dilakukan pengumpulan data awal yang diperlukan untuk tahap pengolahan data penelitian. Data awal yang akan diolah dan diidentifikasi adalah terkait visi, misi, dan strategi yang sudah dimiliki perusahaan. Data-data tersebut akan menjadi dasar untuk dilakukan identifikasi pengukuran kinerja tingkat korporat yang sudah dimiliki perusahaan. Visi dan misi yang dimiliki perusahaan ini akan menjadi acuan untuk membuat sasaran strategis dan juga pengukuran kinerja perusahaan.

3.2.2 Identifikasi Struktur Organisasi Perusahaan

Pada tahap ini akan dilakukan identifikasi struktur organisasi perusahaan lebih dalam untuk mendapatkan karakteristik dari setiap bagian. Setelah diketahui karakteristik dari setiap bagian, maka selanjutnya akan dipilih bagian mana yang akan dijadikan objek penelitian. Objek yang terpilih untuk diidentifikasi lebih dalam untuk selanjutnya akan disusun suatu pengukuran di dalamnya hingga ke level individu adalah pada departemen produksi. Departemen produksi dipilih karena departemen tersebut memegang peran vital pada proses bisnis perusahaan dan memiliki pengaruh yang besar terhadap pencapaian rencana strategis perusahaan. Struktur organisasi dari PT. X dapat dilihat pada gambar 3.1.



Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT. X

3.2.3 Identifikasi Pengukuran Kinerja Eksisting Perusahaan

Pada tahap ini dilakukan identifikasi terhadap sistem pengukuran kinerja yang telah dimiliki perusahaan. Tahap ini meliputi mempelajari bagaimana cara perusahaan mengukur kinerjanya, strategi dan pendekatan yang digunakan dalam upaya mencapai visi dan misi perusahaan. Tahap ini juga untuk mencari aktivitas dalam sistem pengukuran kinerja eksisting yang dapat menjadi dasar dalam perancangan sistem pengukuran kinerja yang baru.

3.2.4 Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Level Korporat

Setelah diidentifikasi visi, misi, strategi, dan proses bisnis dari perusahaan, maka pada tahap ini akan dilakukan identifikasi lebih dalam terkait pengukuran kinerja yang sudah dimiliki perusahaan. Di awal tahap ini dibuat peta strategi

korporat. Perusahaan saat ini belum memiliki sasaran strategis atau strategi objektif sehingga pada tahap ini dilakukan penyusunan sasaran strategis perusahaan pada setiap perspektif *Balanced Scorecard*. Selanjutnya akan dibuat KPI berdasarkan sasaran strategis yang telah disusun sebelumnya. Sasaran strategis dan KPI yang dirancang kemudian divalidasi oleh pihak-pihak yang berhubungan dengan bagian strategi di perusahaan. KPI yang telah diidentifikasi kemudian dibuat KPI *properties* dan dibobotkan berdasarkan tingkat kepentingan di masing-masing perspektif. Pembobotan dilakukan dengan kuesioner AHP kepada pihak yang terkait dan kemudian diolah dengan menggunakan *software Expert Choice*.

3.2.5 Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Level Unit Produksi

Setelah diketahui perihal sistem pengukuran kinerja secara korporat, selanjutnya adalah dilakukan penurunan nilai-nilai yang ada pada level korporat untuk menyusun sistem pengukuran kinerja level departemen. Pada tahap ini dirumuskan sasaran strategis departemen berdasarkan sasaran strategis perusahaan yang berkontribusi dan relevan pada departemen produksi dengan melakukan *cascading*. Pada tahap ini juga dibuat peta strategi di level departemen. Setelah KPI pada level ini terbentuk selanjutnya akan dilakukan pembobotan dengan bantuan kuesioner dan diolah menggunakan *software Expert Choice*.

3.2.6 Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Level Individu

Setelah didapatkan sistem pengukuran kinerja pada level departemen, selanjutnya dilakukan penurunan nilai-nilai (*cascade*) pada level departemen untuk menyusun sistem pengukuran kinerja di level individu. Pada tahap ini dibuat KPI untuk setiap jabatan yang ada di dalam departemen. Penyusunan KPI juga didasarkan pada *job description* masing-masing jabatan. Setelah KPI pada level individu terbentuk maka akan dilakukan pembobotan dengan bantuan kuesioner dan diolah dengan menggunakan *software Expert Choice*.

3.3 Analisis dan Interpretasi Data

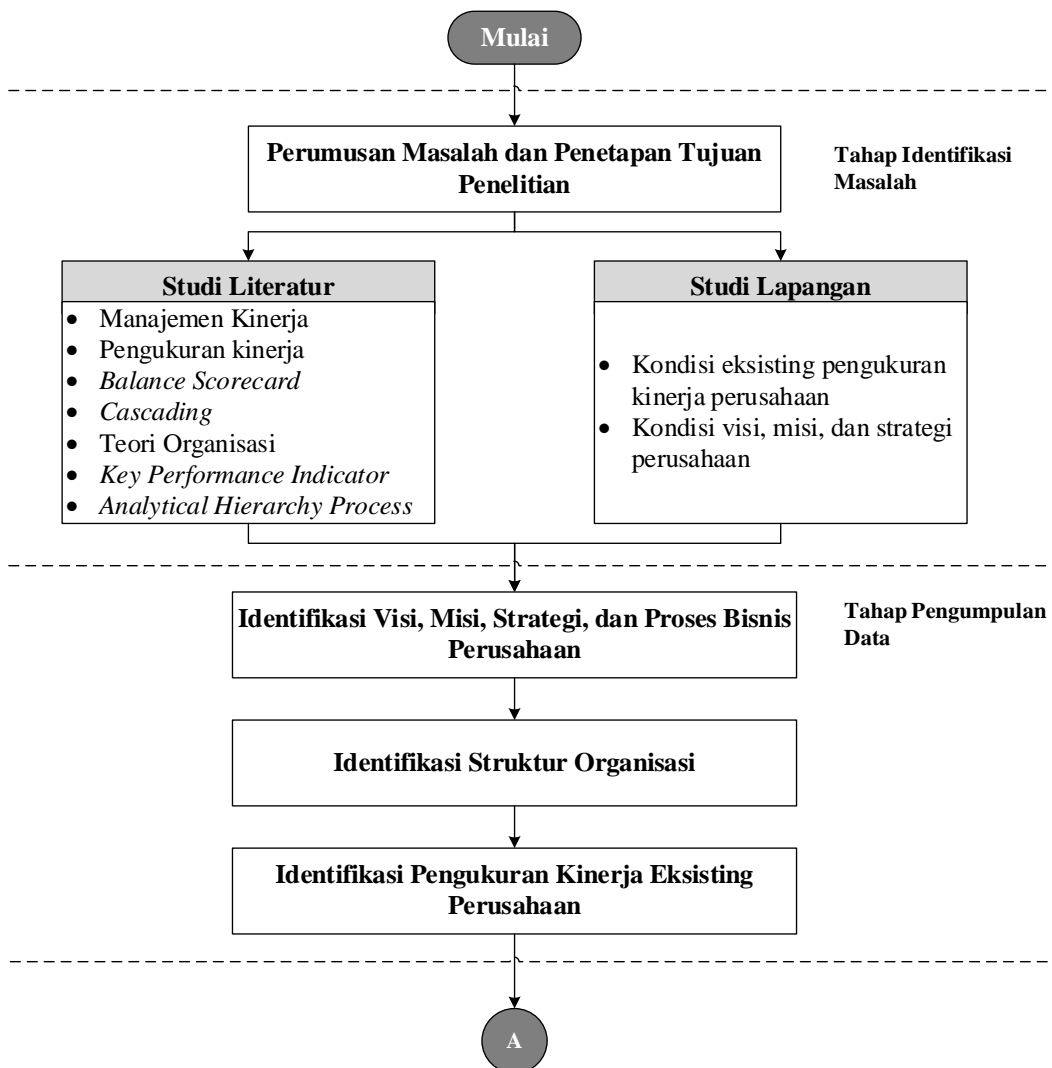
Pada tahap ini dilakukan analisis dan interpretasi data berdasarkan hasil pengolahan data dan uji coba sistem pengukuran kinerja yang telah dilakukan pada bab sebelumnya. Analisis dan interpretasi data ini dilakukan pada setiap pengolahan data pada bab sebelumnya. Hasil pengolahan dianalisis dan diuraikan agar mendapat interpretasi yang lebih mudah dimengerti.

3.4 Kesimpulan dan Saran

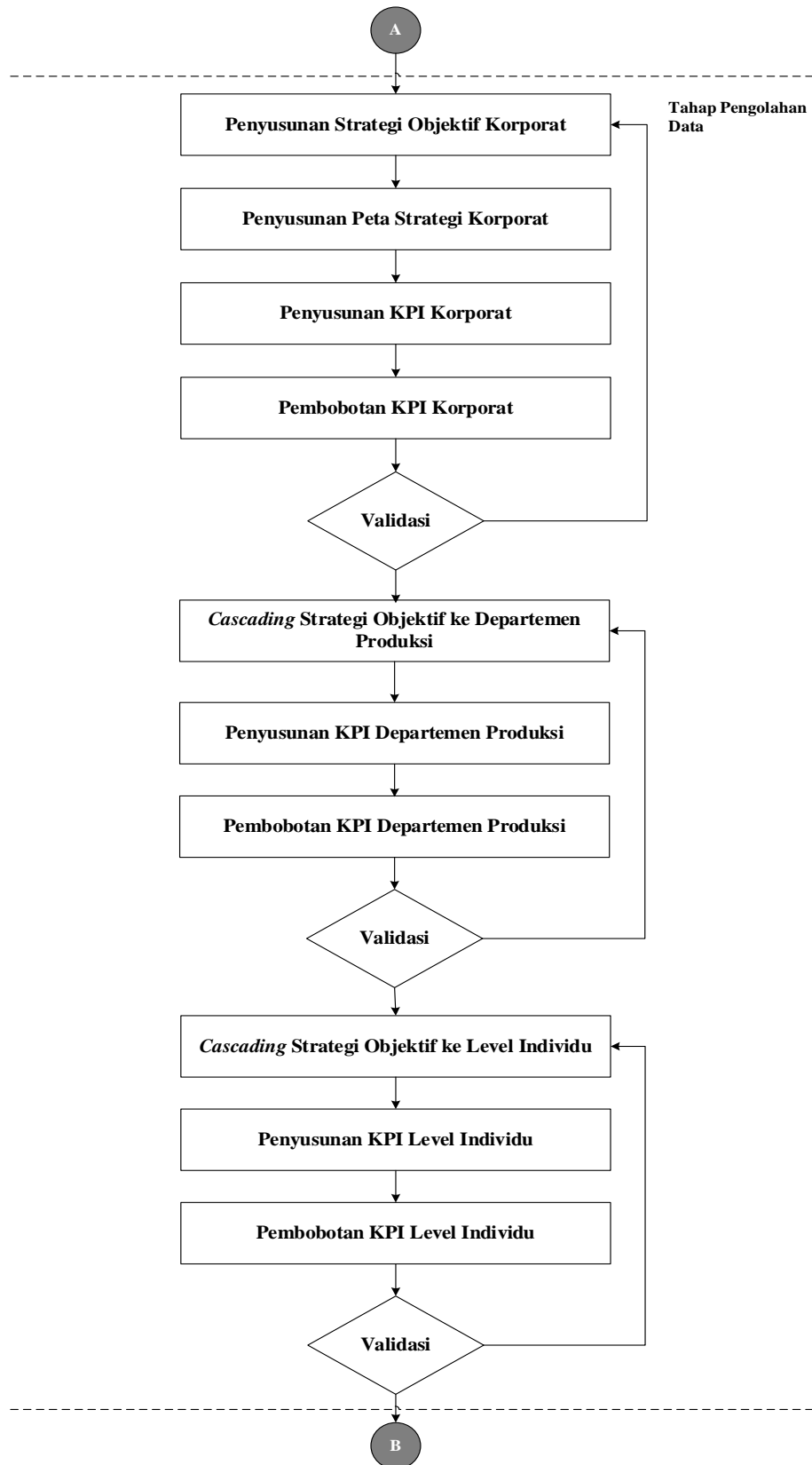
Pada tahap ini dilakukan penarikan kesimpulan dari hasil penelitian keseluruhan yang telah dilakukan. Dari kesimpulan yang telah diambil akan menunjukkan ketercapaian dari tujuan penelitian. Selain itu juga diberikan saran-saran untuk penelitian untuk penelitian selanjutnya.

3.5 *Flowchart* Penelitian

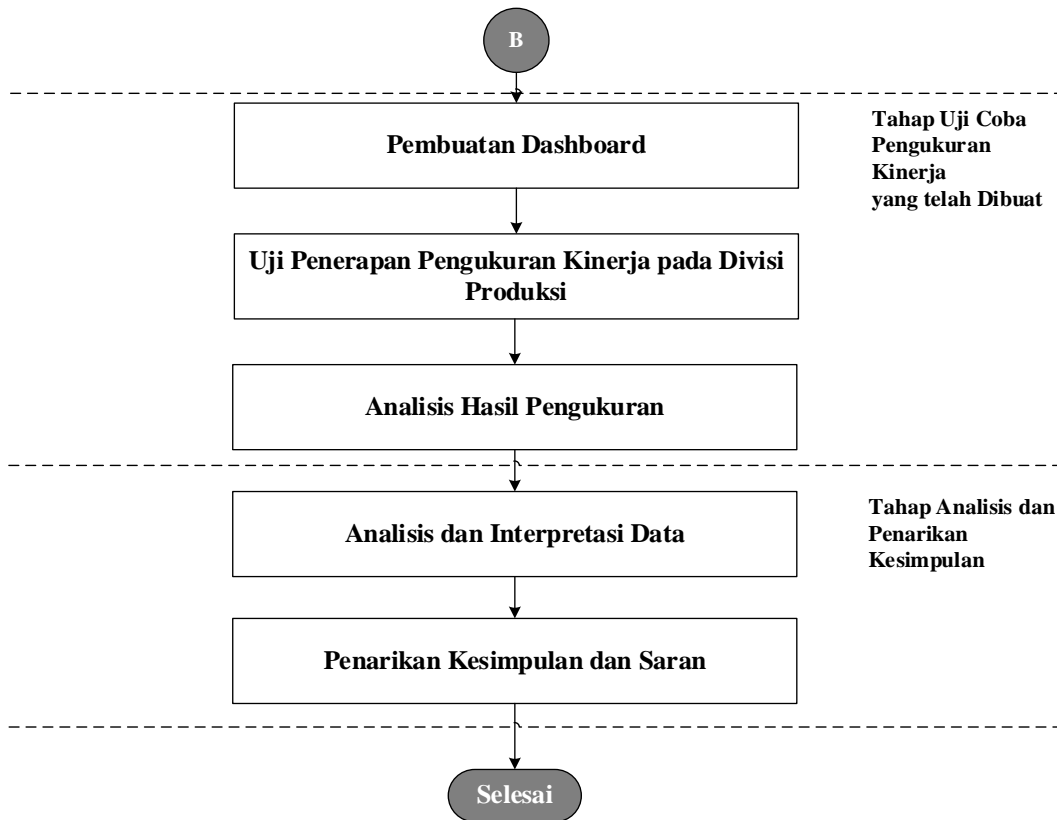
Pada tahap ini akan dijelaskan gambaran besar urutan penelitian dari awal sampai akhir. Berikut merupakan *flowchart* penelitian.



Gambar 3.2 *Flow Chart* Penelitian



Gambar 3.3 *Flow Chart* Penelitian (Lanjutan 1)



Gambar 3.4 *Flow Chart* Penelitian (Lanjutan 2)

BAB 4

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tahap pengumpulan dan pengolahan data secara urut dan sistematis. Data yang dikumpulkan berupa data primer yang diperoleh melalui wawancara dan brainstorming dengan pihak perusahaan. Data yang ada akan diolah melalui beberapa tahapan sesuai dengan metodologi yang telah dirancang pada bab sebelumnya.

4.1 Pengumpulan Data

Pada tahap ini akan dilakukan pengumpulan data berupa profil, proses bisnis, visi, misi, dan struktur organisasi perusahaan.

4.1.1 Profil PT. X

PT. X didirikan sejak 23 Juli 1991 sesuai akta pendirian perusahaan oleh notaris Susanti, S.H. dengan konsep awal *furniture* dan industri pengolahan kayu. Namun seiring perkembangan, pada 13 November 1996 perusahaan melakukan perluasan bidang usaha yaitu industri sabun. Perusahaan ini berlokasi di Jl. Semeru No. 57 Desa Bambe, Kecamatan Driyorejo, Kabupaten Gresik, Jawa Timur.

Saat ini PT. X dalam melakukan produksi menggunakan sistem *make to order*. Perusahaan akan memproduksi barang jika ada yang memesan. Sehingga perusahaan sangat mementingkan kualitas dari produk yang dibuat. Perusahaan menyediakan desain-desain produk dalam bentuk katalog yang dapat dipesan oleh pelanggan, namun pelanggan juga dapat memberikan desain yang diinginkan (*product custom*) untuk kemudian diproduksi oleh perusahaan. Perusahaan ini memasarkan produknya hanya di luar negeri. Selama ini beberapa negara yang menjadi pelanggan dari PT. X seperti Inggris, Jepang, Australia, dan New Zealand.

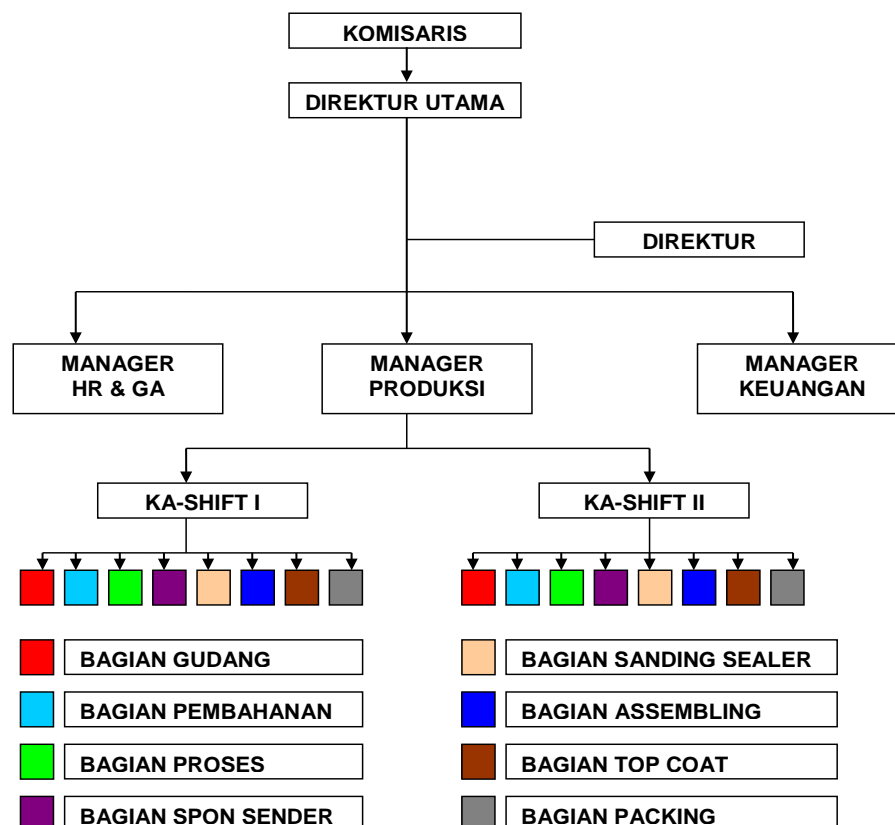
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

PT. X memiliki visi yaitu “PT. X senantiasa mengupayakan hasil produksi secara optimal untuk mengetahui kebutuhan *customer*”. Sedangkan pada misi terdapat dua poin yaitu:

1. Menjaga dan meningkatkan mutu produk
2. Memberdayakan warga sekitar agar dapat meningkatkan perekonomian keluarga

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Manajemen perusahaan yang baik dapat diwujudkan dengan adanya sistem koordinasi yang baik dalam suatu bagian atau divisi maupun antar bagian atau divisi dalam suatu organisasi perusahaan. Berikut merupakan struktur organisasi dari PT. X.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. X

4.2 Pengolahan Data

Pada subbab ini akan dilakukan pengolahan data yang telah dikumpulkan. Pengolahan data tersebut berupa penyusunan sasaran strategis, penyusunan peta strategi, penyusunan KPI, dan pembobotan KPI dari level korporat hingga individu.

4.2.1 Penyusunan Sasaran Strategis Korporat

Sasaran strategis atau strategi objektif merupakan suatu bentuk komitmen dari perusahaan dalam upaya pencapaian visi dan misi yang dapat diukur kinerjanya. Pada PT. X belum didefinisikan adanya sasaran strategis sehingga belum diketahui bagaimana pencapaian dari visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, dilakukan penyusunan sasaran strategis yang berdasarkan kepada visi dan misi PT. X saat ini. Proses penyusunan sasaran strategis dilakukan melalui diskusi dengan pihak perusahaan. Sasaran strategis tersebut dikelompokkan berdasarkan empat perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* (BSC), yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran strategis yang telah disusun dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Sasaran Strategis PT. X

Perspektif	Kode SS	Sasaran Strategis
Finansial	F1	Melakukan efisiensi biaya operasional
	F2	Meningkatkan laba perusahaan
Pelanggan	P1	Meningkatkan kepuasan pelanggan
	P2	Memperluas pasar dengan mencari pelanggan baru
	P3	Meningkatkan kualitas pelayanan
Proses Bisnis Internal	I1	Meningkatkan ketepatan waktu produksi sesuai pesanan
	I2	Meningkatkan kualitas produk
	I3	Melakukan perbaikan proses distribusi produk
	I4	Melakukan perbaikan proses pengadaan material
	I5	Meningkatkan kerja sama dengan perusahaan pendukung proses produksi
	I6	Melakukan penghematan penggunaan bahan baku utama dan pendukung
	I7	Menerapkan sistem teknologi informasi dalam proses bisnis

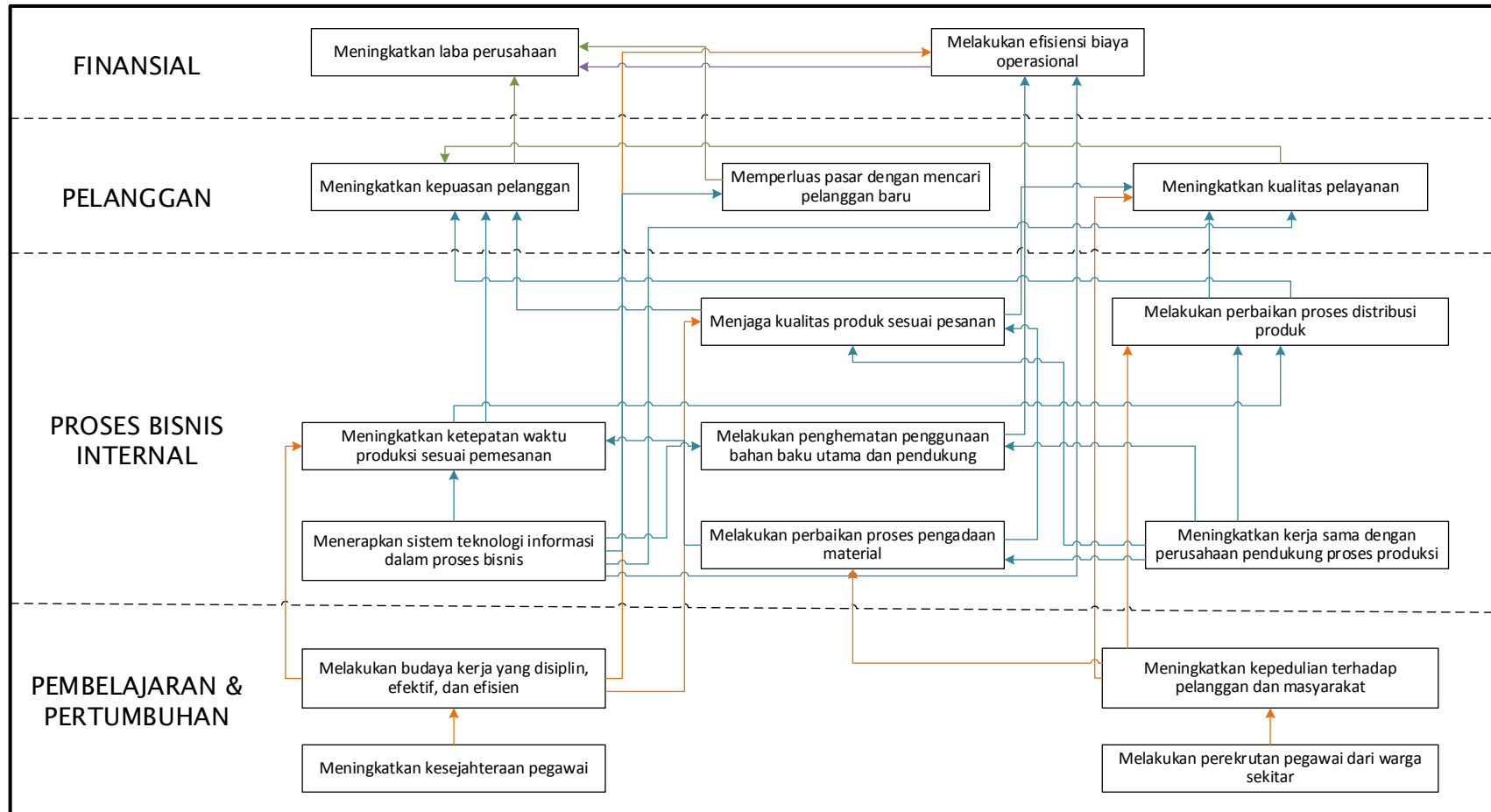
Tabel 4.1 Sasaran Strategis PT. X (Lanjutan)

Perspektif	Kode SS	Sasaran Strategis
Pembelajaran dan Pertumbuhan	L1	Melakukan budaya kerja yang disiplin, efektif, dan efisien
	L2	Meningkatkan kesejahteraan karyawan terkait gaji, reward, dan tunjangan lain-lain
	L3	Melakukan perekrutan karyawan dari warga sekitar
	L4	Melakukan kegiatan kepedulian dengan pelanggan dan masyarakat sekitar (CSR)

Pada tahap selanjutnya sasaran strategis ini akan menjadi inputan dalam penyusunan peta strategi korporat. Peta strategi disusun berdasarkan empat perspektif BSC. Peta strategi ini digunakan untuk mengetahui keterkaitan sebab-akibat dari setiap sasaran strategis dan menjadi dasar dalam penyusunan *key performance indicator* (KPI).

4.2.2 Penyusunan Peta Strategi Korporat

Peta strategi merupakan sebuah peta yang menggambarkan sasaran strategi dan hubungan keterkaitan sebab-akibatnya dari sebuah perusahaan. Dalam hubungan sebab-akibat tersebut menunjukkan bahwa pencapaian dari sebuah sasaran strategi akan dipengaruhi oleh pencapaian sasaran strategis yang lain. Penyusunan peta strategi dapat memudahkan suatu organisasi/perusahaan dalam mengatur kinerjanya agar dapat sesuai dengan peta strategi yang telah dibuat. Peta strategi yang telah disusun dapat dilihat pada Gambar 4.2



Gambar 4.2 Peta Strategi PT. X

4.2.3 Penyusunan *Key Performance Indicator* Korporat

Key Performance Indicator (KPI) adalah indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja dari sasaran strategis yang telah ditentukan sebelumnya. Tingkat pencapaian kinerja dari setiap sasaran strategis akan menunjukkan kontribusinya kepada hasil proses bisnis yang telah dijalankan oleh perusahaan seluruhnya. Dalam proses penentuan KPI untuk sebuah proses pemantauan kinerja, penentuan KPI sangat penting agar dapat menggambarkan tujuan dari bisnis dan dapat dilakukan sebuah tindakan perbaikan setelah diketahui permasalahan secara dini.

Pada perspektif dari BSC, penilaian suatu kinerja berdasarkan kepada empat aspek atau perspektif yang dimana setiap aspek memiliki sasaran strategis. Untuk mengetahui pencapaian sasaran strategis, maka dibutuhkan ukuran kinerja yaitu KPI. Setiap sasaran strategis dapat diwakili oleh satu ataupun lebih KPI. Penentuan KPI harus relevan dengan sasaran strategisnya agar dapat menggambarkan kondisinya dari sasaran strategis tersebut dengan benar. Penentuan KPI yang tepat sesuai sasaran strategis akan menggambarkan kondisi pencapaian kinerja perusahaan secara tepat juga.

Dalam perancangan KPI tentunya diikuti oleh tahap penentuan target dari masing-masing KPI. Dalam penentuan angkat target mengikuti metode SMART. SMART merupakan singkatan dari:

1. *Specific*, target harus bersifat spesifik, detail, dan terfokus.
2. *Measurable*, target dapat diukur.
3. *Achievable*, target yang ditetapkan merupakan hal yang realistis dan dapat dicapai dengan nilai atau hasil peningkatan.
4. *Relevant*, target yang dipilih merupakan aspek-aspek yang relevan dan berkaitan dengan tugas pokok.
5. *Time-bound*, target yang disusun memiliki target waktu yang jelas dalam pencapaiannya.

Adapun KPI dari setiap sasaran strategis dapat dilihat pada Tabel 4.2.

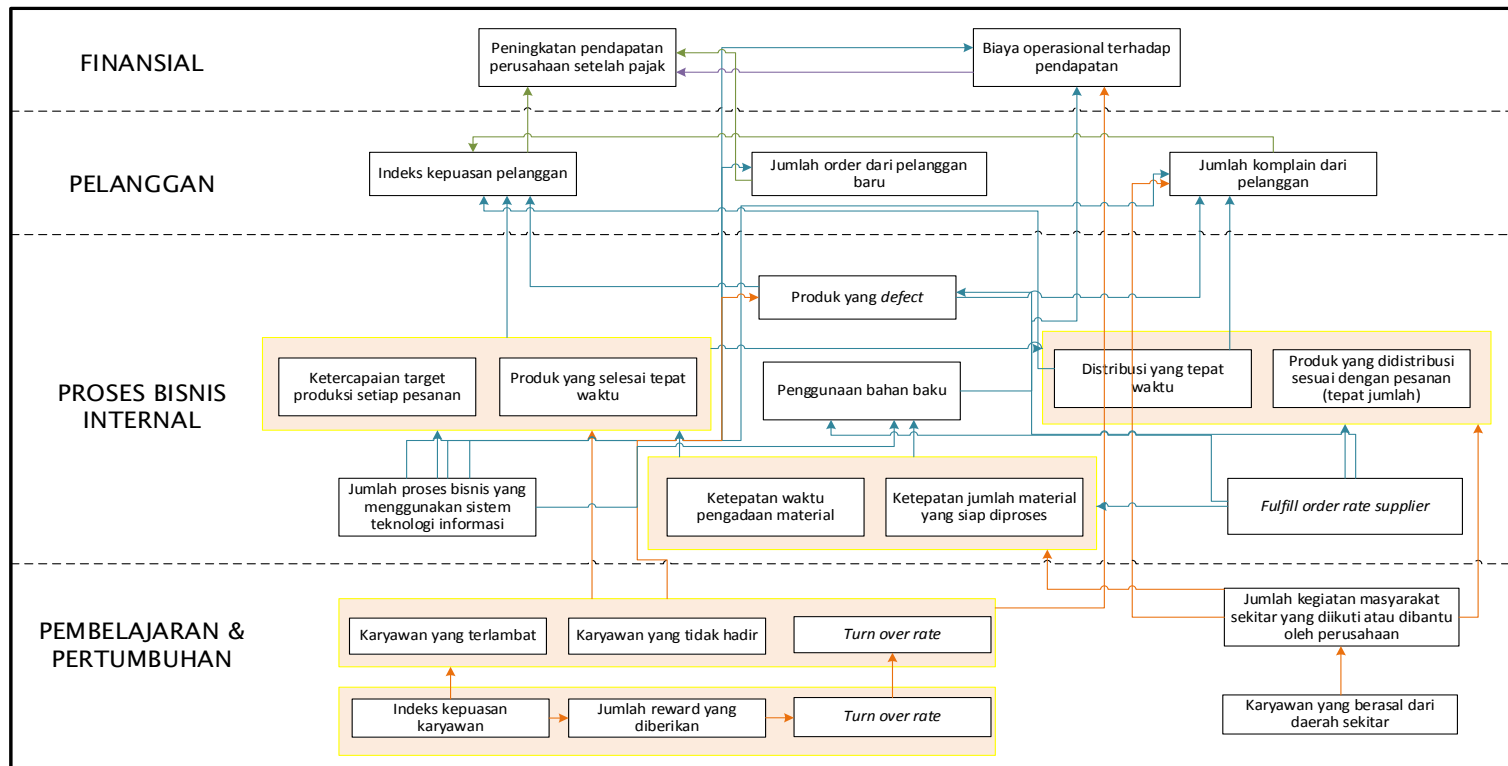
Tabel 4.2 *Key Performance Indicator* Level Korporat pada PT. X

Perspektif	Kode SS	Sasaran Strategis	Kode KPI	KPI	Satuan	Target
Finansial	F1	Melakukan efisiensi biaya operasional	F1.1	Biaya operasional terhadap pendapatan	%	93%
	F2	Meningkatkan laba perusahaan	F2.1	Peningkatan pendapatan perusahaan setelah pajak	%	6%
Pelanggan	P1	Meningkatkan kepuasan pelanggan	P1.1	Indeks kepuasan pelanggan	Indeks	95%
	P2	Memperluas pasar dengan mencari pelanggan baru	P2.1	Jumlah <i>order</i> dari pelanggan baru	Set	10000
	P3	Meningkatkan kualitas pelayanan	P3.1	Jumlah komplain dari pelanggan	Satuan	10
Proses Bisnis Internal	I1	Meningkatkan ketepatan waktu produksi sesuai pesanan	I1.1	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	%	85%
			I1.2	Produk yang selesai tepat waktu	%	90%
	I2	Meningkatkan kualitas produk	I2.1	Produk yang <i>defect</i>	%	20%
	I3	Melakukan perbaikan proses distribusi produk	I3.1	Distribusi yang tepat waktu	%	95%
			I3.2	Produk yang didistribusi sesuai dengan pesanan (tepat jumlah)	%	95%
	I4	Melakukan perbaikan proses pengadaan material	I4.1	Ketepatan jumlah material yang siap diproses	%	95%
			I4.2	Ketepatan waktu pengadaan material	%	90%

Tabel 4.2 *Key Performance Indicator* Level Korporat pada PT. X (Lanjutan)

Perspektif	Kode SS	Sasaran Strategis	Kode KPI	KPI	Satuan	Target
	I5	Meningkatkan kerja sama dengan perusahaan pendukung proses produksi	I5.1	<i>Fulfill order rate supplier</i>	%	95%
	I6	Melakukan penghematan penggunaan bahan baku utama dan pendukung	I6.1	Penggunaan bahan baku	%	95%
	I7	Menerapkan sistem teknologi informasi dalam proses bisnis	I7.1	Jumlah proses bisnis yang menggunakan sistem teknologi informasi	Satuan	4
Pembelajaran dan Pertumbuhan	L1	Melakukan budaya kerja yang disiplin, efektif, dan efisien	L1.1	Karyawan yang terlambat	%	2%
			L1.2	Karyawan yang tidak hadir	%	10%
			L1.3	<i>Turn over rate</i>	%	5%
	L2	Meningkatkan kesejahteraan karyawan terkait gaji, reward, dan tunjangan lain-lain	L2.1	Indeks kepuasan karyawan	Indeks	92%
			L2.2	Jumlah reward yang diberikan	Rp	Rp 200.000.000,00
			L2.3	<i>Turn over rate</i>	%	5%
	L3	Melakukan perekrutan karyawan dari warga sekitar	L3.1	Karyawan yang berasal dari daerah sekitar	%	70%
L4	Melakukan kegiatan kepedulian dengan pelanggan dan masyarakat sekitar (CSR)	L4.1	Jumlah kegiatan masyarakat sekitar yang diikuti/dibantu oleh perusahaan	Satuan	12	

Selanjutnya pada tahap ini dilakukan verifikasi untuk menunjukkan adanya hubungan antar sasaran strategis yang sebelumnya telah digambarkan dengan peta strategi korporat. Verifikasi dilakukan dengan membuat peta KPI korporat yang menggambarkan adanya hubungan antar KPI dari masing-masing sasaran strategis. Berikut peta KPI korporat dapat dilihat pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Peta KPI Korporat

Pada gambar peta KPI korporat di atas dapat diketahui hubungan sebab akibat yang menunjukkan bahwa satu KPI mempengaruhi pencapaian KPI lainnya. Sebagai contoh pada gambar terdapat hubungan antara KPI Karyawan yang terlambat, Karyawan yang tidak hadir, dan *Turn over rate* pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan KPI Ketercapaian target produksi setiap pesanan dan Produk yang selesai tepat waktu pada perspektif proses bisnis internal. Hal tersebut dikarenakan apabila karyawan sering tidak hadir atau terlambat akan mengakibatkan proses produksi tidak berjalan dengan seharusnya karena kurangnya tenaga kerja. Contoh lain terdapat hubungan antara KPI Jumlah order dari pelanggan baru pada perspektif pelanggan dengan KPI Peningkatan pendapatan perusahaan setelah pajak pada perspektif finansial. Hal tersebut dikarenakan semakin banyak *order* yang baru dari pelanggan akan membuat penjualan semakin meningkat dan pendapatan perusahaan juga meningkat.

4.2.4 Pembobotan *Key Performance Indicator* Korporat

Setelah dilakukan penyusunan KPI pada level korporat dan untuk mengetahui kontribusi dari masing-masing sasaran strategis dan KPI terhadap pencapaian kinerja perusahaan, maka kemudian dilakukan pembobotan pada perspektif, sasaran strategis, dan KPI dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Proses penentuan tingkat kepentingan ataupun prioritas setiap sasaran strategis maka dilakukan pembobotan dengan perbandingan secara berpasangan (*pairwise comparison*) yang menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Proses ini juga dilakukan dengan berdiskusi dengan pihak PT. X. Pembobotan pada kuesioner AHP ini hanya dilakukan oleh satu orang yaitu Manajer *Human Resource Development* (HRD). Manajer HRD merupakan orang yang paham dengan kinerja dan kondisi dari perusahaan. Untuk penentuan skor perbandingannya sesuai dengan apa yang telah dijelaskan di bab tinjauan pustaka. Semakin tinggi prioritas suatu sasaran strategis ataupun KPI maka bobotnya pun akan semakin besar.

Proses pengisian perbandingan antar sasaran dan KPI juga harus memperhatikan tingkat *inconsistency* yang harus di bawah 0,1 yang artinya

semakin rendah tingkat *inconsistency* maka hasil perbandingan antar elemen semakin sesuai dan konsisten.

Pembobotan yang pertama dilakukan adalah pembobotan terhadap perspektif yang adalah pada BSC. Dengan tingkat *inconsistency* sebesar 0,06, perspektif finansial mendapatkan bobot sebesar 0,297, perspektif pelanggan mendapatkan bobot sebesar 0,467, perspektif proses bisnis internal mendapatkan bobot sebesar 0,138, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapatkan bobot sebesar 0,098. Dari hasil pembobotan ini dapat dikatakan valid dikarenakan tingkat *inconsistency*-nya kurang dari 0,1. Grafik perbandingan bobot antar perspektif ditampilkan pada Gambar 4.4.



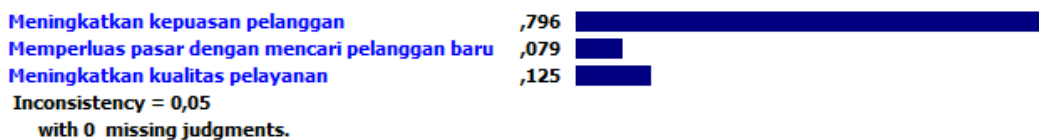
Gambar 4.4 Pembobotan Global Perspektif pada *Balanced Scorecard*

Setelah didapatkan bobot untuk masing-masing perspektif, selanjutnya dilakukan pengolahan data untuk mendapatkan bobot masing-masing sasaran strategis pada masing-masing perspektif. Selanjutnya pada hasil yang ditampilkan oleh *expert choice* akan didapatkan bobot lokal untuk setiap sasaran strategis. Pada sasaran strategis pada perspektif finansial, dengan tingkat *inconsistency* sebesar 0, sasaran strategis Melakukan efisiensi biaya operasional mendapatkan bobot lokal sebesar 0,857 dan sasaran strategis Meningkatkan laba perusahaan mendapatkan bobot lokal sebesar 0,143. Dari hasil pembobotan ini dapat dikatakan valid dikarenakan tingkat *inconsistency*-nya kurang dari 0,1. Hasil perbandingan bobot antar sasaran strategis pada perspektif finansial ditampilkan pada Gambar 4.5.



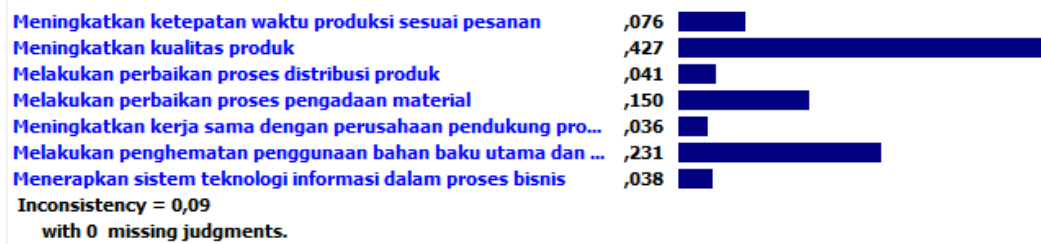
Gambar 4.5 Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif Finansial

Pada sasaran strategis pada perspektif pelanggan, dengan tingkat *inconsistency* sebesar 0,05, sasaran strategis Meningkatkan kepuasan pelanggan mendapatkan bobot lokal sebesar 0,796, sasaran strategis memperluas pasar dengan mencari pelanggan baru mendapatkan bobot lokal sebesar 0,079, dan sasaran strategis Meningkatkan kualitas pelayanan mendapatkan bobot lokal sebesar 0,125. Dari hasil pembobotan ini dapat dikatakan valid dikarenakan tingkat *inconsistency*-nya kurang dari 0,1. Hasil perbandingan bobot antar sasaran strategis pada perspektif pelanggan ditampilkan pada Gambar 4.6.



Gambar 4.6 Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan

Pada sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal, dengan tingkat *inconsistency* sebesar 0,09, sasaran strategis Meningkatkan ketepatan waktu produksi sesuai pesanan mendapatkan bobot lokal sebesar 0,076, sasaran strategis Meningkatkan kualitas produk mendapatkan bobot lokal sebesar 0,427, sasaran strategis Melakukan perbaikan proses distribusi produk mendapatkan bobot lokal sebesar 0,041, sasaran strategis Melakukan perbaikan proses pengadaan material mendapatkan bobot lokal sebesar 0,150, sasaran strategis Meningkatkan kerja sama dengan perusahaan pendukung proses produksi mendapatkan bobot lokal sebesar 0,036, sasaran strategis Melakukan penghematan penggunaan bahan baku utama dan pendukung mendapatkan bobot lokal sebesar 0,231, dan sasaran strategis menerapkan sistem teknologi informasi dalam proses bisnis mendapatkan bobot lokal sebesar 0,050. Dari hasil pembobotan ini dapat dikatakan valid dikarenakan tingkat *inconsistency*-nya kurang dari 0,1. Hasil perbandingan bobot antar sasaran strategis pada perspektif pelanggan ditampilkan pada Gambar 4.7.



Gambar 4.7 Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada sasaran strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan tingkat *inconsistency* sebesar 0,08, sasaran strategis Melakukan budaya kerja yang disiplin, efektif, dan efisien mendapatkan bobot lokal sebesar 0,611, sasaran strategis meningkatkan kesejahteraan karyawan mendapatkan bobot lokal sebesar 0,237, sasaran strategis melakukan perekrutan karyawan dari warga sekitar mendapatkan bobot lokal sebesar 0,099, dan sasaran strategis Melakukan kegiatan kepedulian dengan pelanggan dan masyarakat mendapatkan bobot lokal sebesar 0,053. Dari hasil pembobotan ini dapat dikatakan valid dikarenakan tingkat *inconsistency*-nya kurang dari 0,1. Hasil perbandingan bobot antar sasaran strategis pada perspektif pelanggan ditampilkan pada Gambar 4.8.



Gambar 4.8 Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Setelah didapatkan bobot untuk masing-masing sasaran strategis pada masing-masing perspektif, selanjutnya dilakukan pengolahan data untuk mendapatkan bobot masing-masing KPI pada masing-masing perspektif. Kemudian pada hasil yang ditampilkan oleh *expert choice* akan didapatkan bobot lokal untuk masing-masing KPI. Selanjutnya dilakukan pembobotan pada sasaran strategis yang memiliki lebih dari 1 KPI. Pada KPI pada perspektif proses bisnis internal pada sasaran strategis meningkatkan ketepatan waktu produksi sesuai pesanan dengan tingkat *inconsistency* 0, indikator ketercapaian target produksi setiap pesanan mendapatkan bobot lokal sebesar 0,857 dan indikator produk yang sesuai

tepat waktu mendapatkan bobot lokal sebesar 0,143. Dari hasil pembobotan ini dapat dikatakan valid dikarenakan tingkat *inconsistency*-nya kurang dari 0,1. Hasil perbandingan bobot antar sasaran strategis pada perspektif pelanggan ditampilkan pada Gambar 4.9.



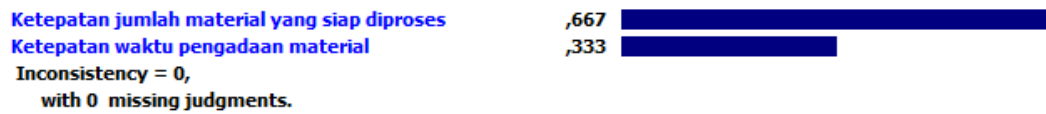
Gambar 4.9 Pembobotan KPI pada Sasaran Strategis Meningkatkan Ketepatan Waktu Produksi Sesuai Pesanan pada Proses Bisnis Internal

Pada KPI pada perspektif proses bisnis internal pada sasaran strategis Melakukan perbaikan proses distribusi produk dengan tingkat *inconsistency* 0, indikator distribusi yang tepat waktu mendapatkan bobot lokal sebesar 0,143 dan indikator produk yang didistribusi sesuai dengan pesanan (tepat jumlah) mendapatkan bobot lokal sebesar 0,857. Dari hasil pembobotan ini dapat dikatakan valid dikarenakan tingkat *inconsistency*-nya kurang dari 0,1. Hasil perbandingan bobot antar sasaran strategis pada perspektif pelanggan ditampilkan pada Gambar 4.10.



Gambar 4.10 Pembobotan KPI pada Sasaran Strategis Melakukan Perbaikan Proses Distribusi Produk pada Proses Bisnis Internal

Pada KPI pada perspektif proses bisnis internal pada sasaran strategis melakukan perbaikan proses pengadaan material dengan tingkat *inconsistency* 0, indikator Ketepatan jumlah material yang siap diproses mendapatkan bobot lokal sebesar 0,667 dan indikator ketepatan waktu pengadaan material mendapatkan bobot lokal sebesar 0,333. Dari hasil pembobotan ini dapat dikatakan valid dikarenakan tingkat *inconsistency*-nya kurang dari 0,1. Hasil perbandingan bobot antar sasaran strategis pada perspektif pelanggan ditampilkan pada Gambar 4.11.



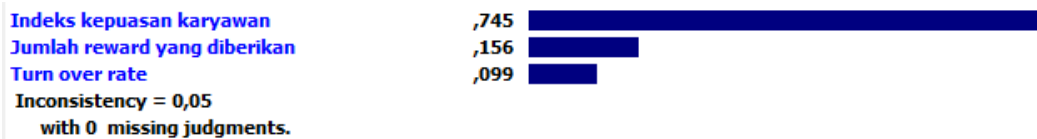
Gambar 4.11 Pembobotan KPI pada Sasaran Strategis Melakukan Perbaikan Proses Pengadaan Material pada Proses Bisnis Internal

Pada KPI pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada sasaran strategis melakukan budaya kerja yang disiplin, efektif, dan efisien dengan tingkat *inconsistency* 0,00877, indikator karyawan yang terlambat mendapatkan bobot lokal sebesar 0,323, indikator karyawan yang tidak hadir mendapatkan bobot lokal sebesar 0,089 dan indikator *turn over rate* mendapatkan bobot lokal sebesar 0,588. Dari hasil pembobotan ini dapat dikatakan valid dikarenakan tingkat *inconsistency*-nya kurang dari 0,1. Hasil perbandingan bobot antar sasaran strategis pada perspektif pelanggan ditampilkan pada Gambar 4.12.



Gambar 4.12 Pembobotan KPI pada Sasaran Strategis Melakukan Budaya Kerja yang Disiplin, Efektif, dan Efisien pada Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada KPI pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada sasaran strategis meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan tingkat *inconsistency* 0,05, indikator Indeks kepuasan karyawan mendapatkan bobot lokal sebesar 0,745, indikator jumlah *reward* yang diberikan mendapatkan bobot lokal sebesar 0,156 dan indikator *turn over rate* mendapatkan bobot lokal sebesar 0,099. Dari hasil pembobotan ini dapat dikatakan valid dikarenakan tingkat *inconsistency*-nya kurang dari 0,1. Hasil perbandingan bobot antar sasaran strategis pada perspektif pelanggan ditampilkan pada Gambar 4.13.



Gambar 4.13 Pembobotan KPI pada Sasaran Strategis Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan pada Pembelajaran dan Pertumbuhan

Setelah itu dilakukan rekap dari hasil pembobotan keseluruhan. Bobot lokal belum mencerminkan bobot sebenarnya dari KPI tersebut. Oleh karena itu bobot lokal harus dikalikan bobot perspektif dan bobot sasaran strategis untuk mendapatkan bobot global dari KPI. Hasil bobot global dari masing-masing KPI ditampilkan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Hasil Rekap Pembobotan Keseluruhan KPI Korporat

Perspektif	Kode KPI	KPI	Bobot Global
Finansial	F1.1	Biaya operasional terhadap pendapatan	0,25453
	F2.1	Peningkatan pendapatan perusahaan setelah pajak	0,04247
Pelanggan	P1.1	Indeks kepuasan pelanggan	0,37173
	P2.1	Jumlah <i>order</i> dari pelanggan baru	0,03689
	P3.1	Jumlah komplain dari pelanggan	0,05838
Proses Bisnis Internal	I1.1	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	0,00899
	I1.2	Produk yang selesai tepat waktu	0,00150
	I2.1	Produk yang <i>defect</i>	0,05893
	I3.1	Distribusi yang tepat waktu	0,00081
	I3.2	Produk yang didistribusi sesuai dengan pesanan (tepat jumlah)	0,01774
	I4.1	Ketepatan jumlah material yang siap diproses	0,01381
	I4.2	Ketepatan waktu pengadaan material	0,00165
	I5.1	<i>Fulfill order rate supplier</i>	0,00497
	I6.1	Penggunaan bahan baku	0,03188
	I7.1	Jumlah proses bisnis yang terotomasi dengan teknologi	0,00524
Pembelajaran dan Pertumbuhan	L1.1	Karyawan yang terlambat	0,01934
	L1.2	Karyawan yang tidak hadir	0,00533
	L1.3	<i>Turn over rate</i>	0,03521
	L2.1	Indeks kepuasan karyawan	0,01730
	L2.2	Jumlah reward yang diberikan	0,00362
	L2.3	<i>Turn over rate</i>	0,00230

Tabel 4.3 Hasil Rekap Pembobotan Keseluruhan KPI Korporat (Lanjutan)

Perspektif	Kode KPI	KPI	Bobot Global
	L3.1	Karyawan yang berasal dari daerah sekitar	0,00970
	L4.1	Jumlah kegiatan masyarakat sekitar yang diikuti atau dibantu oleh perusahaan	0,00519

4.2.5 *Cascading* Departemen Produksi

Setelah dilakukan penyusunan sasaran strategis dan KPI pada level korporat, maka selanjutnya dilakukan penurunan (*cascade*) dan diselaraskan (*aligned*) kepada level unit di bawahnya yaitu departemen. *Cascading* dilakukan melalui tahap diskusi dengan pihak PT. X. Penyusunan strategi pada level departemen dilakukan dengan menggunakan metode *cascading* dari strategi korporat perusahaan untuk menurunkan strategi dari level korporat. Tahap *cascading* ini melalui tahap identifikasi *output* dan *stakeholder expectation* dari departemen. *Cascading* yang dilakukan ini juga melihat sasaran strategi korporat mana saja yang menjadi tanggung jawab dan dikontribusikan oleh departemen. Penyusunan strategi ini juga akan diklasifikasikan ke dalam perspektif untuk memudahkan perhitungan bobot dan penyusunan KPI. Pada tahap ini *cascading* dilakukan ke Departemen Produksi.

4.2.5.1 Identifikasi *Output* dan *Stakeholder Expectation* Departemen Produksi

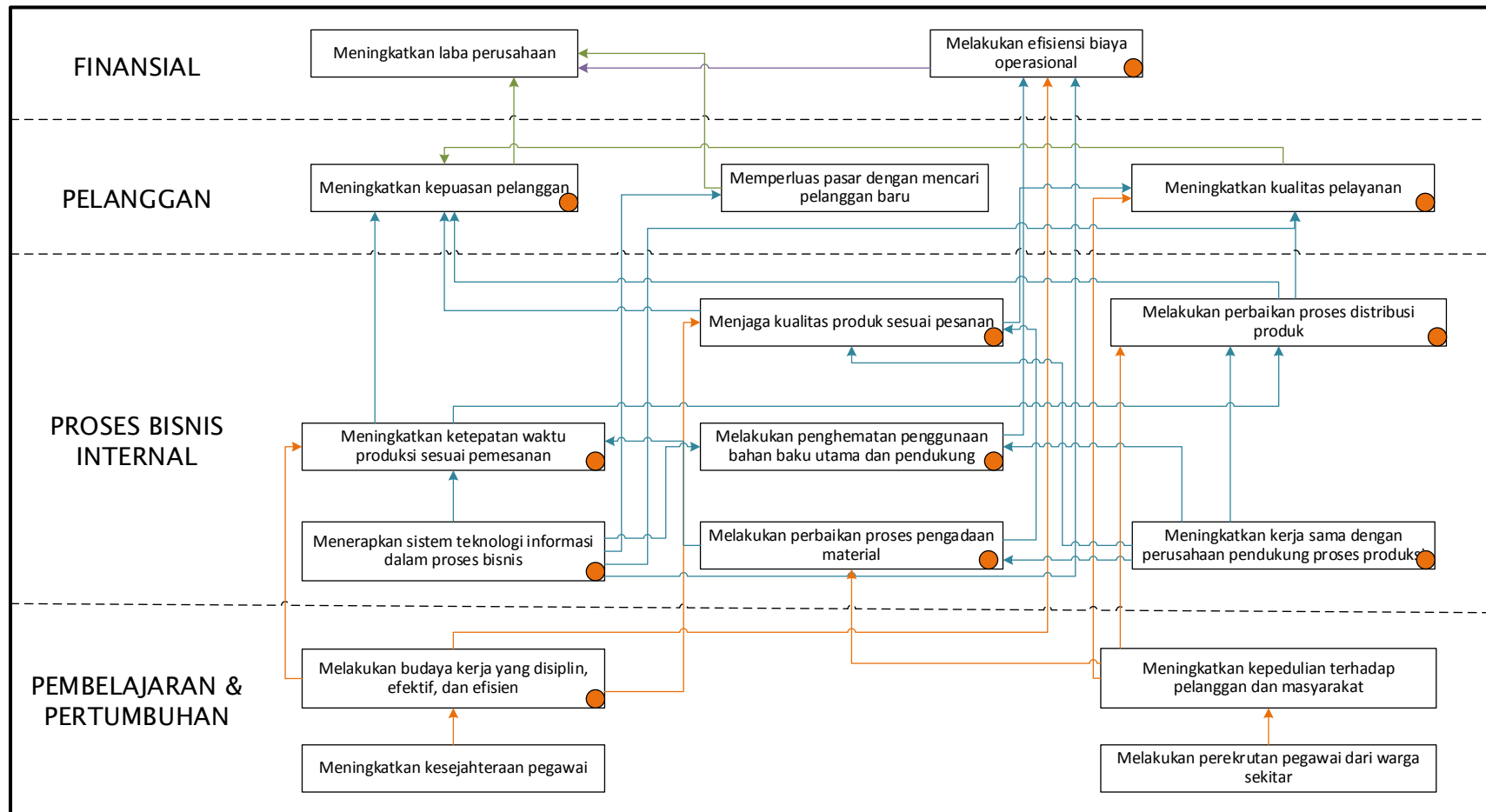
Identifikasi *output* dan *stakeholder expectation* bertujuan untuk mengetahui kinerja dari departemen produksi beserta dengan ekspektasi dari *stakeholder* pada masing-masing *output*. Dengan mengetahui *output* dan ekspektasi dari *stakeholder* ini akan dirumuskan sasaran strategis yang sesuai untuk diterapkan pada Departemen Produksi. Identifikasi dilakukan dengan cara diskusi dengan manajer dan karyawan di Departemen Produksi. Berikut merupakan *output* dan *stakeholder expectation* dari Departemen Produksi.

Tabel 4.4 *Output dan Stakeholder Expectation* Departemen Produksi

Output	Stakeholder	Ekspektasi
Produk yang berkualitas dan sesuai dengan pesanan	Pelanggan	Pelanggan mendapat produk yang berkualitas, sesuai dengan yang diinginkan, dan tepat waktu
Sistem perencanaan dan pengendalian produksi	Unit produksi	Terlaksananya sistem perencanaan pengadaan material dan produksi yang optimal berdasarkan pesanan produk yang ada
Sistem pengelolaan gudang	Unit produksi	Terlaksananya pengelolaan gudang yang baik sehingga material dan produk dapat terjaga kualitasnya tetap baik
Proses produksi	Unit produksi	Terlaksananya proses produksi yang baik untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan tepat waktu serta meminimalkan waste agar tercipta efisiensi biaya

4.2.5.2 Identifikasi Sasaran Strategis Korporat yang Relevan

Berdasarkan identifikasi yang dilakukan untuk mengetahui *output* dan *stakeholder expectation*, maka didapatkan sasaran strategis perusahaan yang relevan dengan Departemen Produksi. Tahap menentukan sasaran strategis mana saja yang relevan adalah dengan melihat apakah sasaran strategis tersebut dalam proses bagaimana mencapainya dikontribusikan oleh Departemen Produksi atau tidak. Hal tersebut mengacu kepada ruang lingkup tugas dan tanggung jawab dari masing-masing departemen. Berikut akan digambarkan peta strategi perusahaan dan diberi tanda pada sasaran strategis yang relevan terhadap Departemen Produksi.



Gambar 4.14 Peta Sasaran Strategis yang Relevan dengan Departemen Produksi

Gambar 4.14 menunjukkan peta strategi perusahaan dimana sasaran strategis yang diberi tanda lingkaran coklat untuk pencapaiannya merupakan kontribusi dari Departemen Produksi.

4.2.5.3 *Cascading* Sasaran Strategis Departemen Produksi





Pada tahap ini disusun sasaran strategis pada Departemen Produksi berdasarkan *cascading* sasaran strategis di level korporat yang dikontribusikan oleh sasaran strategis di Departemen Produksi. Penyusunan sasaran strategis Departemen Produksi dilakukan dengan mengidentifikasi *output* dan *stakeholder expectation* dari Departemen Produksi.

Setelah diketahui sasaran strategis dari Departemen Produksi, dilakukan perancangan KPI untuk masing-masing sasaran strategis. Dalam perancangan KPI tentunya diikuti oleh tahap penentuan target dari masing-masing KPI. Dalam penentuan angkat target mengikuti metode SMART. maka selanjutnya dibuat tabel untuk merekap sasaran strategis dan KPI pada Departemen Produksi. Berikut merupakan tabel yang menjelaskan tentang sasaran strategis Departemen Produksi dan *Key Performance Indicator* pada Departemen Produksi.

Tabel 4.5 *Cascading* Sasaran Strategis dan KPI pada Departemen Produksi

Perspektif	Kode SS	Sasaran Strategis Korporat	<i>Cascading</i>	Sasaran Strategis Departemen Produksi	KPI Departemen Produksi	Satuan	Target
Finansial	F1	Melakukan efisiensi biaya operasional	○	Pengelolaan untuk efisiensi anggaran dan biaya departemen	Ketepatan penggunaan anggaran pada Departemen Produksi	%	80
Pelanggan	P1	Meningkatkan kepuasan pelanggan	○	Kepuasan pelanggan terkait produk	Indeks kepuasan pelanggan yang terkait produk	Indeks	97
	P3	Meningkatkan kualitas pelayanan	○	Kesesuaian produk dengan pesanan	Produk yang dikenai komplain	%	3
Proses Bisnis Internal	I1	Meningkatkan ketepatan waktu produksi sesuai pesanan	●	Meningkatkan ketepatan waktu produksi sesuai pesanan	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	%	85
					Produk yang selesai tepat waktu	%	90
	I2	Meningkatkan kualitas produk	●	Meningkatkan kualitas produk	Produk yang <i>defect</i>	%	20
	I3	Melakukan perbaikan proses distribusi produk	△	Meningkatkan kesiapan produk untuk didistribusi	Ketercapaian target siap distribusi	%	95
	I4	Melakukan perbaikan proses pengadaan material	○	Melakukan pengelolaan gudang dan material	Jumlah material yang rusak atau tidak dapat diproses	m ³	20
Jumlah material yang tidak dapat ditampung					m ³	50	

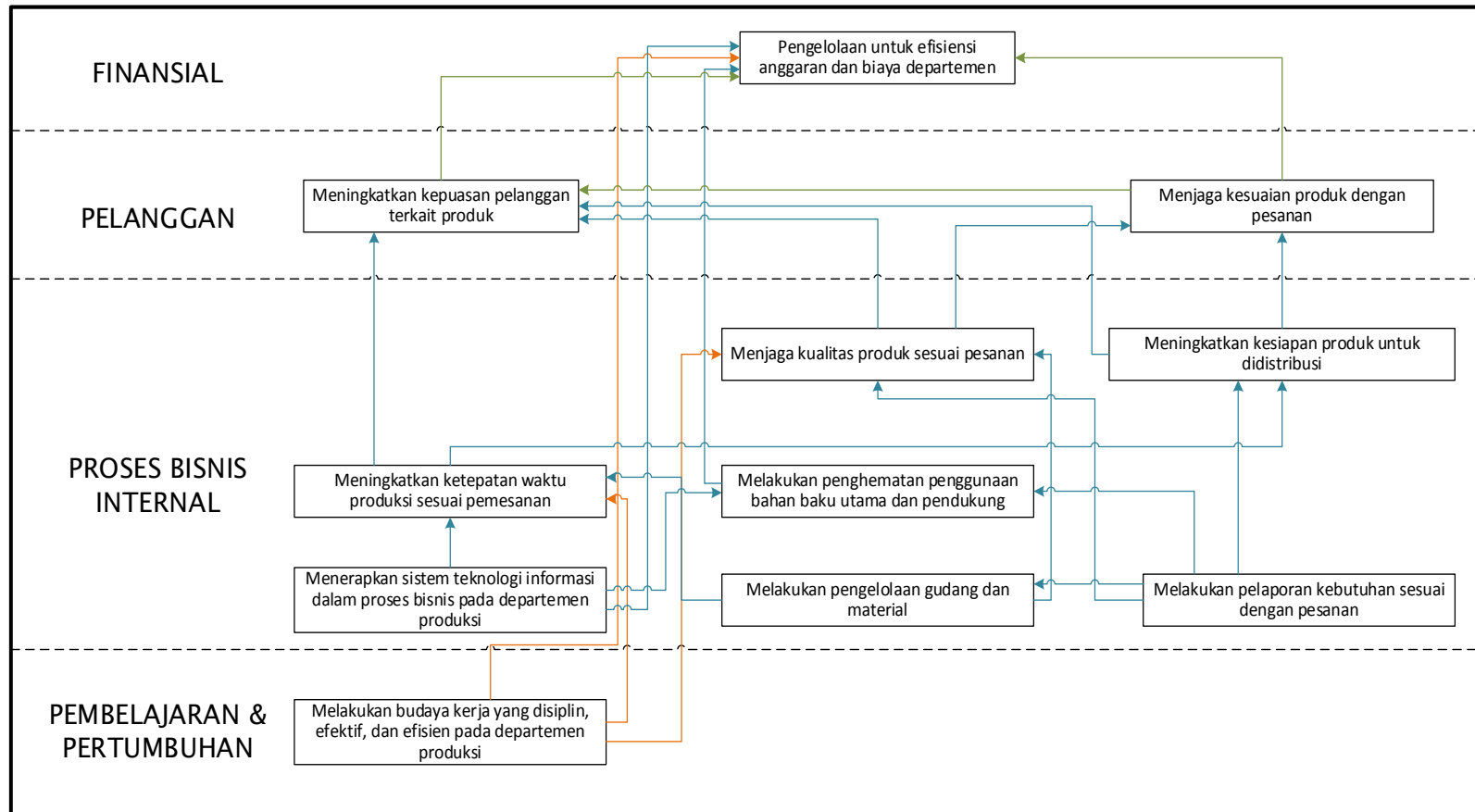
Tabel 4.5 *Cascading* Sasaran Strategis dan KPI pada Departemen Produksi (Lanjutan)

Perspektif	Kode SS	Sasaran Strategis Korporat	<i>Cascading</i>	Sasaran Strategis Departemen Produksi	KPI Departemen Produksi	Satuan	Target
	I5	Meningkatkan kerja sama dengan perusahaan pendukung proses produksi		Melakukan pelaporan kebutuhan sesuai dengan pesanan	Jumlah pelaporan kebutuhan produksi	Satuan	12
	I6	Melakukan penghematan penggunaan bahan baku utama dan pendukung		Melakukan penghematan penggunaan bahan baku utama dan pendukung	Penggunaan bahan baku	%	95
	I7	Menerapkan sistem teknologi informasi dalam proses bisnis		Menerapkan sistem teknologi informasi dalam proses bisnis dalam Departemen Produksi	Penggunaan sistem teknologi informasi pada departemen	Satuan	1
Pembelajaran dan Pertumbuhan	L1	Melakukan budaya kerja yang disiplin, efektif, dan efisien		Melakukan budaya kerja yang disiplin, efektif, dan efisien pada departemen produksi	Karyawan departemen yang terlambat	%	3
					Karyawan departemen yang tidak hadir	%	10
					<i>Turn over rate</i> departemen	%	4
					Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing	Satuan	50

Pada tahap *cascading* digunakan simbol untuk menunjukkan jenis dari *cascading*. Simbol lingkaran berisi menunjukkan *fully contributed*, yaitu sasaran strategis tersebut dikontribusi secara penuh terhadap sasaran strategis di korporat. Simbol lingkaran kosong menunjukkan *partly contributed*, yaitu sasaran strategis korporat tersebut diberikan kontribusi oleh sasaran strategi departemen yang dampaknya tidak secara penuh atau dampak secara tidak langsung. Sedangkan simbol segitiga menunjukkan *support contributed*, yaitu sasaran strategis di departemen tersebut tidak berdampak namun hanya berpengaruh.

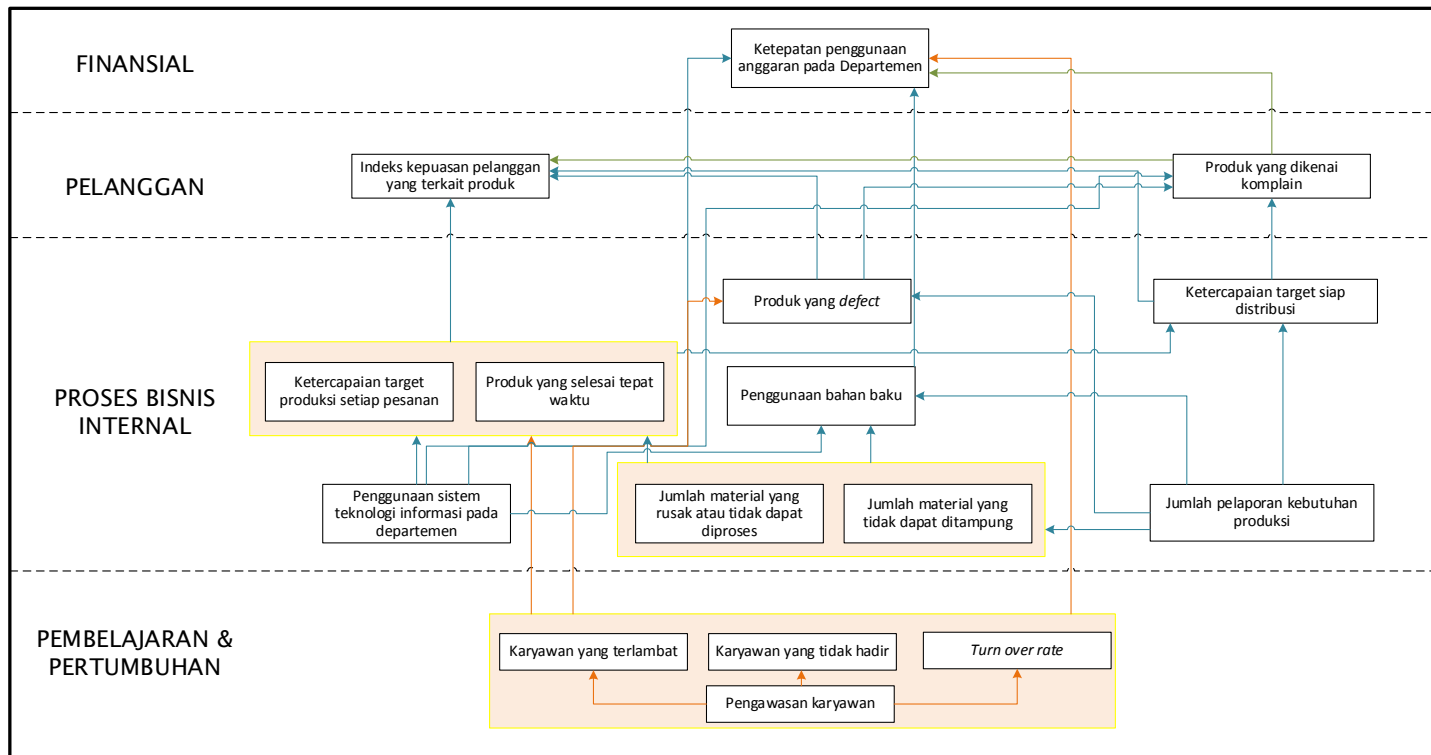
4.2.5.4 Sasaran Strategis dan Peta Strategi Departemen Produksi

Pada tahap ini dijelaskan tentang sasaran strategis yang telah ter-*cascade* di Departemen Produksi. Untuk mengetahui hubungan keterkaitan sebab-akibat dari sasaran strategis yang ada, maka disusun peta strategi dari Departemen Produksi. Berikut merupakan peta strategi dari Departemen Produksi



Gambar 4.15 Peta Strategi Departemen Produksi

Selanjutnya pada tahap ini dilakukan verifikasi untuk menunjukkan adanya hubungan antar sasaran strategis yang sebelumnya telah digambarkan dengan peta strategi departemen. Verifikasi dilakukan dengan membuat peta KPI departemen yang menggambarkan adanya hubungan antar KPI dari masing-masing sasaran strategis. Berikut peta KPI Departemen Produksi dapat dilihat pada Gambar 4.16.



Gambar 4.16 Peta KPI Departemen Produksi

Pada gambar peta KPI Departemen Produksi di atas dapat diketahui hubungan sebab akibat yang menunjukkan bahwa satu KPI mempengaruhi pencapaian KPI lainnya. Sebagai contoh pada gambar terdapat hubungan antara KPI Karyawan yang terlambat, Karyawan yang tidak hadir, *Turn over rate*, dan Pengawasan karyawan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan KPI Ketercapaian target produksi setiap pesanan dan Produk yang selesai tepat waktu pada perspektif proses bisnis internal. Hal tersebut dikarenakan apabila karyawan sering tidak hadir atau terlambat akan mengakibatkan proses produksi tidak berjalan dengan seharusnya karena kurangnya tenaga kerja. Contoh lain terdapat hubungan antara KPI Produk yang dikenai komplain pada perspektif pelanggan dengan KPI Ketepatan penggunaan anggaran pada departemen pada perspektif finansial. Hal tersebut dikarenakan semakin banyak produk yang memiliki masalah atau komplain, maka semakin sedikit biaya yang departemen untuk menangani produk-produk tersebut.

4.2.2.5 Pembobotan Sasaran Strategis dan *Key Performance Indicator* Departemen Produksi

Setelah dilakukan penyusunan sasaran strategis dan KPI pada Departemen Produksi dan untuk mengetahui kontribusi dari masing-masing sasaran strategis dan KPI terhadap pencapaian kinerja perusahaan, maka kemudian dilakukan pembobotan pada sasaran strategis dan KPI tersebut dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Proses penentuan tingkat kepentingan ataupun prioritas setiap sasaran strategis maka dilakukan pembobotan dengan perbandingan secara berpasangan (*pairwise comparison*) yang menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Proses ini juga dilakukan dengan berdiskusi dengan pihak PT. X. Pembobotan pada kuesioner AHP ini dilakukan oleh dua orang yaitu Manajer Produksi dan Asisten Manajer Produksi. Kedua jabatan tersebut merupakan orang yang paham dengan kinerja dan kondisi dari Departemen Produksi. Untuk penentuan skor perbandingannya sesuai dengan apa yang telah dijelaskan di bab tinjauan pustaka. Semakin tinggi prioritas suatu sasaran strategis ataupun KPI maka bobotnya pun akan semakin besar.

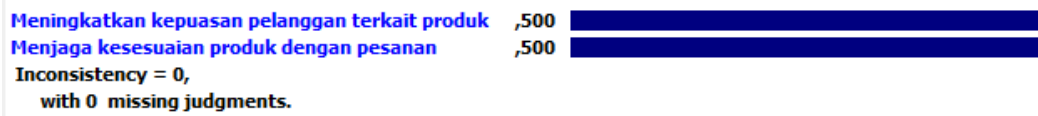
Proses pengisian perbandingan antar sasaran dan KPI juga harus memperhatikan tingkat *inconsistency* yang harus di bawah 0,1 yang artinya semakin rendah tingkat *inconsistency* maka hasil perbandingan antar elemen semakin sesuai dan konsisten.

Pembobotan yang pertama dilakukan adalah pembobotan terhadap perspektif yang adalah pada BSC. Dengan tingkat *inconsistency* sebesar 0,03, perspektif finansial mendapatkan bobot sebesar 0,184, perspektif pelanggan mendapatkan bobot sebesar 0,353, perspektif proses bisnis internal mendapatkan bobot sebesar 0,399, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapatkan bobot sebesar 0,064. Dari hasil pembobotan ini dapat dikatakan valid dikarenakan tingkat *inconsistency*-nya kurang dari 0,1. Grafik perbandingan bobot antar perspektif ditampilkan pada Gambar 4.17



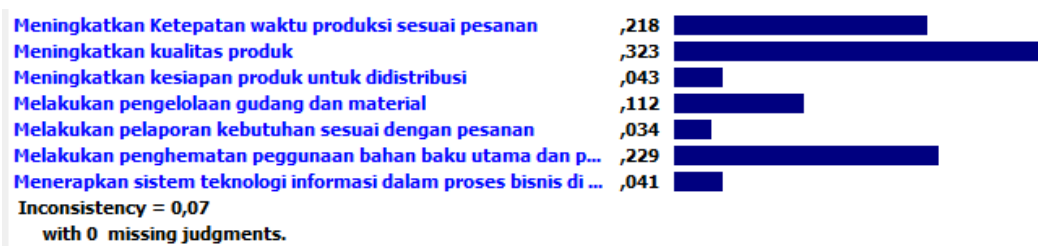
Gambar 4.17 Pembobotan Perspektif BSC pada Departemen Produksi

Setelah didapatkan bobot untuk masing-masing perspektif, selanjutnya dilakukan pengolahan data untuk mendapatkan bobot masing-masing sasaran strategis pada masing-masing perspektif. Selanjutnya pada hasil yang ditampilkan oleh *expert choice* akan didapatkan bobot lokal untuk setiap sasaran strategis. Pada sasaran strategis pada perspektif pelanggan, dengan tingkat *inconsistency* sebesar 0, sasaran strategis meningkatkan kepuasan pelanggan terkait produk mendapatkan bobot lokal sebesar 0,500 dan sasaran strategis menjaga kesesuaian produk dengan pesanan mendapatkan bobot lokal sebesar 0,500. Dari hasil pembobotan ini dapat dikatakan valid dikarenakan tingkat *inconsistency*-nya kurang dari 0,1. Hasil perbandingan bobot antar sasaran strategis pada perspektif pelanggan ditampilkan pada Gambar 4.18.



Gambar 4.18 Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan pada Departemen Produksi

Pada sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal, dengan tingkat *inconsistency* sebesar 0,07, sasaran strategis Meningkatkan ketepatan waktu produksi sesuai pesanan mendapatkan bobot lokal sebesar 0,218, sasaran strategis Meningkatkan kualitas produk mendapatkan bobot lokal sebesar 0,323, sasaran strategis Meningkatkan kesiapan produk untuk didistribusi mendapatkan bobot lokal sebesar 0,043, sasaran strategis Melakukan pengelolaan gudang dan material mendapatkan bobot lokal sebesar 0,112, sasaran strategis Melakukan pelaporan kebutuhan sesuai dengan pesanan mendapatkan bobot lokal sebesar 0,034, sasaran strategis Melakukan penghematan penggunaan bahan baku utama dan pendukung mendapatkan bobot lokal sebesar 0,229, dan sasaran strategis Menerapkan sistem teknologi informasi dalam proses bisnis di departemen. Dari hasil pembobotan ini dapat dikatakan valid dikarenakan tingkat *inconsistency*-nya kurang dari 0,1. Hasil perbandingan bobot antar sasaran strategis pada perspektif pelanggan ditampilkan pada Gambar 4.19.



Gambar 4.19 Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal pada Departemen Produksi

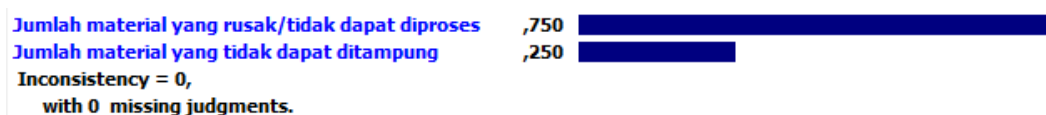
Selanjutnya dilakukan pembobotan pada sasaran strategis yang memiliki lebih dari 1 KPI. Pada KPI pada perspektif proses bisnis internal pada sasaran strategis meningkatkan ketepatan waktu produksi sesuai pesanan dengan tingkat *inconsistency* 0, indikator ketercapaian target produksi setiap pesanan

mendapatkan bobot lokal sebesar 0,500 dan indikator produk yang selesai tepat waktu mendapatkan bobot lokal sebesar 0,500. Dari hasil pembobotan ini dapat dikatakan valid dikarenakan tingkat *inconsistency*-nya kurang dari 0,1. Hasil perbandingan bobot antar sasaran strategis pada perspektif pelanggan ditampilkan pada Gambar 4.20.



Gambar 4.20 Pembobotan KPI pada Sasaran Strategis Meningkatkan Ketepatan Waktu Produksi Sesuai Pesanan pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada KPI pada perspektif proses bisnis internal pada sasaran strategis melakukan pengelolaan gudang dan material dengan tingkat *inconsistency* 0, indikator jumlah material yang rusak atau tidak dapat diproses mendapatkan bobot lokal sebesar 0,750 dan indikator jumlah material yang tidak dapat ditampung mendapatkan bobot lokal sebesar 0,250. Dari hasil pembobotan ini dapat dikatakan valid dikarenakan tingkat *inconsistency*-nya kurang dari 0,1. Hasil perbandingan bobot antar sasaran strategis pada perspektif pelanggan ditampilkan pada Gambar 4.21.



Gambar 4.21 Pembobotan KPI pada Sasaran Strategis Melakukan Pengelolaan Gudang dan Material pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada KPI pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada sasaran strategis melakukan budaya kerja yang disiplin, efektif dan efisien dengan tingkat *inconsistency* 0,09, indikator karyawan yang terlambat mendapatkan bobot lokal sebesar 0,174, indikator karyawan yang tidak hadir mendapatkan bobot lokal sebesar 0,244, dan indikator *turn over rate* departemen mendapatkan bobot lokal sebesar 0,072, dan indikator pengawasan karyawan mendapatkan bobot 0,509. Dari

hasil pembobotan ini dapat dikatakan valid dikarenakan tingkat *inconsistency*-nya kurang dari 0,1. Hasil perbandingan bobot antar sasaran strategis pada perspektif pelanggan ditampilkan pada Gambar 4.22.



Gambar 4.22 Pembobotan KPI pada Sasaran Strategis Melakukan Budaya Kerja yang Disiplin, Efektif dan Efisien pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Setelah dilakukan pengolahan data untuk pembobotan, maka dilakukan perekapan hasil pembobotan keseluruhan pada Departemen Produksi yang dapat dilihat pada Tabel 4.6. Bobot lokal belum menggambarkan bobot sebenarnya dari KPI tersebut. Oleh karena itu bobot lokal harus dikalikan dengan bobot perspektif dan bobot sasaran strategis untuk mendapatkan bobot sebenarnya dari KPI tersebut. Hasil bobot global untuk masing-masing KPI pada Departemen Produksi ditampilkan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Hasil Rekap Pembobotan KPI pada Departemen Produksi

Perspektif	Kode KPI Dept	KPI Departemen Produksi	Bobot Global
Finansial	DF1.1	Ketepatan penggunaan anggaran pada Departemen Produksi	0,18400
Pelanggan	DP1.1	Indeks kepuasan pelanggan yang terkait produk	0,17650
	DP2.1	Produk yang dikenai komplain	0,17650
Proses Bisnis Internal	DI1.1	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	0,04349
	DI1.2	Produk yang selesai tepat waktu	0,04349
	DI2.1	Produk yang <i>defect</i>	0,12888
	DI3.1	Ketercapaian target siap distribusi	0,01716
	DI4.1	Jumlah material yang rusak atau tidak dapat diproses	0,03352

Tabel 4.6 Hasil Rekap Pembobotan KPI pada Departemen Produksi (Lanjutan)

Perspektif	Kode KPI Dept	KPI Departemen Produksi	Bobot Global
	DI4.2	Jumlah material yang tidak dapat ditampung	0,01117
	DI5.1	Jumlah pelaporan kebutuhan produksi	0,01357
	DI6.1	Penggunaan bahan baku	0,09137
	DI7.1	Penggunaan sistem teknologi informasi pada departemen	0,01636
Pembelajaran dan Pertumbuhan	DL1.1	Karyawan departemen yang terlambat	0,01114
	DL1.2	Karyawan departemen yang tidak hadir	0,01562
	DL1.3	<i>Turn over rate</i> departemen	0,00461
	DL1.4	Pengawasan karyawan departemen	0,03258

4.2.6 Cascading Key Performance Indicator Individu

Setelah dilakukan penyusunan sasaran strategis dan KPI pada level korporat, maka selanjutnya dilakukan penurunan (*cascade*) dan diselaraskan (*aligned*) kepada level unit di bawahnya yaitu level individu karyawan. *Cascading* dilakukan melalui tahap diskusi dengan pihak PT. X. *Cascading* yang dilakukan dari Departemen Produksi ke seluruh jabatan yang berada di Departemen Produksi yaitu Manajer Departemen Produksi, Asisten Manajer Produksi, *Foreman*, Asisten *Foreman*, Administrasi Produksi dan Karyawan Produksi.

Pada tahap *cascading* KPI ini digunakan simbol untuk menunjukkan jenis dari *cascading*. Simbol lingkaran berisi menunjukkan *fully contributed*, yaitu KPI departemen tersebut dikontribusi secara penuh oleh KPI individu. Simbol lingkaran kosong menunjukkan *partly contributed*, yaitu KPI departemen tersebut diberikan kontribusi oleh KPI individu yang dampaknya tidak secara penuh atau dampak secara tidak langsung. Sedangkan simbol segitiga menunjukkan *support*

contributed, yaitu KPI individu tersebut tidak berdampak namun hanya berpengaruh.

4.2.6.1 Manajer Departemen Produksi

Proses *cascading* yang pertama dilakukan ke level individu adalah pada jabatan tertinggi dari Departemen Produksi, yaitu Manajer Departemen Produksi. *Cascading* dilakukan melalui tahap identifikasi *job description* dari jabatan Manajer Departemen Produksi dan *cascading* dari *key performance indicator* (KPI) pada Departemen Produksi berdasarkan dengan *job description* dari jabatan Manajer Departemen Produksi.

Tabel 4.7 *Job Description* Manajer Departemen Produksi

Area kegiatan	Aktivitas	Objek
Proses produksi	Merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi	Penjadwalan produksi dan pengadaan bahan baku
	Menyetujui dan mengevaluasi	Prosedur produksi
	Mengatur, merawat, dan mengevaluasi	Peralatan dan mesin
	Meningkatkan efektifitas dan efisiensi	Proses dan hasil kerja
	Mengevaluasi dan memperbaiki	Hasil kerja
Administrasi produksi	Memeriksa dan mengevaluasi	Dokumen utama dan pendukung di departemen
SDM	Memimpin, mengarahkan, menjaga disiplin, memelihara motivasi kerja dan melaksanakan evaluasi kerja	Departemen dan bawahan
Koordinasi	Melakukan koordinasi terkait berjalannya departemen produksi	Direktur, departemen lain, atau perusahaan luar (pihak luar)

4.2.6.1.1 *Cascading Key Performance Indicator* Manajer Departemen Produksi


Pada tahap ini akan dilakukan penyusunan KPI pada jabatan Manajer Departemen Produksi. Proses penyusunan ini berdasarkan *cascading* KPI Departemen Produksi yang dapat dikontribusikan oleh jabatan Manajer

Departemen Produksi yang relevan terhadap KPI Manajer Departemen Produksi. Perumusan KPI ini juga dapat dilakukan berdasarkan hasil identifikasi *job description* dari jabatan Manajer Departemen Produksi. Hasil KPI yang telah disusun dapat dilihat pada tabel 4.8.

Tabel 4.8 *Cascading* Manajer Departemen Produksi

KPI Departemen Produksi	<i>Cascading</i> KPI Individu	KPI Manajer Departemen Produksi
Ketepatan penggunaan anggaran pada Departemen Produksi	○	Ketepatan penggunaan anggaran pada Departemen Produksi
Indeks kepuasan pelanggan yang terkait produk	△	Jumlah pengecekan rutin produk jadi
Produk yang dikenai komplain	△	Penanganan komplain terkait produk
Ketercapaian target produksi setiap pesanan	○	Ketercapaian target produksi setiap pesanan
Produk yang selesai tepat waktu	△	Jumlah usulan perbaikan proses produksi
Produk yang <i>defect</i>	△	Pelaporan kebutuhan training karyawan produksi
Ketercapaian target siap distribusi	○	Ketercapaian target siap distribusi
Jumlah material yang rusak/tidak dapat diproses	○	Jumlah usulan perbaikan pengelolaan gudang
Jumlah material yang tidak dapat ditampung	○	Ketepatan pelaksanaan kegiatan gudang berdasarkan jadwal
Pelaporan kebutuhan terhadap pesanan	●	Pelaporan kebutuhan terhadap pesanan
Penggunaan bahan baku	○	Penggunaan bahan baku
Karyawan departemen yang terlambat	○	Karyawan departemen yang terlambat
Karyawan departemen yang tidak hadir	○	Karyawan departemen yang tidak hadir
<i>Turn over rate</i> departemen	○	<i>Turn over rate</i> departemen
Pengawasan karyawan	○	Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing

Tabel 4.8 *Cascading* Manajer Departemen Produksi (Lanjutan)

KPI Departemen Produksi	<i>Cascading</i> KPI Individu	KPI Manajer Departemen Produksi
Penggunaan sistem teknologi informasi pada departemen		Jumlah usulan penggunaan sistem teknologi informasi

4.2.6.1.2 Pembobotan KPI Manajer Departemen Produksi

Pada tahap ini dilakukan pembobotan dari masing-masing KPI yang telah disusun pada tahap sebelumnya untuk mengetahui seberapa besar kontribusi setiap KPI tersebut terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Proses pembobotan dilakukan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Proses penentuan tingkat kepentingan ataupun prioritas setiap sasaran strategis maka dilakukan pembobotan dengan perbandingan secara berpasangan (*pairwise comparison*) yang menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Proses ini juga dilakukan dengan berdiskusi dengan pihak PT. X. Pembobotan pada kuesioner AHP ini hanya dilakukan oleh satu orang yaitu Manajer Departemen Produksi. Jabatan tersebut merupakan orang yang paham dengan kinerja dan kondisi dari Departemen Produksi. Untuk penentuan skor perbandingannya sesuai dengan apa yang telah dijelaskan di bab tinjauan pustaka. Semakin tinggi prioritas suatu sasaran strategis ataupun KPI maka bobotnya pun akan semakin besar.

Proses pengisian perbandingan antar sasaran dan KPI juga harus memperhatikan tingkat *inconsistency* yang harus di bawah 0,1 yang artinya semakin rendah tingkat *inconsistency* maka hasil perbandingan antar elemen semakin sesuai dan konsisten.

Pada hasil pembobotan KPI dari jabatan Manajer Departemen Produksi, dengan tingkat *inconsistency* sebesar 0,08 indikator Ketepatan penggunaan anggaran pada Departemen Produksi mendapatkan bobot 0,019, indikator Jumlah pengecekan rutin produk jadi mendapatkan bobot 0,119, indikator Penanganan komplain terkait produk mendapatkan bobot 0,072, indikator Ketercapaian target produksi setiap pesanan mendapatkan bobot 0,177, indikator Jumlah usulan

perbaikan proses produksi mendapatkan bobot 0,122, indikator Pelaporan kebutuhan training karyawan produksi mendapatkan bobot 0,061, indikator Ketercapaian target siap distribusi mendapatkan bobot 0,141, indikator Jumlah usulan perbaikan pengelolaan gudang mendapatkan bobot 0,039, indikator Ketepatan pelaksanaan kegiatan gudang berdasarkan jadwal mendapatkan bobot 0,057, indikator Pelaporan kebutuhan terhadap pesanan mendapatkan bobot 0,026, indikator Penggunaan bahan baku mendapatkan bobot 0,054, indikator Karyawan departemen yang terlambat mendapatkan bobot 0,012, indikator Karyawan departemen yang tidak hadir mendapatkan bobot 0,048, indikator *Turn over rate* mendapatkan bobot 0,012, indikator Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing mendapatkan bobot 0,026, dan indikator Jumlah usulan penggunaan sistem teknologi informasi mendapatkan bobot 0,014. Dari hasil pembobotan ini dapat dikatakan valid dikarenakan tingkat *inconsistency*-nya kurang dari 0,1. Grafik perbandingan bobot antar perspektif ditampilkan pada Gambar 4.23.



Gambar 4.23 Pembobotan KPI pada jabatan Manajer Departemen Produksi

Setelah itu dilakukan rekap KPI dan hasil dari pembobotan KPI jabatan Manajer Departemen Produksi. Berikut adalah hasil rekap KPI Manajer Departemen Produksi:

Tabel 4.9 Hasil Rekap Pembobotan KPI Manajer Departemen Produksi

Aktivitas	Objek	KPI Manajer Produksi	Satuan	Target	Bobot KPI
Merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi	Penjadwalan produksi dan pengadaan bahan baku	Ketepatan penggunaan anggaran pada Departemen Produksi	%	100	0,019
		Ketepatan pelaksanaan kegiatan gudang dengan jadwal	%	90	0,057
Menyetujui dan mengevaluasi	Prosedur produksi				
Mengatur, merawat, dan mengevaluasi	Peralatan dan mesin	Jumlah usulan perbaikan proses produksi	Satuan	4	0,122
Mengevaluasi dan memperbaiki	Hasil kerja	Jumlah usulan perbaikan pengelolaan gudang	Satuan	3	0,039
		Jumlah pengecekan rutin produk jadi	Satuan	100	0,119
Meningkatkan efektifitas dan efisiensi	Proses dan hasil kerja	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	%	85	0,177
		Ketercapaian target siap distribusi	%	95	0,141
		Penggunaan bahan baku	%	95	0,054
		Jumlah usulan penggunaan sistem teknologi informasi	Satuan	2	0,014
Memeriksa dan mengevaluasi	Dokumen utama dan pendukung di departemen	Penanganan komplain terkait produk	%	70	0,072
Memimpin, mengarahkan, menjaga disiplin, memelihara motivasi kerja dan melaksanakan evaluasi kerja	Departemen dan bawahan	Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing	%	95	0,026
		Karyawan departemen yang terlambat	%	3	0,012
		Karyawan departemen yang tidak hadir	%	10	0,048

Tabel 4.9 Hasil Rekap Pembobotan KPI Manajer Departemen Produksi (Lanjutan)

Aktivitas	Objek	KPI Manajer Produksi	Satuan	Target	Bobot KPI
		<i>Turn over rate</i> departemen	%	4	0,012
Melakukan koordinasi terkait berjalannya departemen produksi	Direktur, departemen lain, atau perusahaan luar (pihak luar)	Pelaporan kebutuhan terhadap pesanan	%	95	0,026
		Pelaporan kebutuhan training karyawan produksi	Satuan	2	0,061

4.2.6.2 Asisten Manajer Produksi

Proses *cascading* yang dilakukan ke level individu selanjutnya adalah pada jabatan yang berada di bawah dari jabatan Manajer Departemen Produksi, yaitu Asisten Manajer Produksi. *Cascading* dilakukan melalui tahap identifikasi *job description* dari jabatan Asisten Manajer Produksi dan *cascading* dari *key performance indicator* (KPI) pada Departemen Produksi berdasarkan dengan *job description* dari jabatan Asisten Manajer Produksi.

Tabel 4.10 *Job Description* Asisten Manajer Produksi

Area Kegiatan	Aktivitas	Objek
Proses Produksi	Merencanakan	Penjadwalan produksi
	Mengatur, merawat, dan mengevaluasi	Peralatan dan mesin
	Mengontrol	Keamanan, kebersihan, dan kondusifitas daerah produksi
	Meningkatkan efektifitas dan efisiensi	Proses dan hasil kerja
	Mengontrol	Hasil kerja
Administrasi Produksi	Memeriksa dan memastikan sesuai prosedur	Laporan proses produksi
SDM	Memimpin, mengarahkan, menjaga disiplin, memelihara motivasi kerja dan melaksanakan evaluasi kerja selama proses produksi berlangsung	Karyawan bawahan


4.2.6.2.1 *Cascading Key Performance Indicator* Asisten Manajer Produksi

Pada tahap ini akan dilakukan penyusunan KPI pada jabatan Asisten Manajer Produksi. Proses penyusunan ini berdasarkan *cascading* KPI Departemen Produksi yang dapat dikontribusikan oleh jabatan Asisten Manajer Produksi yang relevan terhadap KPI Asisten Manajer Produksi. Perumusan KPI ini juga dapat dilakukan berdasarkan hasil identifikasi *job description* dari jabatan Asisten Manajer Produksi. Hasil KPI yang telah disusun dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.11 *Cascading* Asisten Manajer Produksi

KPI Departemen Produksi	<i>Cascading</i> KPI Individu	KPI Asisten Manajer Produksi
Ketepatan penggunaan anggaran pada Departemen Produksi	○	Ketepatan penggunaan anggaran pada Departemen Produksi
Indeks kepuasan pelanggan yang terkait produk	△	Jumlah pengecekan rutin produk jadi
Produk yang dikenai komplain	△	Penanganan komplain terkait produk
Ketercapaian target produksi setiap pesanan	○	Ketercapaian target produksi setiap pesanan
Produk yang selesai tepat waktu	△	Jumlah usulan perbaikan proses produksi
Produk yang <i>defect</i>	△	Jumlah pengecekan rutin proses produksi
Ketercapaian target siap distribusi	○	Jumlah usulan penambahan waktu kerja/lembur
Jumlah material yang rusak/tidak dapat diproses	○	Jumlah pengecekan rutin material dan produk
Jumlah material yang tidak dapat ditampung	○	Ketepatan pelaksanaan kegiatan gudang berdasarkan jadwal
Penggunaan bahan baku	○	Penggunaan bahan baku
Karyawan departemen yang terlambat	○	Karyawan departemen yang terlambat
Karyawan departemen yang tidak hadir	○	Karyawan departemen yang tidak hadir
<i>Turn over rate</i> departemen	○	<i>Turn over rate</i> departemen

Tabel 4.11 *Cascading* Asisten Manajer Produksi (Lanjutan)

KPI Departemen Produksi	<i>Cascading</i> KPI Individu	KPI Asisten Manajer Produksi
Pengawasan karyawan		Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing

4.2.6.2.2 Pembobotan KPI Asisten Manajer Produksi

Pada tahap ini dilakukan pembobotan dari masing-masing KPI yang telah disusun pada tahap sebelumnya untuk mengetahui seberapa besar kontribusi setiap KPI tersebut terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Proses pembobotan dilakukan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Proses penentuan tingkat kepentingan ataupun prioritas setiap sasaran strategis maka dilakukan pembobotan dengan perbandingan secara berpasangan (*pairwise comparison*) yang menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Proses ini juga dilakukan dengan berdiskusi dengan pihak PT. X. Pembobotan pada kuesioner AHP ini hanya dilakukan oleh satu orang yaitu Manajer Departemen Produksi. Jabatan tersebut merupakan orang yang paham dengan kinerja dan kondisi dari Departemen Produksi. Untuk penentuan skor perbandingannya sesuai dengan apa yang telah dijelaskan di bab tinjauan pustaka. Semakin tinggi prioritas suatu sasaran strategis ataupun KPI maka bobotnya pun akan semakin besar.

Proses pengisian perbandingan antar sasaran dan KPI juga harus memperhatikan tingkat *inconsistency* yang harus di bawah 0,1 yang artinya semakin rendah tingkat *inconsistency* maka hasil perbandingan antar elemen semakin sesuai dan konsisten.

Pada hasil pembobotan KPI dari jabatan Asisten Manajer Produksi, dengan tingkat *inconsistency* sebesar 0,09 indikator Ketepatan penggunaan anggaran pada Departemen Produksi mendapatkan bobot 0,023, indikator Jumlah pengecekan rutin produk jadi mendapatkan bobot 0,104, indikator Penanganan komplain terkait produk mendapatkan bobot 0,161, indikator Ketercapaian target produksi setiap pesanan mendapatkan bobot 0,178, indikator Jumlah usulan perbaikan proses produksi mendapatkan bobot 0,098, indikator Jumlah pengecekan

rutin proses produksi mendapatkan bobot 0,117, indikator Jumlah usulan penambahan waktu kerja/lembur mendapatkan bobot 0,078, indikator Jumlah pengecekan rutin material dan produk jadi di gudang mendapatkan bobot 0,051, indikator Ketepatan pelaksanaan kegiatan gudang berdasarkan jadwal mendapatkan bobot 0,050, indikator Penggunaan bahan baku mendapatkan bobot 0,040, indikator Karyawan departemen yang terlambat mendapatkan bobot 0,014, indikator Karyawan departemen yang tidak hadir mendapatkan bobot 0,047, indikator *Turn over rate* mendapatkan bobot 0,018, dan indikator Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing mendapatkan bobot 0,022. Dari hasil pembobotan ini dapat dikatakan valid dikarenakan tingkat *inconsistency*-nya kurang dari 0,1. Grafik perbandingan bobot antar perspektif ditampilkan pada Gambar 4.24.



Gambar 4.24 Pembobotan KPI pada jabatan Asisten Manajer Produksi

Setelah itu dilakukan rekap KPI dan hasil dari pembobotan KPI jabatan Asisten Manajer Produksi. Berikut adalah hasil rekap KPI Asisten Manajer Produksi.

Tabel 4.12 Hasil Rekap Pembobotan KPI Asisten Manajer Produksi

Aktivitas	Objek	KPI Asisten Manajer	Satuan	Target	Bobot KPI
Merencanakan	Penjadwalan produksi	Ketepatan penggunaan anggaran pada Departemen Produksi	%	100	0,023

Tabel 4.12 Hasil Rekap Pembobotan KPI Asisten Manajer Produksi (Lanjutan)

Aktivitas	Objek	KPI Asisten Manajer	Satuan	Target	Bobot KPI
Mengatur, merawat, dan mengevaluasi	Peralatan dan mesin	Jumlah usulan perbaikan proses produksi	Satuan	4	0,098
Mengontrol	Keamanan, kebersihan, dan kondusifitas daerah produksi	Jumlah pengecekan rutin proses produksi	Satuan	100	0,117
Meningkatkan efektifitas dan efisiensi	Proses dan hasil kerja	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	%	85	0,178
		Penggunaan bahan baku	%	95	0,038
Mengontrol	Hasil kerja	Jumlah pengecekan rutin produk jadi	Satuan	100	0,104
		Jumlah usulan penambahan waktu kerja/lembur	Satuan	5	0,078
		Jumlah pengecekan rutin material dan produk	Satuan	5	0,051
		Ketepatan pelaksanaan kegiatan gudang berdasarkan jadwal	%	90	0,05
Memeriksa dan memastikan sesuai prosedur	Laporan proses produksi	Penanganan komplain terkait produk	%	70	0,161
Memimpin, mengarahkan, menjaga disiplin, memelihara motivasi kerja dan melaksanakan evaluasi kerja selama proses produksi berlangsung	Karyawan bawahan	Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing	%	95	0,022
		Karyawan departemen yang terlambat	%	3	0,014
		Karyawan departemen yang tidak hadir	%	10	0,047
		<i>Turn over rate</i> departemen	%	4	0,018

4.2.6.3 Foreman

Proses *cascading* yang dilakukan ke level individu selanjutnya adalah pada jabatan yang berada di bawah dari jabatan Asisten Manajer Produksi, yaitu jabatan *Foreman*. *Cascading* dilakukan melalui tahap identifikasi *job description* dari jabatan *Foreman* dan *cascading* dari *key performance indicator* (KPI) pada Departemen Produksi berdasarkan dengan *job description* dari jabatan *Foreman*.



Tabel 4.13 *Job Description Foreman*

Area Kegiatan	Aktivitas	Objek
Proses Produksi	Menentukan dari proses yang akan dijalankan berdasarkan jadwal dan prosedur	Bahan baku, alat, dan jumlah
	Mempersiapkan dan mengontrol	Peralatan dan mesin
	Mengontrol sesuai desain dan prosedur	Hasil kerja setiap bagian
Admintrasi produksi	Memeriksa dan mengevaluasi	Laporan tiap bagian
SDM	Mengatur dan mengawasi kinerja	Karyawan produksi

4.2.6.3.1 *Cascading Key Performance Indicator Foreman*

Pada tahap ini akan dilakukan penyusunan KPI pada jabatan *Foreman*. Proses penyusunan ini berdasarkan *cascading* KPI Departemen Produksi yang dapat dikontribusikan oleh jabatan *Foreman* yang relevan terhadap KPI *Foreman*. Perumusan KPI ini juga dapat dilakukan berdasarkan hasil identifikasi *job description* dari jabatan *Foreman*. Hasil KPI yang telah disusun dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14 *Cascading Foreman*

KPI Departemen Produksi	<i>Cascading</i> KPI Individu	KPI <i>Foreman</i>
Indeks kepuasan pelanggan yang terkait produk		Jumlah pengecekan rutin produk jadi di setiap bagian proses
Produk yang dikenai komplain		Ketepatan penentuan alat, bahan, dan jumlah sesuai desain dan pesanan

Tabel 4.14 *Cascading Foreman* (Lanjutan)

KPI Departemen Produksi	<i>Cascading KPI Individu</i>	<i>KPI Foreman</i>
Ketercapaian target produksi setiap pesanan	○	Ketercapaian target produksi setiap pesanan
Produk yang selesai tepat waktu	○	Produk yang selesai tepat waktu
Produk yang <i>defect</i>	△	Jumlah pengecekan rutin peralatan dan mesin
Ketercapaian target siap distribusi	△	Ketepatan pengecekan produk yang siap didistribusi
Penggunaan bahan baku	○	Ketepatan penggunaan bahan baku sesuai desain
Pengawasan karyawan	○	Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing

4.2.6.3.2 Pembobotan *KPI Foreman*

Pada tahap ini dilakukan pembobotan dari masing-masing KPI yang telah disusun pada tahap sebelumnya untuk mengetahui seberapa besar kontribusi setiap KPI tersebut terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Proses pembobotan dilakukan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Proses penentuan tingkat kepentingan ataupun prioritas setiap sasaran strategis maka dilakukan pembobotan dengan perbandingan secara berpasangan (*pairwise comparison*) yang menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Proses ini juga dilakukan dengan berdiskusi dengan pihak PT. X. Pembobotan pada kuesioner AHP ini hanya dilakukan oleh satu orang yaitu Manajer Departemen Produksi. Jabatan tersebut merupakan orang yang paham dengan kinerja dan kondisi dari Departemen Produksi. Untuk penentuan skor perbandingannya sesuai dengan apa yang telah dijelaskan di bab tinjauan pustaka. Semakin tinggi prioritas suatu sasaran strategis ataupun KPI maka bobotnya pun akan semakin besar.

Proses pengisian perbandingan antar sasaran dan KPI juga harus memperhatikan tingkat *inconsistency* yang harus di bawah 0,1 yang artinya

semakin rendah tingkat *inconsistency* maka hasil perbandingan antar elemen semakin sesuai dan konsisten.

Pada hasil pembobotan KPI dari jabatan *Foreman*, dengan tingkat *inconsistency* sebesar 0,08 indikator Jumlah pengecekan rutin produk jadi di setiap bagian proses mendapatkan bobot 0,289, indikator Ketepatan penentuan alat, bahan, dan jumlah sesuai desain dan pesanan mendapatkan bobot 0,192, indikator Ketercapaian target produksi setiap pesanan mendapatkan bobot 0,099, indikator Produk yang selesai tepat waktu mendapatkan bobot 0,067, indikator Jumlah pengecekan rutin peralatan dan mesin mendapatkan bobot 0,092, indikator Ketepatan pengecekan produk yang siap didistribusi mendapatkan bobot 0,031, indikator Ketepatan penggunaan bahan baku sesuai desain mendapatkan bobot 0,031 dan indikator Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing mendapatkan bobot 0,199. Dari hasil pembobotan ini dapat dikatakan valid dikarenakan tingkat *inconsistency*-nya kurang dari 0,1. Grafik perbandingan bobot antar perspektif ditampilkan pada Gambar 4.25.



Gambar 4.25 Pembobotan KPI pada jabatan *Foreman*

Setelah itu dilakukan rekap KPI dan hasil dari pembobotan KPI jabatan *Foreman*. Berikut adalah hasil rekap KPI *Foreman*:

Tabel 4.15 Hasil Rekap Pembobotan KPI *Foreman*

Aktivitas	Objek	KPI Foreman	Satuan	Target	Bobot KPI
Menentukan dari proses yang akan dijalankan berdasarkan jadwal dan prosedur	Bahan baku, alat, dan jumlah	Ketepatan penentuan alat, bahan, dan jumlah sesuai desain dan pesanan	%	95	0,192

Tabel 4.15 Hasil Rekap Pembobotan KPI *Foreman* (Lanjutan)

Aktivitas	Objek	KPI Foreman	Satuan	Target	Bobot KPI
Mempersiapkan dan mengontrol	Peralatan dan mesin	Jumlah pengecekan rutin peralatan dan mesin	Satuan	100	0,092
Mengontrol sesuai desain dan prosedur	Hasil kerja setiap bagian	Jumlah pengecekan rutin produk jadi di setiap bagian proses	Satuan	50	0,289
		Ketepatan penggunaan bahan baku sesuai desain	%	90	0,031
Memeriksa dan mengevaluasi	Laporan tiap bagian	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	%	85	0,099
		Produk yang selesai tepat waktu	%	90	0,067
		Ketepatan pengecekan produk yang siap didistribusi	%	95	0,031
Mengatur dan mengawasi kinerja	Karyawan produksi	Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing	%	95	0,199

4.2.6.4 Asisten *Foreman*

Proses *cascading* yang dilakukan ke level individu selanjutnya adalah pada jabatan yang berada di bawah dari jabatan *Foreman*, yaitu jabatan Asisten *Foreman*. *Cascading* dilakukan melalui tahap identifikasi *job description* dari jabatan Asisten *Foreman* dan *cascading* dari *key performance indicator* (KPI) pada Departemen Produksi berdasarkan dengan *job description* dari jabatan Asisten *Foreman*.

Tabel 4.16 *Job Description* Asisten *Foreman*

Area Kegiatan	Aktivitas	Objek
Proses Produksi	Membantu kinerja	Karyawan produksi
	Mengontrol sesuai desain dan prosedur	Hasil kerja setiap bagian
Administrasi Produksi	Melakukan proses pencatatan	Laporan tiap bagian
SDM	Membantu <i>Foreman</i> dalam mengatur dan mengawasi	Karyawan produksi

4.2.6.4.1 Cascading Key Performance Indicator Asisten Foreman

Pada tahap ini akan dilakukan penyusunan KPI pada jabatan Asisten Foreman. Proses penyusunan ini berdasarkan *cascading* KPI Departemen Produksi yang dapat dikontribusikan oleh jabatan Asisten Foreman yang relevan terhadap KPI Asisten Foreman. Perumusan KPI ini juga dapat dilakukan berdasarkan hasil identifikasi *job description* dari jabatan Asisten Foreman. Hasil KPI yang telah disusun dapat dilihat pada tabel 4.17.

Tabel 4.17 *Cascading* Asisten Foreman

KPI Departemen Produksi	Cascading KPI Individu	KPI Asisten Foreman
Indeks kepuasan pelanggan yang terkait produk	△	Ketepatan pencatatan hasil kerja tiap bagian
Produk yang dikenai komplain	○	Produk yang dikenai komplain
Ketercapaian target produksi setiap pesanan	○	Ketercapaian target produksi setiap pesanan
Produk yang selesai tepat waktu	○	Produk yang selesai tepat waktu
Produk yang <i>defect</i>	○	Produk yang <i>defect</i>
Ketercapaian target siap distribusi	○	Ketercapaian target siap distribusi
Penggunaan bahan baku	○	Ketepatan penggunaan bahan baku sesuai desain
Pengawasan karyawan	○	Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing

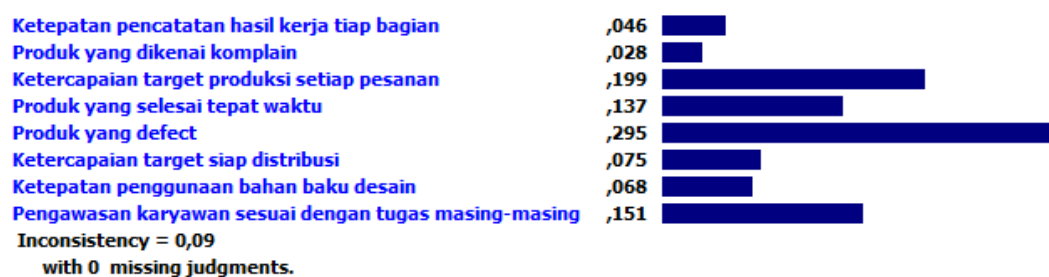
4.2.6.4.2 Pembobotan KPI Asisten Foreman

Pada tahap ini dilakukan pembobotan dari masing-masing KPI yang telah disusun pada tahap sebelumnya untuk mengetahui seberapa besar kontribusi setiap KPI tersebut terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Proses pembobotan dilakukan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Proses penentuan tingkat kepentingan ataupun prioritas setiap sasaran strategis maka dilakukan pembobotan dengan perbandingan secara berpasangan (*pairwise*

comparison) yang menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Proses ini juga dilakukan dengan berdiskusi dengan pihak PT. X. Pembobotan pada kuesioner AHP ini hanya dilakukan oleh satu orang yaitu Manajer Departemen Produksi. Jabatan tersebut merupakan orang yang paham dengan kinerja dan kondisi dari Departemen Produksi. Untuk penentuan skor perbandingannya sesuai dengan apa yang telah dijelaskan di bab tinjauan pustaka. Semakin tinggi prioritas suatu sasaran strategis ataupun KPI maka bobotnya pun akan semakin besar.

Proses pengisian perbandingan antar sasaran dan KPI juga harus memperhatikan tingkat *inconsistency* yang harus di bawah 0,1 yang artinya semakin rendah tingkat *inconsistency* maka hasil perbandingan antar elemen semakin sesuai dan konsisten.

Pada hasil pembobotan KPI dari jabatan Asisten *Foreman*, dengan tingkat *inconsistency* sebesar 0,09 indikator Ketepatan pencatatan hasil kerja tiap bagian mendapatkan bobot 0,046, indikator Produk yang dikenai komplain mendapatkan bobot 0,028, indikator Ketercapaian target produksi setiap pesanan mendapatkan bobot 0,199, indikator Produk yang selesai tepat waktu mendapatkan bobot 0,137, indikator Produk yang *defect* mendapatkan bobot 0,295, indikator Ketercapaian target siap distribusi mendapatkan bobot 0,075, indikator Ketepatan penggunaan bahan baku sesuai desain mendapatkan bobot 0,068 dan indikator Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing mendapatkan bobot 0,151. Dari hasil pembobotan ini dapat dikatakan valid dikarenakan tingkat *inconsistency*-nya kurang dari 0,1. Grafik perbandingan bobot antar perspektif ditampilkan pada Gambar 4.26.



Gambar 4.26 Pembobotan KPI pada jabatan Asisten *Foreman*

Setelah itu dilakukan rekap KPI dan hasil dari pembobotan KPI jabatan Asisten *Foreman*. Berikut adalah hasil rekap KPI Asisten *Foreman*:

Tabel 4.18 Hasil Rekap Pembobotan KPI Asisten *Foreman*

Aktivitas	Objek	KPI Asisten Foreman	Satuan	Target	Bobot KPI
Membantu kinerja	Karyawan produksi	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	%	85	0,199
		Produk yang selesai tepat waktu	%	90	0,137
		Produk yang defect	%	20	0,295
		Ketercapaian target siap distribusi	%	95	0,075
Mengontrol sesuai desain dan prosedur	Hasil kerja setiap bagian	Produk yang dikenai komplain	%	3	0,028
		Ketepatan penggunaan bahan baku sesuai desain	%	90	0,068
Melakukan proses pencatatan	Laporan tiap bagian	Ketepatan pencatatan hasil kerja tiap bagian	%	95	0,046
Membantu foreman dalam mengatur dan mengawasi	Karyawan produksi	Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing	%	95	0,151

4.2.6.5 Administrasi Produksi

Proses *cascading* yang dilakukan ke level individu selanjutnya adalah pada jabatan Administrasi Produksi. *Cascading* dilakukan melalui tahap identifikasi *job description* dari jabatan Administrasi Produksi dan *cascading* dari *key performance indicator* (KPI) pada Departemen Produksi berdasarkan dengan *job description* dari jabatan Administrasi Produksi.

Tabel 4.19 *Job Description* Administrasi Produksi

Area Kegiatan	Aktivitas	Objek
Adminstrasi Produksi	Melakukan perekapan pencatatan administrasi seluruh kegiatan produksi	Seluruh kegiatan departemen produksi
	Melakukan pencatatan dan perhitungan	Biaya masuk dan keluar
SDM	Melakukan pencatatan kehadiran	Seluruh karyawan di departemen produksi

4.2.6.5.1 *Cascading Key Performance Indicator* Administrasi Produksi

Pada tahap ini akan dilakukan penyusunan KPI pada jabatan Administrasi Produksi. Proses penyusunan ini berdasarkan *cascading* KPI Departemen Produksi yang dapat dikontribusikan oleh jabatan Administrasi Produksi yang relevan terhadap KPI Administrasi Produksi. Perumusan KPI ini juga dapat dilakukan berdasarkan hasil identifikasi *job description* dari jabatan Administrasi Produksi. Hasil KPI yang telah disusun dapat dilihat pada tabel 4.20.

Tabel 4.20 *Cascading* Administrasi Produksi

KPI Departemen Produksi	<i>Cascading</i> KPI Individu	KPI Administrasi Produksi
Ketepatan penggunaan anggaran pada Departemen Produksi		Tingkat ketepatan pencatatan anggaran dan biaya
Karyawan departemen yang tidak hadir		Tingkat ketepatan pencatatan kehadiran karyawan departemen
Jumlah material yang tidak dapat ditampung		Tingkat ketepatan pencatatan material dan produk di gudang
Penggunaan bahan baku		Tingkat ketepatan pencatatan penggunaan bahan baku

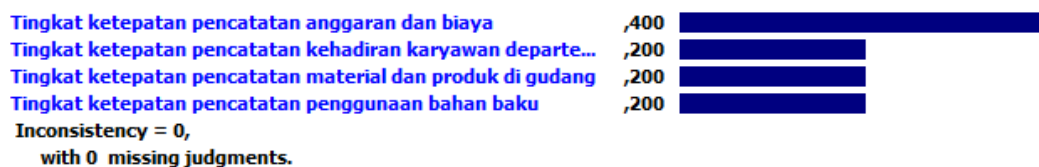
4.2.6.5.2 Pembobotan KPI Administrasi Produksi

Pada tahap ini dilakukan pembobotan dari masing-masing KPI yang telah disusun pada tahap sebelumnya untuk mengetahui seberapa besar kontribusi setiap

KPI tersebut terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Proses pembobotan dilakukan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Proses penentuan tingkat kepentingan ataupun prioritas setiap sasaran strategis maka dilakukan pembobotan dengan perbandingan secara berpasangan (*pairwise comparison*) yang menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Proses ini juga dilakukan dengan berdiskusi dengan pihak PT. X. Pembobotan pada kuesioner AHP ini hanya dilakukan oleh satu orang yaitu Manajer Departemen Produksi. Jabatan tersebut merupakan orang yang paham dengan kinerja dan kondisi dari Departemen Produksi. Untuk penentuan skor perbandingannya sesuai dengan apa yang telah dijelaskan di bab tinjauan pustaka. Semakin tinggi prioritas suatu sasaran strategis ataupun KPI maka bobotnya pun akan semakin besar.

Proses pengisian perbandingan antar sasaran dan KPI juga harus memperhatikan tingkat *inconsistency* yang harus di bawah 0,1 yang artinya semakin rendah tingkat *inconsistency* maka hasil perbandingan antar elemen semakin sesuai dan konsisten.

Pada hasil pembobotan KPI dari jabatan Administrasi Produksi, dengan tingkat *inconsistency* sebesar 0, indikator Tingkat ketepatan pencatatan anggaran dan biaya mendapatkan bobot 0,4, indikator Tingkat ketepatan pencatatan kehadiran karyawan departemen mendapatkan bobot 0,2, indikator Tingkat ketepatan pencatatan material dan produk di gudang mendapatkan bobot 0,2 dan indikator Tingkat ketepatan pencatatan penggunaan bahan baku mendapatkan bobot 0,2. Dari hasil pembobotan ini dapat dikatakan valid dikarenakan tingkat *inconsistency*-nya kurang dari 0,1. Grafik perbandingan bobot antar perspektif ditampilkan pada Gambar 4.27.



Gambar 4.27 Pembobotan KPI pada jabatan Administrasi Produksi

Setelah itu dilakukan rekap KPI dan hasil dari pembobotan KPI jabatan Administrasi Produksi. Berikut adalah hasil rekap KPI Administrasi Produksi:

Tabel 4.21 Hasil Rekap Pembobotan KPI Administrasi Produksi

Aktivitas	Objek	KPI Administrasi Produksi	Satuan	Target	Bobot KPI
Melakukan perekapan pencatatan administrasi seluruh kegiatan produksi	Seluruh kegiatan departemen produksi	Tingkat ketepatan pencatatan material dan produk di gudang	%	85	0,2
		Tingkat ketepatan pencatatan penggunaan bahan baku	%	85	0,2
Melakukan pencatatan dan perhitungan	Biaya masuk dan keluar	Tingkat ketepatan pencatatan anggaran dan biaya	%	85	0,4
Melakukan pencatatan kehadiran	Seluruh karyawan di departemen produksi	Tingkat ketepatan pencatatan kehadiran karyawan departemen	%	90	0,2

4.2.6.6 Karyawan Produksi

Proses *cascading* yang dilakukan ke level individu selanjutnya adalah pada jabatan yang berada di bawah dari jabatan Asisten *Foreman*, yaitu jabatan Karyawan Produksi. *Cascading* dilakukan melalui tahap identifikasi *job description* dari jabatan Karyawan Produksi dan *cascading* dari *key performance indicator* (KPI) pada Departemen Produksi berdasarkan dengan *job description* dari jabatan Karyawan Produksi.

Tabel 4.22 *Job Description* Karyawan Produksi

Bagian	Aktivitas
Gudang	Mengatur keluar masuk barang yang digunakan untuk produksi dan menerima barang jadi dari bagian packing dan dipersiapkan untuk dikirim
Pembahanan	Mempersiapkan bahan baku untuk kemudian di proses
Proses	Menjalankan proses produksi sesuai dengan desain dan prosedur menjadi part produk jadi
<i>Spon Sender</i>	Melakukan proses penghalusan awal

Tabel 4.22 *Job Description* Karyawan Produksi (Lanjutan)

Bagian	Aktivitas
Sanding Sealer	Melakukan proses penghalusan permukaan akhir produk
Assembling	Melakukan perakitan produk jadi menjadi beberapa bagian
Top Coat	Melakukan proses akhir produk dan pengecatan
Packing	Melakukan proses pengemasan produk

4.2.6.6.1 *Cascading Key Performance Indicator* Karyawan Produksi

Pada tahap ini akan dilakukan penyusunan KPI pada jabatan Karyawan Produksi. Proses penyusunan ini berdasarkan *cascading* KPI Departemen Produksi yang dapat dikontribusikan oleh jabatan Karyawan Produksi yang relevan terhadap KPI Karyawan Produksi. Perumusan KPI ini juga dapat dilakukan berdasarkan hasil identifikasi *job description* dari jabatan Karyawan Produksi. Hasil KPI yang telah disusun dapat dilihat pada Tabel 4.23.

Tabel 4.23 *Cascading* Karyawan Produksi

KPI Departemen Produksi	<i>Cascading</i> KPI Individu	KPI Karyawan Produksi
Indeks kepuasan pelanggan yang terkait produk	○	Indeks kepuasan pelanggan yang terkait produk
Produk yang dikenai komplain	○	Produk yang dikenai komplain
Ketercapaian target produksi setiap pesanan	○	Ketercapaian target produksi setiap pesanan
Produk yang selesai tepat waktu	○	Produk yang selesai tepat waktu
Produk yang <i>defect</i>	○	Produk yang <i>defect</i>
Ketercapaian target siap distribusi	○	Ketercapaian target siap distribusi
Penggunaan bahan baku	○	Ketepatan penggunaan bahan baku sesuai desain

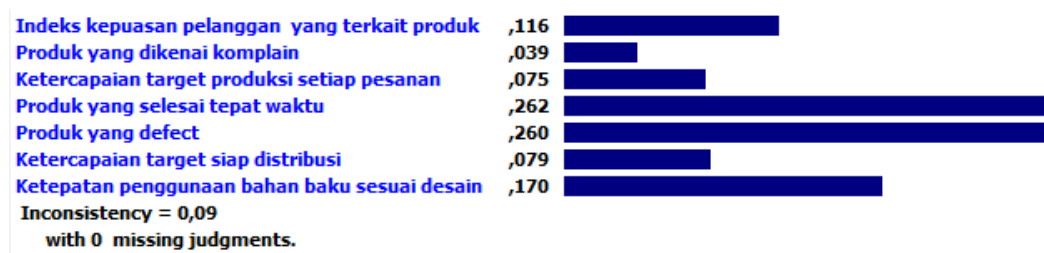
4.2.6.6.2 Pembobotan KPI Karyawan Produksi

Pada tahap ini dilakukan pembobotan dari masing-masing KPI yang telah disusun pada tahap sebelumnya untuk mengetahui seberapa besar kontribusi setiap KPI tersebut terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Proses pembobotan

dilakukan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Proses penentuan tingkat kepentingan ataupun prioritas setiap sasaran strategis maka dilakukan pembobotan dengan perbandingan secara berpasangan (*pairwise comparison*) yang menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Proses ini juga dilakukan dengan berdiskusi dengan pihak PT. X. Pembobotan pada kuesioner AHP ini hanya dilakukan oleh satu orang yaitu Manajer Departemen Produksi. Jabatan tersebut merupakan orang yang paham dengan kinerja dan kondisi dari Departemen Produksi. Untuk penentuan skor perbandingannya sesuai dengan apa yang telah dijelaskan di bab tinjauan pustaka. Semakin tinggi prioritas suatu sasaran strategis ataupun KPI maka bobotnya pun akan semakin besar.

Proses pengisian perbandingan antar sasaran dan KPI juga harus memperhatikan tingkat *inconsistency* yang harus di bawah 0,1 yang artinya semakin rendah tingkat *inconsistency* maka hasil perbandingan antar elemen semakin sesuai dan konsisten.

Pada hasil pembobotan KPI dari jabatan Karyawan Produksi, dengan tingkat *inconsistency* sebesar 0,09 indikator Indeks kepuasan pelanggan yang terkait produk mendapatkan bobot 0,116, indikator Produk yang dikenai komplain mendapatkan bobot 0,039, indikator Ketercapaian target produksi setiap pesanan mendapatkan bobot 0,075, indikator Produk yang selesai tepat waktu mendapatkan bobot 0,262, indikator Produk yang *defect* mendapatkan bobot 0,260, indikator Ketercapaian target siap distribusi mendapatkan bobot 0,079, dan indikator Ketepatan penggunaan bahan baku sesuai desain mendapatkan bobot 0,170. Dari hasil pembobotan ini dapat dikatakan valid dikarenakan tingkat *inconsistency*-nya kurang dari 0,1. Grafik perbandingan bobot antar perspektif ditampilkan pada Gambar 4.28.



Gambar 4.28 Pembobotan KPI pada jabatan Karyawan Produksi

Setelah itu dilakukan rekap KPI dan hasil dari pembobotan KPI jabatan Karyawan Produksi. Berikut adalah hasil rekap KPI Karyawan Produksi:

Tabel 4.24 Hasil Rekap Pembobotan KPI Karyawan Produksi

Aktivitas	Objek	KPI Karyawan Produksi	Satuan	Target	Bobot KPI
Mengatur keluar masuk barang yang digunakan untuk produksi dan menerima barang jadi dari bagian packing dan dipersiapkan untuk dikirim	Proses produksi dari bahan baku datang hingga siap didistribusi	Indeks kepuasan pelanggan yang terkait produk	%	97	0,116
Mempersiapkan bahan baku untuk kemudian di proses		Produk yang dikenai komplain	%	3	0,039
Menjalankan proses produksi sesuai dengan desain dan prosedur menjadi part produk jadi		Ketercapaian target produksi setiap pesanan	%	85	0,075
Melakukan proses penghalusan awal		Produk yang selesai tepat waktu	%	90	0,262
Melakukan proses penghalusan permukaan akhir produk		Produk yang <i>defect</i>	%	20	0,26
Melakukan perakitan produk jadi menjadi beberapa bagian		Ketercapaian target siap distribusi	%	95	0,079
Melakukan proses akhir produk dan pengecatan		Ketepatan penggunaan bahan baku sesuai desain	%	90	0,17
Melakukan proses pengemasan produk					

4.2.7 Penyusunan KPI *Properties*

Pada tahap sebelumnya telah dilakukan penyusunan KPI yang memiliki informasi lainnya selain apa yang harus dicapai oleh perusahaan, namun juga informasi yang berkaitan dengan siapa pemilik KPI, pengukur, bagaimana cara mengukur KPI tersebut dan lain sebagainya. Sehingga pada subbab ini akan disusun KPI *properties* yang bertujuan untuk memperjelas KPI yang telah disusun dengan informasi-informasi pendukung sehingga tidak terjadi salah persepsi dan jelas

maksud serta tujuan dari KPI tersebut. Hasil penyusunan KPI *properties* dapat dilihat pada Lampiran.

4.2.8 Uji Coba Pengukuran Kinerja

Setelah seluruh perancangan sistem pengukuran kinerja selesai dilakukan dari level korporat hingga ke level individu, pada tahap ini akan dilakukan uji coba terhadap sistem pengukuran kinerja tersebut. Uji coba pengukuran kinerja menggunakan *scoring system* dan *traffic light system*. Penentuan *scoring system* didasarkan pada metode *higher is better*, *lower is better*, *must be zero*, atau *must be one*. Uji coba dilakukan pada KPI Korporat, KPI Departemen Produksi, dan KPI individu pada Departemen Produksi.

Perolehan skor pada setiap KPI akan berpengaruh kepada pencapaian kinerja. Untuk mengetahui pencapaian KPI, digunakan metode *traffic light system* untuk menunjukkan sebuah KPI sudah mencapai target atau belum. Perhitungan skor kinerja pencapaian setiap KPI dihasilkan dengan ketentuan sebagai berikut, jika indikator menunjukkan penilaian:

1. *Higher is better*, apabila semakin tinggi pencapaian KPI maka semakin baik.
2. *Lower is better*, apabila semakin rendah pencapaian KPI maka semakin baik.
3. *Zero-One*, yang terdiri atas klasifikasi sebagai berikut:
 - a. *Must be zero*, mengindikasikan bahwa pencapaian KPI harus bernilai nol dan bila tidak 0 maka semakin buruk sehingga skor menjadi semakin rendah. Skor = 100 jika pencapaian 0 atau skor = 0 jika pencapaian tidak sama dengan 0.
 - b. *Must be one*, mengindikasikan bahwa pencapaian KPI harus bernilai satu dan bila tidak satu maka semakin buruk sehingga skor akan menjadi semakin rendah. Skor = 100 jika pencapaian 1 atau skor = 0 jika pencapaian tidak sama dengan 1.

Hasil dari tahap uji coba pengukuran kinerja dapat dilihat pada Lampiran.

4.2.9 Perancangan *Dashboard* Pengukuran Kinerja

Perancangan sistem pengukuran kinerja ini akan ditunjang dengan *dashboard* yang menggunakan *software Microsoft Excel* yang berfungsi mengolah semua informasi yang dibutuhkan dalam sistem pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja yang dirancang memuat informasi peta strategis, sasaran strategis, seluruh KPI, KPI *properties* dan hasil *scoring* yang dilakukan pada setiap KPI. Semua data tersebut akan menjadi dasar dan input dari pengembangan sistem pengukuran kinerja ini. *Dashboard* akan memudahkan manajemen PT. X untuk mengetahui ketercapaian kinerja dari perusahaan.

Pihak yang dapat menggunakan *dashboard* ini yaitu level korporat, departemen dan individu. Masing-masing pihak dapat mengisi, merubah, dan mengetahui informasi sasaran strategis dan KPI apa yang terdapat pada pihak yang nantinya akan melihat. Selain itu pihak tersebut dapat mengetahui skor dari pencapaian kinerjanya namun skor dapat diisi sendiri dengan mengganti nilai pencapaiannya yang nantinya akan diketahui termasuk indikator hijau, kuning, atau merah. Ilustrasi tampilan dari *dashboard* sistem pengukuran kinerja dapat diperlihatkan pada gambar di bawah.



Gambar 4.29 Tampilan *Home Dashboard* Pengukuran Kinerja



Gambar 4.30 Tampilan *Log In* Direktur Utama *Dashboard* Pengukuran Kinerja



Gambar 4.31 Tampilan *Home* Direktur Utama *Dashboard* Pengukuran Kinerja

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 5

ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai analisis dari tahapan-tahapan dalam perancangan sistem pengukuran kinerja pada PT. X. Hasil dari tahapan perancangan tersebut akan dibahas lebih detail pada bagian ini.

5.1 Analisis Sasaran Strategis Korporat

Sasaran strategis pada level korporat disusun berdasarkan visi dan misi perusahaan yang sekarang digunakan. Sasaran strategis tersebut harus memperhatikan nilai-nilai yang ingin dicapai oleh perusahaan yang ada pada visi dan misi. Proses penyusunan juga memperhatikan strategi-strategi perusahaan yang saat ini diterapkan oleh perusahaan. Proses penyusunan ini juga melalui diskusi dengan pihak dari PT. X. Terdapat 23 sasaran strategis yang terdiri dari 2 sasaran strategis pada perspektif finansial, 3 sasaran strategis pada perspektif pelanggan, 7 sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal, dan 4 sasaran strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada perspektif finansial, sasaran strategis yang disusun adalah Melakukan efisiensi biaya operasional dan Meningkatkan laba perusahaan. Pada peta strategi, perspektif finansial berada di posisi paling atas karena pada dasarnya perusahaan didirikan untuk mendapatkan keuntungan bagi pemilik atau pemegang saham. Sehingga segala kegiatan proses bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan akan berdampak kepada perspektif finansial tersebut. Sasaran strategis Melakukan efisiensi biaya operasional akan mencakup bagaimana perusahaan berusaha dalam proses bisnis yang dilaksanakan mengeluarkan biaya secara optimal. Sedangkan sasaran strategis Meningkatkan laba perusahaan mencakup bagaimana perusahaan memperoleh pendapatan yang lebih besar daripada sebelumnya. Sasaran strategis ini yang menjadi dasar tujuan sebuah perusahaan pada umumnya. Sasaran strategis Meningkatkan laba perusahaan dalam pencapaiannya dapat dikontribusikan oleh sasaran strategis Melakukan efisiensi biaya operasional.

Perspektif selanjutnya yang berada di bawah perspektif finansial yaitu perspektif pelanggan. Perspektif pelanggan merupakan salah satu yang paling penting dan sangat berpengaruh terhadap perspektif finansial. Pelanggan merupakan hal yang paling penting bagi keberlangsungan proses bisnis seluruh perusahaan baik yang bergerak di bidang manufaktur maupun jasa. Pelanggan atau konsumen yang membuat sebuah perusahaan dapat memiliki nilai sehingga dapat mengelola proses bisnisnya dengan baik. Agar tercapainya penjualan, perusahaan harus dapat mengetahui apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumennya dan memelihara kepuasan konsumen terhadap produk atau jasa yang dijual oleh perusahaan. Dengan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi, maka pelanggan semakin loyal untuk tetap menggunakan produk atau jasa dari perusahaan. Dalam penentuan pangsa pasar dan mencari pelanggan, PT. X memilih untuk menjual produknya ke luar negeri. Negara yang menjadi pelanggan dari PT. X antara lain Australia, New Zealand, dan Jepang. Dengan sasaran strategis yang disusun pada perspektif pelanggan, diharapkan dapat memelihara kepuasan pelanggan dan mengupayakan untuk mengembangkan pangsa pasar PT. X di luar negeri.

Perspektif selanjutnya adalah perspektif proses bisnis internal yang berada di bawah perspektif pelanggan. Pada perspektif ini mencakup bagaimana perusahaan dapat menjaga kualitas produk yang dibuatnya berdasarkan apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh pelanggan. Pada perspektif proses bisnis internal terdapat enam sasaran strategis yang dapat saling berpengaruh antar sasaran strategis. Sasaran strategis yang dibuat mencakup proses bisnis perusahaan dari mulai pengadaan bahan baku, proses pembuatan produk, hingga proses pendistribusian produk jadi kepada pelanggan yang berada di luar negeri. Proses produksi dari PT. X bersifat *make to order* sehingga akan sangat bergantung pada adanya pesanan dari pelanggan. Perusahaan harus dapat mengatur sistem produksinya dengan baik agar dapat memenuhi pesanan produk yang masuk ke perusahaan. Sekali pesanan biasanya dalam jumlah yang besar sehingga perusahaan harus memperhatikan bagaimana dapat memenuhi pesanan dengan cepat namun juga tetap mengutamakan sisi kualitas dari produk. Dalam proses bisnis internal ini tentunya perusahaan harus tetap memperhatikan sisi finansial dengan bagaimana

menekan biaya operasional serta dan diharapkan dapat meningkatkan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang berada di posisi paling bawah pada peta strategi perusahaan. Namun pada proses berjalannya sebuah perusahaan, perspektif ini merupakan pondasi utama yang akan sangat berpengaruh dalam upaya pemenuhan ketiga perspektif yang ada di atasnya. Perspektif ini menjadi dasar sebuah perusahaan karena perusahaan harus memiliki sumber daya yang baik dan berkompeten di bidangnya serta dapat mengelola sumber daya manusia tersebut untuk dapat memiliki produktivitas yang baik dan memberikan kontribusi yang besar bagi setiap kegiatan proses bisnis perusahaan. Pada perspektif ini terdapat lima sasaran strategis yang dapat saling berpengaruh antar strategis. Dalam pemenuhan visi dan misinya, perusahaan dalam perekrutan tenaga kerjanya lebih mengutamakan tenaga kerja yang berasal dari daerah sekitar lokasi perusahaan. Semua sasaran strategis yang telah disusun pada level korporat dapat dilihat pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1 Sasaran Strategis Korporat

Perspektif	Kode SS	Sasaran Strategis
Finansial	F1	Melakukan efisiensi biaya operasional
	F2	Meningkatkan laba perusahaan
Pelanggan	P1	Meningkatkan kepuasan pelanggan
	P2	Memperluas pasar dengan mencari pelanggan baru
	P3	Meningkatkan kualitas pelayanan
Proses Bisnis Internal	I1	Meningkatkan ketepatan waktu produksi sesuai pesanan
	I2	Meningkatkan kualitas produk
	I3	Melakukan perbaikan proses distribusi produk
	I4	Melakukan perbaikan proses pengadaan material
	I5	Meningkatkan kerja sama dengan perusahaan pendukung proses produksi
	I6	Melakukan penghematan penggunaan bahan baku utama dan pendukung
	I7	Menerapkan sistem teknologi informasi dalam proses bisnis

Tabel 5.1 Sasaran Strategis Korporat (Lanjutan)

Perspektif	Kode SS	Sasaran Strategis
Pembelajaran dan Pertumbuhan	L1	Melakukan budaya kerja yang disiplin, efektif, dan efisien
	L2	Meningkatkan kesejahteraan karyawan terkait gaji, reward, dan tunjangan lain-lain
	L3	Melakukan perekrutan karyawan dari warga sekitar
	L4	Melakukan kegiatan kepedulian dengan pelanggan dan masyarakat sekitar (CSR)

5.1.1 Analisis Peta Strategi Korporat

Setelah melakukan identifikasi sasaran strategis pada level korporat, selanjutnya dilakukan pembuatan peta strategi yang dibuat dengan berdasarkan perspektif pada *Balanced Scorecard* (BSC). Peta strategi merupakan sebuah peta yang menggambarkan sasaran strategi dan hubungan keterkaitan sebab-akibatnya dari perusahaan. Dalam hubungan sebab-akibat tersebut menunjukkan bahwa pencapaian dari sebuah sasaran strategi akan dipengaruhi oleh pencapaian sasaran strategis yang lain. Penyusunan peta strategi dapat memudahkan perusahaan dalam mengatur kinerjanya agar dapat sesuai dengan peta strategi yang telah dibuat.

Perspektif finansial menjadi perspektif yang berada di posisi paling atas. Pada dasarnya perusahaan didirikan untuk mendapatkan keuntungan bagi pemilik atau pemegang saham. Sehingga segala kegiatan proses bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan akan berdampak kepada perspektif finansial tersebut. Hubungan antar sasaran strategis pada perspektif ini menunjukkan keterkaitan dimana satu sasaran strategis berpengaruh pada pencapaian sasaran strategis lainnya. Sasaran strategis Meningkatkan laba perusahaan dalam pencapaiannya dapat dikontribusikan oleh sasaran strategis Melakukan efisiensi biaya operasional. Sehingga apabila perusahaan dapat membuat efisien biaya operasionalnya dengan optimal maka akan berdampak semakin besarnya laba yang didapatkan oleh perusahaan. Pencapaian sasaran strategis pada perspektif ini juga dipengaruhi oleh pencapaian sasaran strategis pada perspektif lainnya. Sasaran strategis Melakukan efisiensi biaya operasional dipengaruhi oleh sasaran strategis Melakukan penghematan penggunaan bahan baku utama dan pendukung dan Menerapkan

sistem teknologi informasi dalam proses bisnis pada perspektif proses bisnis internal, dan Melakukan budaya kerja yang disiplin, efektif, dan efisien pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan sasaran strategis Meningkatkan laba perusahaan dipengaruhi oleh sasaran strategis Meningkatkan kepuasan pelanggan dan Memperluas pasar dengan mencari pelanggan baru pada perspektif pelanggan.

Perspektif pelanggan berada di bawah perspektif finansial. Perspektif pelanggan merupakan salah satu yang paling penting dan sangat berpengaruh terhadap perspektif finansial. Pelanggan merupakan hal yang paling penting bagi keberlangsungan proses bisnis seluruh perusahaan. Oleh perusahaan akan berdampak kepada perspektif finansial tersebut. Hubungan antar sasaran strategis pada perspektif ini menunjukkan keterkaitan dimana satu sasaran strategis berpengaruh pada pencapaian sasaran strategis lainnya. Sasaran strategis Meningkatkan kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh sasaran strategis Meningkatkan kualitas pelayanan. Sehingga dengan perusahaan meningkatkan kualitas pelayanannya kepada pelanggan akan berdampak semakin tingginya kepuasan pelanggan terhadap perusahaan. Pencapaian sasaran strategis pada perspektif ini juga dipengaruhi oleh pencapaian sasaran strategis pada perspektif lainnya. Sasaran strategis Meningkatkan kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh sasaran strategis Meningkatkan ketepatan waktu produksi sesuai pesanan, Menjaga kualitas produk sesuai pesanan, dan Melakukan perbaikan proses distribusi produk yang ada pada perspektif proses bisnis internal. Pada sasaran strategis Memperluas pasar dengan mencari pelanggan baru dipengaruhi oleh menerapkan sistem teknologi informasi dalam proses bisnis dari perspektif proses bisnis internal. Sedangkan sasaran strategis Meningkatkan kualitas pelayanan dipengaruhi oleh sasaran strategis Melakukan perbaikan proses distribusi produk dan Menjaga kualitas produk sesuai pesanan dari perspektif proses bisnis internal, dan sasaran strategis Meningkatkan kepedulian terhadap pelanggan dan masyarakat pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif proses bisnis internal berada di bawah perspektif pelanggan. Pada perspektif ini mencakup bagaimana perusahaan dapat menjaga kualitas

produk yang dibuatnya berdasarkan apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh pelanggan. Pada perspektif proses bisnis internal terdapat tujuh sasaran strategis yang dapat saling berpengaruh antar sasaran strategis. Sasaran strategis yang ada pada perspektif ini hanya dipengaruhi oleh sasaran strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu Melakukan budaya kerja yang disiplin, efektif, dan efisien, dan Meningkatkan kepedulian terhadap pelanggan dan masyarakat. Hal ini disebabkan hanya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang berada di bawah perspektif proses bisnis internal.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang berada di posisi paling bawah pada peta strategi perusahaan. Namun pada proses berjalannya sebuah perusahaan, perspektif ini merupakan pondasi utama yang akan sangat berpengaruh dalam upaya pemenuhan ketiga perspektif yang ada di atasnya. Selain terdapat hubungan antar sasaran strategis pada perspektif yang menunjukkan keterkaitan dimana satu sasaran strategis berpengaruh pada pencapaian sasaran strategis lainnya, namun sasaran strategis pada perspektif ini mempengaruhi pencapaian sasaran strategis yang ada di atasnya, yaitu perspektif proses bisnis internal, pelanggan, dan finansial.

5.1.2 Analisis Pembobotan Perspektif, Sasaran Strategis dan KPI

Pembobotan perspektif, sasaran strategis dan KPI dilakukan untuk melakukan formulasi pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pembobotan dilakukan karena perspektif, sasaran strategis, dan KPI memiliki jumlah lebih dari satu dimana masing-masing memiliki dampak yang berbeda terhadap pencapaian perusahaan. Hal tersebut tentunya disebabkan adanya tingkat prioritas yang berbeda untuk masing-masing pencapaian dari sisi perusahaan. Sehingga semakin besar bobot yang diperoleh pada sebuah perspektif, sasaran strategis, ataupun KPI menunjukkan bahwa pencapaiannya yang lebih dipentingkan oleh perusahaan.

Pada perspektif yang memiliki lebih dari satu sasaran strategis dilakukan pembobotan untuk mendapatkan bobot sasaran strategis pada perspektif tersebut. Pada sasaran strategis yang memiliki lebih dari satu KPI dilakukan pembobotan

untuk mendapatkan bobot KPI pada sasaran strategis tersebut. Sehingga untuk mengetahui bobot global KPI atau bobot perbandingan dari semua KPI yang ada dalam satu sasaran strategis ataupun dalam satu perspektif dan ataupun antara semua perspektif, maka didapatkan dengan mengalikan bobot KPI dalam satu sasaran strategis dengan bobot sasaran strategisnya dan dikalikan dengan bobot perspektifnya. Bobot KPI global ini yang akan digunakan dan menjadi bagian penting dari sistem pengukuran kinerja perusahaan.

Pada hasil pembobotan perspektif didapatkan bahwa bobot terbesar didapatkan oleh perspektif pelanggan dengan nilai bobot 0,467. Hal ini sesuai dengan tujuan perusahaan yang mengutamakan sisi kepuasan dari pelanggan. Kemudian perspektif yang memiliki bobot terbesar kedua adalah perspektif finansial dengan nilai bobot 0,297. Perspektif ini penting karena pada dasarnya perusahaan ingin mendapatkan keuntungan atau laba. Perspektif dengan bobot terbesar ketiga yaitu proses bisnis internal dengan nilai bobot 0,138. Perspektif ini dinilai penting namun pencapaiannya bergantung kepada aspek finansial dan pelanggan. Perspektif dengan bobot terkecil yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan nilai bobot 0,098. Perspektif ini masih kurang diperhatikan dan belum dianggap oleh pihak perusahaan sebagai aspek yang penting.

Pada hasil pembobotan dari 23 KPI yang telah disusun dan telah dilakukan konsolidasi hingga mendapat bobot global KPI didapatkan bahwa KPI yang memiliki bobot yang paling besar adalah KPI Melakukan efisiensi biaya operasional pada perspektif finansial, Indeks kepuasan pelanggan pada perspektif pelanggan, Produk yang *defect* pada perspektif proses bisnis internal, dan *Turn over rate* pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Semua indikator tersebut mendapat bobot paling besar karena dijadikan sebagai acuan utama dalam pencapaian kinerja dari indikator dalam satu perspektif. Sedangkan bobot yang paling rendah adalah Peningkatan pendapatan perusahaan setelah pajak, Jumlah pelanggan baru, Distribusi yang tepat waktu, dan *Turn over rate*. Bobot yang rendah tersebut dapat diperoleh dikarenakan indikatornya yang sulit untuk dicapai dan juga dapat dikarenakan bobot dari perspektif dan sasaran strategis yang bernilai kecil sehingga berdampak pada bobot KPI yang kecil.

Proses pembobotan pada perspektif, sasaran strategis, dan KPI dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Proses pembobotan dilakukan dengan perbandingan secara berpasangan (*pairwise comparison*) satu-satu antar elemen dengan elemen lainnya yang menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Pembobotan pada kuesioner AHP ini hanya dilakukan oleh satu orang yaitu Manajer *Human Resource Development* (HRD). Manajer HRD merupakan orang yang paham dengan kinerja dan kondisi dari perusahaan.

5.2 Analisis Sasaran Strategis Departemen Produksi

Sasaran strategis Departemen Produksi disusun dengan cara melakukan *cascading* dari sasaran strategis korporat. *Cascading* dilakukan agar dapat mengetahui mana saja sasaran strategi korporat yang menjadi tanggung jawab dari Departemen Produksi. Penyusunan sasaran strategis Departemen Produksi dilakukan dengan mengidentifikasi *output* dan *stakeholder expectation* dari Departemen Produksi. Dari *output* dan *stakeholder expectation* dapat diketahui apa yang ingin dicapai oleh Departemen Produksi. Sasaran strategis disusun dan dikelompokkan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* yang kemudian akan diketahui hubungan keterkaitan antar sasaran strategis.

Berdasarkan *output* dan *stakeholder expectation* serta *cascading* dari sasaran strategis korporat, berikut merupakan sasaran strategis dari Departemen Produksi.

Tabel 5.2 Sasaran strategis Departemen Produksi

Perspektif	Kode SS Dep	Sasaran Strategis Departemen Produksi
Finansial	DF1	Pengelolaan untuk efisiensi anggaran dan biaya departemen
Pelanggan	DP1	Meningkatkan kepuasan pelanggan terkait produk
	DF2	Menjaga kesesuaian produk dengan pesanan
Proses Bisnis Internal	DI1	Meningkatkan ketepatan waktu produksi sesuai pesanan
	DI2	Meningkatkan kualitas produk
	DI3	Meningkatkan kesiapan produk untuk didistribusi
	DI4	Melakukan pengelolaan gudang dan material

Tabel 5.2 Sasaran strategis Departemen Produksi (Lanjutan)

Perspektif	Kode SS Dep	Sasaran Strategis Departemen Produksi
	DI5	Melakukan pelaporan kebutuhan sesuai dengan pesanan
	DI6	Melakukan penghematan penggunaan bahan baku utama dan pendukung
	DI7	Menerapkan sistem teknologi informasi dalam proses bisnis dalam Departemen Produksi
Pembelajaran dan Pertumbuhan	DL1	Melakukan budaya kerja yang disiplin, efektif, dan efisien pada departemen produksi

5.2.1 Analisis Peta Strategi Departemen Produksi

Pada peta strategi yang telah dibuat menunjukkan adanya hubungan antar sasaran strategis. Hubungan antar sasaran strategis pada perspektif ini menunjukkan keterkaitan dimana satu sasaran strategis berpengaruh pada pencapaian sasaran strategis lainnya.

Pada perspektif finansial, sasaran strategis hanya terdapat satu yaitu Pengelolaan untuk efisiensi anggaran dan biaya departemen. Sasaran strategis ini tidak mempengaruhi pencapaian sasaran strategi lainnya. Pencapaian sasaran strategis pada perspektif ini dipengaruhi oleh pencapaian sasaran strategis pada perspektif lainnya. Sasaran strategis Pengelolaan untuk efisiensi anggaran dan biaya departemen dipengaruhi oleh sasaran strategis Kesesuaian produk dengan pesanan dari perspektif pelanggan, Melakukan penghematan penggunaan bahan baku utama dan pendukung, dan Menerapkan sistem teknologi informasi dalam proses bisnis departemen pada perspektif proses bisnis internal, sasaran strategis Melakukan budaya kerja yang disiplin, efektif, dan efisien dalam departemen pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada perspektif pelanggan, sasaran strategis meningkatkan kepuasan pelanggan terkait produk dipengaruhi oleh pencapaian sasaran strategis Menjaga kesesuaian produk dengan pesanan. Pencapaian sasaran strategis pada perspektif ini juga dipengaruhi oleh pencapaian sasaran strategis pada perspektif lainnya. Sasaran strategis Meningkatkan kepuasan pelanggan terkait produk dipengaruhi oleh

sasaran strategis Meningkatkan ketepatan waktu produksi sesuai pemesanan, Menjaga kualitas produk sesuai pesanan, dan Meningkatkan kesiapan produk untuk didistribusi pada perspektif proses bisnis internal. Sedangkan sasaran strategis Menjaga kesesuaian produk dengan pesanan dipengaruhi oleh sasaran strategis Menjaga kualitas produk sesuai pesanan dan Meningkatkan kesiapan produk untuk didistribusi pada perspektif proses bisnis internal.

Pada perspektif proses bisnis internal, terdapat banyak hubungan keterkaitan antara keenam sasaran strategis yang mempengaruhi pencapaian satu sama lain. Pencapaian sasaran strategis pada perspektif ini juga dipengaruhi oleh pencapaian sasaran strategis pada perspektif lainnya. Sasaran strategis Menjaga kualitas produk sesuai pesanan dipengaruhi oleh sasaran strategis Melakukan budaya kerja yang disiplin, efektif, dan efisien pada departemen dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan sasaran strategis Meningkatkan ketepatan waktu produk sesuai pemesan dipengaruhi oleh sasaran strategis Melakukan budaya kerja yang disiplin, efektif, dan efisien pada departemen pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, hanya terdapat satu sasaran strategis Melakukan budaya kerja yang disiplin, efektif, dan efisien pada departemen tidak terdapat hubungan keterkaitan dalam perspektif ini. Sasaran strategis pada perspektif ini tidak dipengaruhi oleh sasaran strategis perspektif lain namun mempengaruhi pencapaian dari sasaran strategis perspektif lain, yaitu pada perspektif finansial dan proses bisnis internal.

5.2.2 Analisis Pembobotan Perspektif, Sasaran Strategis dan KPI Departemen Produksi

Pembobotan perspektif, sasaran strategis dan KPI dilakukan untuk melakukan formulasi pencapaian kinerja departemen secara keseluruhan. Pembobotan dilakukan karena perspektif, sasaran strategis, dan KPI memiliki jumlah lebih dari satu dimana masing-masing memiliki dampak yang berbeda terhadap pencapaian departemen. Hal tersebut tentunya disebabkan adanya tingkat prioritas yang berbeda untuk masing-masing pencapaian dari sisi perusahaan.

Sehingga semakin besar bobot yang diperoleh pada sebuah perspektif, sasaran strategis, ataupun KPI menunjukkan bahwa pencapaiannya yang lebih dipentingkan oleh perusahaan.

Pada perspektif yang memiliki lebih dari satu sasaran strategis dilakukan pembobotan untuk mendapatkan bobot sasaran strategis pada perspektif tersebut. Pada sasaran strategis yang memiliki lebih dari satu KPI dilakukan pembobotan untuk mendapatkan bobot KPI pada sasaran strategis tersebut. Sehingga untuk mengetahui bobot global KPI atau bobot perbandingan dari semua KPI yang ada dalam satu sasaran strategis ataupun dalam satu perspektif dan ataupun antara semua perspektif, maka didapatkan dengan mengalikan bobot KPI dalam satu sasaran strategis dengan bobot sasaran strategisnya dan dikalikan dengan bobot perspektifnya. Bobot KPI global ini yang akan digunakan dan menjadi bagian penting dari sistem pengukuran kinerja Departemen Produksi.

Pada hasil pembobotan perspektif didapatkan bahwa bobot terbesar didapatkan oleh perspektif proses bisnis internal dengan nilai bobot 0,399. Hal ini sesuai dengan tugas dari Departemen Produksi yang bergerak di bidang proses bisnis yaitu memproduksi produk sesuai pesanan. Kemudian perspektif yang memiliki bobot terbesar kedua adalah perspektif pelanggan dengan nilai bobot 0,353. Perspektif ini penting karena pada dasarnya Departemen Produksi dalam membuat produknya berdasarkan bagaimana pesanan dari pelanggan. Perspektif dengan bobot terbesar ketiga yaitu finansial dengan nilai bobot 0,184. Perspektif ini dinilai penting namun pencapaiannya bergantung kepada aspek finansial dan pelanggan. Perspektif dengan bobot terkecil yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan nilai bobot 0,064. Perspektif ini masih kurang diperhatikan dan belum dianggap oleh pihak perusahaan sebagai aspek yang penting.

Pada hasil pembobotan dari 16 KPI yang telah disusun dan telah dilakukan konsolidasi hingga mendapat bobot global KPI didapatkan bahwa KPI yang memiliki bobot yang paling besar adalah KPI Ketepatan penggunaan anggaran pada Departemen Produksi pada perspektif finansial, Produk yang *defect* pada perspektif proses bisnis internal, dan Karyawan yang tidak hadir pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada perspektif pelanggan, KPI Indeks kepuasan pelanggan

terkait produk dan Produk yang dikenai komplain memiliki nilai bobot yang sama. Semua indikator tersebut mendapat bobot paling besar karena dijadikan sebagai acuan utama dalam pencapaian kinerja dari indikator dalam satu perspektif. Sedangkan bobot yang paling rendah adalah Jumlah Material yang tidak dapat ditampung dan *Turn over rate*. Bobot yang rendah tersebut dapat diperoleh dikarenakan indikatornya yang sulit untuk dicapai dan juga dapat dikarenakan hal tersebut masih kurang dianggap berdampak besar bagi kinerja Departemen Produksi.

Proses pembobotan pada perspektif, sasaran strategis, dan KPI dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Proses pembobotan dilakukan dengan perbandingan secara berpasangan (*pairwise comparison*) satu-satu antar elemen dengan elemen lainnya yang menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Pembobotan pada kuesioner AHP ini dilakukan oleh dua orang yaitu Manajer Produksi dan Asisten Manajer Produksi. Kedua jabatan tersebut merupakan orang yang paham dengan kinerja dan kondisi dari Departemen Produksi.

5.3 Analisis Individu Departemen Produksi

Pada subbab ini dijelaskan mengenai hasil perancangan pengukuran kinerja pada level individu khususnya individu di Departemen Produksi. Di dalam Departemen Produksi terdapat 6 jabatan individu yaitu Manajer Departemen Produksi, Asisten Manajer Produksi, *Foreman*, Asisten *Foreman*, Administrasi Produksi, dan Karyawan Produksi. Proses ini diawali dengan mengidentifikasi *job description* dari masing-masing jabatan.

5.3.1 Analisis Manajer Departemen Produksi

Proses ini diawali dengan mengidentifikasi *job description* dari jabatan Manajer Departemen Produksi. Hal ini dilakukan dengan melihat data tugas masing-masing jabatan dan juga berdasarkan diskusi dengan pihak PT. X. Pada proses identifikasi *job description* ini dilakukan pembagian area kegiatan atau tugas dari Manajer Departemen Produksi yaitu proses produksi, administrasi produksi,

sumber daya manusia dan koordinasi. Untuk data lebih jelas mengenai identifikasi *job description* dapat dilihat pada Tabel 4.7. Setelah itu dilakukan proses *cascading* pada jabatan dari KPI pada Departemen Produksi berdasarkan *jobdesc* yang ada. Dari proses *cascading* didapatkan 16 KPI yang diturunkan dari departemen dengan rincian 2 KPI yang bersifat *fully contributory* yaitu KPI tersebut menjadi tanggung jawab sepenuhnya dari jabatan ini, 10 KPI yang bersifat *partly contributory* yaitu KPI tersebut sebagian menjadi tanggung jawab dari jabatan ini, dan 4 KPI yang bersifat *support contributory* yaitu KPI tersebut dapat dikontribusikan oleh jabatan ini. Hasil *cascading* KPI Manajer Departemen Produksi dapat dilihat pada Tabel 4.8.

5.3.1.1 Analisis Pembobotan KPI Manajer Departemen Produksi

Dari 16 KPI yang telah disusun, terdapat 3 KPI yang memiliki bobot yang paling besar yaitu Ketercapaian target produksi setiap pesanan dengan bobot 0,177, Ketercapaian target siap distribusi dengan bobot 0,141, dan Jumlah usulan perbaikan proses produksi dengan bobot 0,122. Ketiga KPI tersebut memiliki bobot yang besar dikarenakan KPI tersebut menjadi tanggung jawab Manajer Departemen Produksi dalam melakukan perencanaan dan pengendalian produksi dengan baik sesuai dengan pesanan-pesanan yang datang dari pelanggan.

Proses pembobotan pada KPI Manajer Departemen Produksi ini dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Proses pembobotan dilakukan dengan perbandingan secara berpasangan (*pairwise comparison*) satu-satu antar elemen dengan elemen lainnya yang menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Pembobotan pada kuesioner AHP ini hanya dilakukan oleh satu orang yaitu Manajer Departemen Produksi. Jabatan tersebut merupakan orang yang paham dengan kinerja dan kondisi dari Departemen Produksi.

5.3.2 Analisis Asisten Manajer Produksi

Proses ini diawali dengan mengidentifikasi *job description* dari jabatan Asisten Manajer Departemen Produksi. Hal ini dilakukan dengan melihat data tugas masing-masing jabatan dan juga berdasarkan diskusi dengan pihak PT. X. Pada

proses identifikasi *job description* ini dilakukan pembagian area kegiatan atau tugas dari Asisten Manajer Departemen Produksi yaitu proses produksi, administrasi produksi, dan sumber daya manusia. Untuk data lebih jelas mengenai identifikasi *job description* dapat dilihat pada Tabel 4.10. Setelah itu dilakukan proses *cascading* pada jabatan dari KPI pada Asisten Departemen Produksi berdasarkan *jobdesc* yang ada. Dari proses *cascading* didapatkan 14 KPI yang diturunkan dari departemen dengan rincian 10 KPI yang bersifat *partly contributory* yaitu KPI tersebut sebagian menjadi tanggung jawab dari jabatan ini, dan 4 KPI yang bersifat *support contributory* yaitu KPI tersebut dapat dikontribusikan oleh jabatan ini. Hasil *cascading* KPI Asisten Manajer Departemen Produksi dapat dilihat pada Tabel 4.11.

5.3.2.1 Analisis Pembobotan KPI Asisten Manajer Produksi

Dari 14 KPI yang telah disusun, terdapat 3 KPI yang memiliki bobot yang paling besar yaitu Ketercapaian target produksi setiap pesanan dengan bobot 0,178, Penanganan komplain terkait produk dengan bobot 0,161, dan Jumlah pengecekan rutin proses produksi dengan bobot 0,117. Ketiga KPI tersebut memiliki bobot yang besar dikarenakan KPI tersebut menjadi tanggung jawab Asisten Manajer Departemen Produksi dalam membantu Manajer dalam mengelola dan mengontrol Departemen Produksi lebih secara teknis.

Proses pembobotan pada KPI Asisten Manajer Produksi ini dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Proses pembobotan dilakukan dengan perbandingan secara berpasangan (*pairwise comparison*) satu-satu antar elemen dengan elemen lainnya yang menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Pembobotan pada kuesioner AHP ini hanya dilakukan oleh satu orang yaitu Manajer Departemen Produksi. Jabatan tersebut merupakan orang yang paham dengan kinerja dan kondisi dari Departemen Produksi.

5.3.3 Analisis Foreman

Proses ini diawali dengan mengidentifikasi *job description* dari jabatan *Foreman*. Hal ini dilakukan dengan melihat data tugas masing-masing jabatan dan

juga berdasarkan diskusi dengan pihak PT. X. Pada proses identifikasi *job description* ini dilakukan pembagian area kegiatan atau tugas dari *Foreman* yaitu proses produksi, administrasi produksi, dan sumber daya manusia. Untuk data lebih jelas mengenai identifikasi *job description* dapat dilihat pada Tabel 4.13. Setelah itu dilakukan proses *cascading* pada jabatan dari KPI pada Departemen Produksi berdasarkan *jobdesc* yang ada. Dari proses *cascading* didapatkan delapan KPI yang diturunkan dari departemen dengan rincian 5 KPI yang bersifat *partly contributory* yaitu KPI tersebut sebagian menjadi tanggung jawab dari jabatan ini, dan 3 KPI yang bersifat *support contributory* yaitu KPI tersebut dapat dikontribusikan oleh jabatan ini. Hasil *cascading* KPI *Foreman* dapat dilihat pada Tabel 4.14.

5.3.3.1 Analisis Pembobotan KPI *Foreman*

Dari delapan KPI yang telah disusun, terdapat 1 KPI yang memiliki bobot yang paling besar yaitu Jumlah pengecekan rutin produk jadi di setiap bagian proses produksi dengan bobot 0,289. KPI tersebut memiliki bobot yang besar dikarenakan KPI tersebut menjadi tanggung jawab *Foreman* Produksi dalam mengontrol secara langsung proses produksi pada setiap bagian di Departemen Produksi.

Proses pembobotan pada KPI *Foreman* ini dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Proses pembobotan dilakukan dengan perbandingan secara berpasangan (*pairwise comparison*) satu-satu antar elemen dengan elemen lainnya yang menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Pembobotan pada kuesioner AHP ini hanya dilakukan oleh satu orang yaitu Manajer Departemen Produksi. Jabatan tersebut merupakan orang yang paham dengan kinerja dan kondisi dari Departemen Produksi.

5.3.4 Analisis Asisten *Foreman*

Proses ini diawali dengan mengidentifikasi *job description* dari jabatan Asisten *Foreman*. Hal ini dilakukan dengan melihat data tugas masing-masing jabatan dan juga berdasarkan diskusi dengan pihak PT. X. Pada proses identifikasi *job description* ini dilakukan pembagian area kegiatan atau tugas dari Asisten

Foreman yaitu proses produksi, administrasi produksi, dan sumber daya manusia. Untuk data lebih jelas mengenai identifikasi *job description* dapat dilihat pada Tabel 4.16. Setelah itu dilakukan proses *cascading* pada jabatan dari KPI pada Departemen Produksi berdasarkan *jobdesc* yang ada. Dari proses *cascading* didapatkan delapan KPI yang diturunkan dari departemen dengan rincian 7 KPI yang bersifat *partly contributory* yaitu KPI tersebut sebagian menjadi tanggung jawab dari jabatan ini, dan 1 KPI yang bersifat *support contributory* yaitu KPI tersebut dapat dikontribusikan oleh jabatan ini. Hasil *cascading* KPI Asisten *Foreman* dapat dilihat pada Tabel 4.17.

5.3.4.1 Analisis Pembobotan KPI Asisten *Foreman*

Dari delapan KPI yang telah disusun, terdapat 1 KPI yang memiliki bobot yang paling besar yaitu Produk yang *defect* dengan bobot 0,295. KPI tersebut memiliki bobot yang besar dikarenakan KPI tersebut menjadi tanggung jawab Asisten *Foreman* Produksi dalam mengontrol dan membantu proses produksi secara langsung sehingga kualitas produk sesuai dengan desain menjadi tanggung jawabnya pada setiap bagian di Departemen Produksi.

Proses pembobotan pada KPI Asisten *Foreman* ini dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Proses pembobotan dilakukan dengan perbandingan secara berpasangan (*pairwise comparison*) satu-satu antar elemen dengan elemen lainnya yang menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Pembobotan pada kuesioner AHP ini hanya dilakukan oleh satu orang yaitu Manajer Departemen Produksi. Jabatan tersebut merupakan orang yang paham dengan kinerja dan kondisi dari Departemen Produksi.

5.3.5 Analisis Administrasi Produksi

Proses ini diawali dengan mengidentifikasi *job description* dari jabatan Administrasi Produksi. Hal ini dilakukan dengan melihat data tugas masing-masing jabatan dan juga berdasarkan diskusi dengan pihak PT. X. Pada proses identifikasi *job description* ini dilakukan pembagian area kegiatan atau tugas dari Asisten *Foreman* yaitu administrasi produksi, koordinasi dan sumber daya manusia. Untuk

data lebih jelas mengenai identifikasi *job description* dapat dilihat pada Tabel 4.19. Setelah itu dilakukan proses *cascading* pada jabatan dari KPI pada Departemen Produksi berdasarkan *jobdesc* yang ada. Dari proses *cascading* didapatkan empat KPI yang diturunkan dari departemen dengan rincian semua KPI bersifat *support contributory* yaitu KPI tersebut dapat dikontribusikan oleh jabatan ini. Hasil *cascading* KPI Administrasi Produksi dapat dilihat pada Tabel 4.20.

5.3.5.1 Analisis Pembobotan KPI Administrasi Produksi

Dari empat KPI yang telah disusun, terdapat 1 KPI yang memiliki bobot yang paling besar yaitu Tingkat ketepatan pencatatan anggaran dan biaya departemen dengan bobot 0,4. KPI tersebut memiliki bobot yang besar dikarenakan KPI tersebut menjadi tanggung jawab Administrasi Produksi dalam mencatat dan merekap pemasukan dan pengeluaran departemen serta melaporkannya secara tepat waktu Manajer Departemen atau Asisten Manajer Departemen Produksi.

Proses pembobotan pada KPI Administrasi Produksi ini dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Proses pembobotan dilakukan dengan perbandingan secara berpasangan (*pairwise comparison*) satu-satu antar elemen dengan elemen lainnya yang menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Pembobotan pada kuesioner AHP ini hanya dilakukan oleh satu orang yaitu Manajer Departemen Produksi. Jabatan tersebut merupakan orang yang paham dengan kinerja dan kondisi dari Departemen Produksi.

5.3.6 Analisis Karyawan Produksi

Proses ini diawali dengan mengidentifikasi *job description* dari jabatan Karyawan Produksi. Hal ini dilakukan dengan melihat data tugas masing-masing jabatan dan juga berdasarkan diskusi dengan pihak PT. X. Pada proses identifikasi *job description* ini tidak dilakukan pembagian area kegiatan tugas dari Karyawan Produksi karena tugas utamanya yaitu melakukan proses produksi. Terdapat delapan bagian proses produksi yang tugas dari Karyawan Produksi, namun Karyawan Produksi tidak ditugaskan hanya pada satu bagian proses saja. Kerja Karyawan Produksi bergantung pada bagian proses mana yang sedang dikerjakan

dari sebuah *batch* pesanan. Untuk data lebih jelas mengenai identifikasi *job description* dapat dilihat pada Tabel 4.22. Setelah itu dilakukan proses *cascading* pada jabatan dari KPI pada Departemen Produksi berdasarkan *jobdesc* yang ada. Dari proses *cascading* didapatkan tujuh KPI yang diturunkan dari departemen dengan rincian semua KPI bersifat *partly contributory* yaitu KPI tersebut sebagian menjadi tanggung jawab dari jabatan ini. Hasil *cascading* KPI Karyawan Produksi dapat dilihat pada Tabel 4.23.

5.3.6.1 Analisis Pembobotan KPI Karyawan Produksi

Dari tujuh KPI yang telah disusun, terdapat 2 KPI yang memiliki bobot yang paling besar yaitu Produk yang selesai tepat waktu dengan bobot 0,262 dan Produk yang *defect* dengan bobot 0,260. Kedua KPI tersebut memiliki bobot yang besar dikarenakan KPI tersebut menjadi tanggung jawab Karyawan Produksi dalam proses produksi karena jabatan ini yang bersentuhan langsung dengan pembuatan produk sehingga kualitas produk sesuai dengan desain dan ketepatan waktu produksi menjadi tanggung jawabnya pada setiap bagian di Departemen Produksi.

Proses pembobotan pada KPI Karyawan Produksi ini dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Proses pembobotan dilakukan dengan perbandingan secara berpasangan (*pairwise comparison*) satu-satu antar elemen dengan elemen lainnya yang menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Pembobotan pada kuesioner AHP ini hanya dilakukan oleh satu orang yaitu Manajer Departemen Produksi. Jabatan tersebut merupakan orang yang paham dengan kinerja dan kondisi dari Departemen Produksi.

5.4 Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja

Pada subbab ini menjelaskan mengenai analisis dan interpretasi data dari uji coba pengukuran kinerja yang dilakukan dengan *scoring system*. Uji coba pengukuran kinerja dilakukan pada level korporat, Departemen Produksi, dan individu pada Departemen Produksi. Pada subbab selanjutnya menjelaskan analisis dan interpretasi data dengan lebih detail dari masing-masing uji coba pengukuran kinerja.

5.4.1 Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja Korporat

Pada subbab ini dijelaskan mengenai uji coba pengukuran kinerja pada korporat yang dilakukan. Contoh perhitungan dilakukan pada KPI F1.1 yaitu Biaya operasional terhadap pendapatan. Dari pihak PT.X menetapkan target untuk KPI tersebut sebesar 85% sehingga apabila perusahaan mampu mencapai target tersebut, KPI tersebut akan mendapatkan skor KPI bernilai satu. Selanjutnya diterapkan *traffic light system* dengan menentukan batas-batas pada level berapa sebuah KPI tersebut diindikasikan dengan warna merah, kuning, atau hijau. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan maka ditetapkan bahwa pada skor 0 hingga 0,5 mendapatkan indikator merah, skor 0,5 hingga 0,7 mendapatkan indikator kuning, dan skor 0,7 hingga 1 mendapatkan indikator hijau.

Selanjutnya dengan pencapaian KPI tersebut sebesar 95% menghasilkan skor KPI bernilai 0,882. Sehingga dengan skor KPI tersebut indikator yang didapatkan berwarna hijau. Sehingga dapat diartikan bahwa PT.X sudah memiliki kinerja yang baik dalam efisiensi biaya operasional. Dengan mengalikan skor KPI tersebut dengan bobot global KPI maka akan didapatkan hasil perkalian yang disebut sebagai skor KPI berbobot atau *weighted score*. Setelah itu dapat diketahui penilaian untuk masing-masing perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* dengan menerapkan *traffic light system* juga. Hal ini untuk memudahkan manajemen perusahaan dalam mengetahui perspektif mana saja yang sudah memiliki kinerja yang baik dan mana saja yang belum serta harus diperbaiki. Pada uji coba pengukuran kinerja pada korporat ini terdapat 16 KPI yang termasuk dalam kategori hijau, 5 KPI yang termasuk pada kategori kuning, dan 4 KPI yang termasuk dalam kategori merah. Untuk perspektif yang masuk dalam kategori hijau adalah perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal. Sedangkan yang termasuk dalam kategori kuning adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang kurang diperhatikan dan harus diperbaiki kinerjanya.

5.4.2 Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja Departemen

Pada subbab ini dijelaskan mengenai uji coba pengukuran kinerja pada Departemen Produksi yang dilakukan. Contoh perhitungan dilakukan pada KPI DF1.1 yaitu Ketepatan penggunaan anggaran pada Departemen Produksi. Dari pihak PT.X menetapkan target untuk KPI tersebut sebesar 95% sehingga apabila departemen mampu mencapai target tersebut, KPI tersebut akan mendapatkan skor KPI bernilai satu. Selanjutnya diterapkan *traffic light system* dengan menentukan batas-batas pada level berapa sebuah KPI tersebut diindikasikan dengan warna merah, kuning, atau hijau. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan maka ditetapkan bahwa pada skor 0 hingga 0,5 mendapatkan indikator merah, skor 0,5 hingga 0,7 mendapatkan indikator kuning, dan skor 0,7 hingga 1 mendapatkan indikator hijau.

Selanjutnya dengan pencapaian KPI tersebut sebesar 80% menghasilkan skor KPI bernilai 0,842. Sehingga dengan skor KPI tersebut indikator yang didapatkan berwarna hijau. Sehingga dapat diartikan bahwa Departemen Produksi sudah memiliki kinerja yang baik dalam hal penganggaran biaya operasional departemen. Dengan mengalikan skor KPI tersebut dengan bobot global KPI maka akan didapatkan hasil perkalian yang disebut sebagai skor KPI berbobot atau *weighted score*. Setelah itu dapat diketahui penilaian untuk masing-masing perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* dengan menerapkan *traffic light system* juga. Hal ini untuk memudahkan manajemen perusahaan dalam mengetahui perspektif mana saja yang sudah memiliki kinerja yang baik dan mana saja yang belum serta harus diperbaiki. Pada uji coba pengukuran kinerja pada departemen ini terdapat 10 KPI yang termasuk dalam kategori hijau, 3 KPI yang termasuk pada kategori kuning, dan 4 KPI yang termasuk dalam kategori merah. Untuk perspektif yang masuk dalam kategori hijau adalah perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal. Sedangkan yang termasuk dalam kategori kuning adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang sangat kurang diperhatikan dan harus segera diperbaiki kinerjanya.

5.4.3 Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja Manajer Departemen Produksi

Pada subbab ini dijelaskan mengenai uji coba pengukuran kinerja pada Manajer Departemen Produksi yang dilakukan. Contoh perhitungan dilakukan pada KPI Jumlah pengecekan rutin produk jadi. Dari pihak PT.X menetapkan target untuk KPI tersebut sebanyak 100 kali sehingga apabila jabatan ini mampu mencapai target tersebut, KPI tersebut akan mendapatkan skor KPI bernilai satu. Selanjutnya diterapkan *traffic light system* dengan menentukan batas-batas pada level berapa sebuah KPI tersebut diindikasikan dengan warna merah, kuning, atau hijau. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan maka ditetapkan bahwa pada skor 0 hingga 0,5 mendapatkan indikator merah, skor 0,5 hingga 0,7 mendapatkan indikator kuning, dan skor 0,7 hingga 1 mendapatkan indikator hijau.

Selanjutnya dengan pencapaian KPI tersebut sebanyak 60 menghasilkan skor KPI bernilai 0,6. Sehingga dengan skor KPI tersebut indikator yang didapatkan berwarna kuning. Sehingga dapat diartikan bahwa Manajer Departemen Produksi dalam hal tersebut masih perlu untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan mengalikan skor KPI tersebut dengan bobot global KPI maka akan didapatkan hasil perkalian yang disebut sebagai skor KPI berbobot atau *weighted score*. Pada uji coba pengukuran kinerja pada jabatan ini terdapat 7 KPI yang termasuk dalam kategori hijau, 5 KPI yang termasuk pada kategori kuning, dan 4 KPI yang termasuk dalam kategori merah. Untuk nilai skor KPI berbobot secara keseluruhan mendapatkan kategori warna kuning. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja Manajer Departemen Produksi harus ditingkatkan dengan memperbaiki kinerja pada KPI yang berkategori merah dan kuning.

5.4.4 Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja Asisten Manajer Produksi

Pada subbab ini dijelaskan mengenai uji coba pengukuran kinerja pada Asisten Manajer Departemen Produksi yang dilakukan. Contoh perhitungan dilakukan pada KPI Penanganan komplain terkait produk. Dari pihak PT.X menetapkan target untuk KPI tersebut sebesar 70% sehingga apabila jabatan ini mampu mencapai target tersebut, KPI tersebut akan mendapatkan skor KPI bernilai

satu. Selanjutnya diterapkan *traffic light system* dengan menentukan batas-batas pada level berapa sebuah KPI tersebut diindikasikan dengan warna merah, kuning, atau hijau. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan maka ditetapkan bahwa pada skor 0 hingga 0,5 mendapatkan indikator merah, skor 0,5 hingga 0,7 mendapatkan indikator kuning, dan skor 0,7 hingga 1 mendapatkan indikator hijau.

Selanjutnya dengan pencapaian KPI tersebut sebesar 40% menghasilkan skor KPI bernilai 0,571. Sehingga dengan skor KPI tersebut indikator yang didapatkan berwarna kuning. Sehingga dapat diartikan bahwa Asisten Manajer Departemen Produksi dalam hal tersebut masih perlu untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan mengalikan skor KPI tersebut dengan bobot global KPI maka akan didapatkan hasil perkalian yang disebut sebagai skor KPI berbobot atau *weighted score*. Pada uji coba pengukuran kinerja pada jabatan ini terdapat 8 KPI yang termasuk dalam kategori hijau, 4 KPI yang termasuk pada kategori kuning, dan 2 KPI yang termasuk dalam kategori merah. Untuk nilai skor KPI berbobot secara keseluruhan mendapatkan kategori warna hijau. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja Asisten Manajer Departemen Produksi sudah cukup baik namun tetap harus berusaha meningkatkan dengan memperbaiki kinerja pada KPI yang berkategori merah dan kuning.

5.4.5 Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja *Foreman*

Pada subbab ini dijelaskan mengenai uji coba pengukuran kinerja pada *Foreman* yang dilakukan. Contoh perhitungan dilakukan pada KPI Ketepatan penentuan alat, bahan, dan jumlah sesuai desain dan pesanan. Dari pihak PT.X menetapkan target untuk KPI tersebut sebesar 95% sehingga apabila jabatan ini mampu mencapai target tersebut, KPI tersebut akan mendapatkan skor KPI bernilai satu. Selanjutnya diterapkan *traffic light system* dengan menentukan batas-batas pada level berapa sebuah KPI tersebut diindikasikan dengan warna merah, kuning, atau hijau. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan maka ditetapkan bahwa pada skor 0 hingga 0,5 mendapatkan indikator merah, skor 0,5 hingga 0,7 mendapatkan indikator kuning, dan skor 0,7 hingga 1 mendapatkan indikator hijau.

Selanjutnya dengan pencapaian KPI tersebut sebesar 85% menghasilkan skor KPI bernilai 0,895. Sehingga dengan skor KPI tersebut indikator yang didapatkan berwarna hijau. Sehingga dapat diartikan bahwa *Foreman* dalam hal tersebut perlu untuk menjaga kinerjanya tetap baik. Dengan mengalikan skor KPI tersebut dengan bobot global KPI maka akan didapatkan hasil perkalian yang disebut sebagai skor KPI berbobot atau *weighted score*. Pada uji coba pengukuran kinerja pada jabatan ini terdapat 7 KPI yang termasuk dalam kategori hijau, 1 KPI yang termasuk pada kategori kuning, dan tidak ada KPI yang termasuk dalam kategori merah. Untuk nilai skor KPI berbobot secara keseluruhan mendapatkan kategori warna hijau. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja *Foreman* sudah baik namun tetap harus berusaha meningkatkan dengan memperbaiki kinerja pada KPI yang berkategori kuning.

5.4.6 Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja Asisten *Foreman*

Pada subbab ini dijelaskan mengenai uji coba pengukuran kinerja pada Asisten *Foreman* yang dilakukan. Contoh perhitungan dilakukan pada KPI Produk yang *defect*. Dari pihak PT.X menetapkan target untuk KPI tersebut sebesar 30% sehingga apabila jabatan ini mampu mencapai target tersebut, KPI tersebut akan mendapatkan skor KPI bernilai satu. Selanjutnya diterapkan *traffic light system* dengan menentukan batas-batas pada level berapa sebuah KPI tersebut diindikasikan dengan warna merah, kuning, atau hijau. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan maka ditetapkan bahwa pada skor 0 hingga 0,5 mendapatkan indikator merah, skor 0,5 hingga 0,7 mendapatkan indikator kuning, dan skor 0,7 hingga 1 mendapatkan indikator hijau.

Selanjutnya dengan pencapaian KPI tersebut sebesar 20% menghasilkan skor KPI bernilai 0,500. Sehingga dengan skor KPI tersebut indikator yang didapatkan berwarna kuning. Sehingga dapat diartikan bahwa Asisten *Foreman* dalam hal tersebut masih perlu untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan mengalikan skor KPI tersebut dengan bobot global KPI maka akan didapatkan hasil perkalian yang disebut sebagai skor KPI berbobot atau *weighted score*. Pada uji coba pengukuran kinerja pada jabatan ini terdapat 6 KPI yang termasuk dalam

kategori hijau, dan 2 KPI yang termasuk pada kategori kuning. Untuk nilai skor KPI berbobot secara keseluruhan mendapatkan kategori warna hijau. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja Asisten *Foreman* sudah cukup baik namun tetap harus berusaha meningkatkan dengan memperbaiki kinerja pada KPI yang berkategori kuning.

5.4.7 Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja Administrasi Produksi

Pada subbab ini dijelaskan mengenai uji coba pengukuran kinerja pada Administrasi Produksi yang dilakukan. Contoh perhitungan dilakukan pada KPI Tingkat ketepatan pencatatan material dan produk di gudang. Dari pihak PT.X menetapkan target untuk KPI tersebut sebesar 85% sehingga apabila jabatan ini mampu mencapai target tersebut, KPI tersebut akan mendapatkan skor KPI bernilai satu. Selanjutnya diterapkan *traffic light system* dengan menentukan batas-batas pada level berapa sebuah KPI tersebut diindikasikan dengan warna merah, kuning, atau hijau. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan maka ditetapkan bahwa pada skor 0 hingga 0,5 mendapatkan indikator merah, skor 0,5 hingga 0,7 mendapatkan indikator kuning, dan skor 0,7 hingga 1 mendapatkan indikator hijau.

Selanjutnya dengan pencapaian KPI tersebut sebesar 70% menghasilkan skor KPI bernilai 0,824. Sehingga dengan skor KPI tersebut indikator yang didapatkan berwarna hijau. Sehingga dapat diartikan bahwa Administrasi Produksi dalam hal tersebut perlu untuk menjaga kinerjanya tetap baik. Dengan mengalikan skor KPI tersebut dengan bobot global KPI maka akan didapatkan hasil perkalian yang disebut sebagai skor KPI berbobot atau *weighted score*. Pada uji coba pengukuran kinerja pada jabatan ini didapatkan semua KPI yang berjumlah lima termasuk dalam kategori hijau. Untuk nilai skor KPI berbobot secara keseluruhan mendapatkan kategori warna hijau. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja Administrasi Produksi sudah baik namun harus berusaha untuk menjaga kinerjanya agar tetap baik.

5.4.8 Analisis Uji Coba Pengukuran Kinerja Karyawan Produksi

Pada subbab ini dijelaskan mengenai uji coba pengukuran kinerja pada Karyawan Produksi yang dilakukan. Contoh perhitungan dilakukan pada KPI Produk yang selesai tepat waktu. Dari pihak PT.X menetapkan target untuk KPI tersebut sebesar 90% sehingga apabila jabatan ini mampu mencapai target tersebut, KPI tersebut akan mendapatkan skor KPI bernilai satu. Selanjutnya diterapkan *traffic light system* dengan menentukan batas-batas pada level berapa sebuah KPI tersebut diindikasikan dengan warna merah, kuning, atau hijau. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan maka ditetapkan bahwa pada skor 0 hingga 0,5 mendapatkan indikator merah, skor 0,5 hingga 0,7 mendapatkan indikator kuning, dan skor 0,7 hingga 1 mendapatkan indikator hijau.

Selanjutnya dengan pencapaian KPI tersebut sebesar 70% menghasilkan skor KPI bernilai 0,778. Sehingga dengan skor KPI tersebut indikator yang didapatkan berwarna hijau. Sehingga dapat diartikan bahwa Karyawan Produksi dalam hal tersebut perlu untuk menjaga kinerjanya tetap baik. Dengan mengalikan skor KPI tersebut dengan bobot global KPI maka akan didapatkan hasil perkalian yang disebut sebagai skor KPI berbobot atau *weighted score*. Pada uji coba pengukuran kinerja pada jabatan ini terdapat 5 KPI yang termasuk dalam kategori hijau, 2 KPI yang termasuk pada kategori kuning, dan tidak ada KPI yang termasuk dalam kategori merah. Untuk nilai skor KPI berbobot secara keseluruhan mendapatkan kategori warna hijau. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja Karyawan Produksi sudah baik namun tetap harus berusaha meningkatkan dengan memperbaiki kinerja pada KPI yang berkategori kuning.

5.5 Analisis Penyusunan KPI Properties

Penyusunan KPI *properties* mencakup seluruh KPI yang telah disusun pada seluruh level, yaitu pada level korporat, departemen, dan individu. KPI *properties* yang bertujuan untuk memperjelas KPI yang telah disusun dengan informasi-informasi pendukung sehingga tidak terjadi salah persepsi dan jelas maksud serta tujuan dari KPI tersebut. KPI *properties* juga bertujuan untuk memudahkan perusahaan untuk mengetahui informasi yang berkaitan mengenai

KPI yang ingin dicapai. *KPI properties* berisi informasi dan penjelasan keterangan sebagai berikut:

1. Perspektif: informasi mengenai KPI tersebut termasuk ke dalam perspektif apa
2. Sasaran strategis: informasi mengenai KPI disusun untuk mengukur pencapaian dari sasaran strategis yang mana
3. KPI: informasi mengenai KPI yang akan dijelaskan dengan keterangan lainnya
4. Deskripsi KPI: informasi mengenai penjelasan singkat tentang indikator yang diukur dari tujuan dan cara mengukurnya
5. Satuan: informasi mengenai angka pencapaian dan target diukur dalam ukuran/satuan apa, contohnya % atau dalam Juta rupiah
6. Formula: informasi mengenai bagaimana cara menghitung atau mengukur pencapaian KPI
7. Frekuensi Pengukuran: informasi mengenai jangka waktu yang digunakan untuk melakukan pengukuran dari KPI
8. Frekuensi Review: informasi mengenai jangka waktu yang digunakan untuk melakukan *review* dari pelaksanaan pengukuran KPI
9. Pengukur: informasi mengenai pihak yang harus mengukur pencapaian KPI tersebut
10. Sumber data: informasi mengenai berasal darimana data yang digunakan dalam pengukuran KPI atau mengetahui pencapaian KPI tersebut
11. Pemilik KPI: informasi mengenai siapa yang diukur dalam KPI tersebut

5.6 Analisis *Dashboard* Pengukuran Kinerja

Dashboard sistem pengukuran kinerja yang dibuat dengan menggunakan *Microsoft Excel* dapat membantu perusahaan dalam memantau pengukuran kinerja yang dilakukan dari level korporat hingga level individu. Setiap jabatan direksi dari PT. X dapat memantau pengukuran kinerja pada unit di bawahnya. Sehingga pengukuran kinerja yang dapat dilihat tergantung pada jabatan. Dengan bantuan *dashboard* ini juga, dapat membantu perusahaan mengetahui sasaran strategis dan

KPI dari masing-masing departemen atau individu pada KPI *properties*. Namun dalam sistem *dashboard* ini perhitungan pengukuran kinerja belum dapat dibuat saling terintegrasi.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner AHP

Pengantar

Perkenalkan saya Rian Azhari, mahasiswa semester 8 Jurusan Teknik Industri ITS Surabaya yang sedang melakukan penelitian Tugas Akhir dengan judul “Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada PT. X”. Diharapkan Bapak/ Ibu dapat mengisi kuesioner dengan sebenar-benarnya. Terima kasih.

Kuesioner perbandingan berpasangan ini bertujuan untuk menentukan bobot kepentingan dari setiap sasaran strategis dan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan perspektif *Balanced Scorecard*.

Sebelum mengisi kuesioner ini, Bapak/Ibu diharapkan membaca terlebih dahulu petunjuk pengisian kuesioner yang telah diberikan. Bapak/Ibu tidak perlu takut karena kerahasiaan kuisisioner ini terjaga dan hanya digunakan untuk kepentingan penulisan tugas akhir ini. Oleh karena itu peneliti mengharapkan Bapak/ Ibu memberikan jawaban yang tepat.

Atas bantuan dan partisipasinya, peneliti mengucapkan terima kasih

Petunjuk Pengisian Kuisisioner

1. Responden diminta untuk memberikan persepsi berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki untuk menentukan bobot kepentingan dari dua kriteria yang dibandingkan
2. Perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) ini bertujuan untuk mengetahui kriteria-kriteria mana yang mempunyai bobot kepentingan lebih besar dalam pencapaian Visi, Misi, strategi, sasaran strategis, dan *Key Performance Indicator*.
3. Responden diharapkan melingkari pada nilai bobot perbandingan berpasangan kriteria dan sub kriteria dengan perbedaan tingkat kepentingannya.
4. Untuk mempermudah responden dalam melakukan pembobotan, maka tingkat kepentingan yang digunakan adalah sebagai berikut:

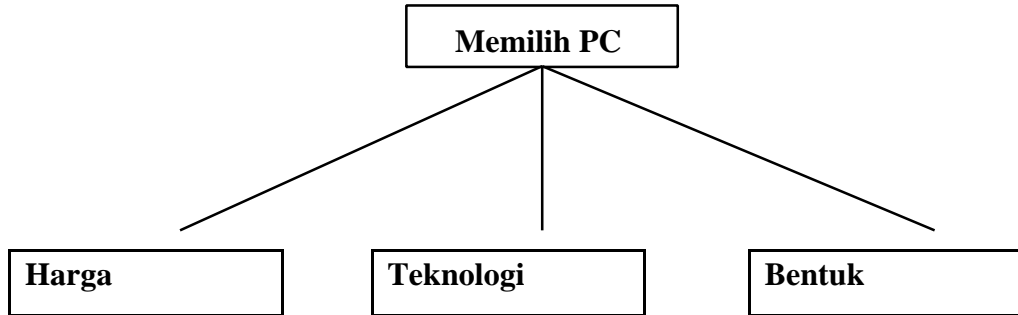
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	Kedua elemen sama penting
3	Satu elemen sedikit lebih penting daripada elemen yang lain.
5	Satu elemen sesungguhnya lebih penting dari elemen yang lain.
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen yang lain.
9	Satu elemen mutlak lebih penting daripada elemen lain.
2,4,6,8	Nilai tengah diantara 2 penilaian yang berdampingan.

Nilai 2, 4, 6 dan 8 merupakan nilai tengah. Diberikan bila ada keraguan dalam menentukan pilihan diantara dua tingkat kepentingan

CONTOH PENGISIAN KUESIONER

Berikut ini adalah contoh pengisian kuesioner untuk kasus keputusan memilih mobil. Model hirarki keputusannya adalah sebagai berikut :



Jika teknologi sama penting dengan bentuk, maka dipilih angka 1.

Tehnologi

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	--------------	---	---	---	---	---	---	---	---

 Style

Jika Harga sedikit lebih penting dibandingkan Kenyamanan, maka dipilih angka 3 dibagian kanan.

Bentuk

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------	---	---	---	---	---	---

 Harga

Jika Harga dinilai antara sangat lebih penting (7) dan mutlak sangat lebih penting (9) dibandingkan Style, maka dipilih angka 8 disebelah kiri.

Harga

9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

 Teknologi

Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama. (Perspektif)

Mohon diperhatikan konsistensi jawaban anda karena akan sangat menentukan validitas jawaban anda. Sebagai contoh kondisi konsistensi adalah :

Jika kriteria A lebih penting daripada kriteria B, dan kriteria B lebih penting dari kriteria C, maka kriteria A sangat lebih penting daripada kriteria C.

Finansial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelanggan
Finansial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses Bisnis Internal
Finansial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembelajaran dan Pertumbuhan
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses Bisnis Internal
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembelajaran dan Pertumbuhan
Proses Bisnis Internal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama. (Sasaran Strategis)

Mohon diperhatikan konsistensi jawaban anda karena akan sangat menentukan validitas jawaban anda. Sebagai contoh kondisi konsistensi adalah :

Jika kriteria A lebih penting daripada kriteria B, dan kriteria B lebih penting dari kriteria C, maka kriteria A sangat lebih penting daripada kriteria C.

Melakukan efisiensi biaya operasional	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan laba perusahaan
Meningkatkan kepuasan pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memperluas pasar dengan mencari pelanggan baru
Meningkatkan kepuasan pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan kualitas pelayanan
Memperluas pasar dengan mencari pelanggan baru	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan kualitas pelayanan
Meningkatkan ketepatan waktu produksi sesuai pesanan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan kualitas produk
Meningkatkan ketepatan waktu produksi sesuai pesanan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan perbaikan proses distribusi produk
Meningkatkan ketepatan waktu produksi sesuai pesanan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan perbaikan proses pengadaan material
Meningkatkan ketepatan waktu produksi sesuai pesanan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan kerja sama dengan perusahaan pendukung proses produksi
Meningkatkan ketepatan waktu produksi sesuai pesanan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan penghematan penggunaan bahan baku utama dan pendukung

Meningkatkan ketepatan waktu produksi sesuai pesanan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menerapkan sistem teknologi informasi dalam proses bisnis
Meningkatkan kualitas produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan perbaikan proses distribusi produk
Meningkatkan kualitas produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan perbaikan proses pengadaan material
Meningkatkan kualitas produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan kerja sama dengan perusahaan pendukung proses produksi
Meningkatkan kualitas produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan penghematan penggunaan bahan baku utama dan pendukung
Meningkatkan kualitas produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menerapkan sistem teknologi informasi dalam proses bisnis
Melakukan perbaikan proses distribusi produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan perbaikan proses pengadaan material
Melakukan perbaikan proses distribusi produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan kerja sama dengan perusahaan pendukung proses produksi
Melakukan perbaikan proses distribusi produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan penghematan penggunaan bahan baku utama dan pendukung
Melakukan perbaikan proses distribusi produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menerapkan sistem teknologi informasi dalam proses bisnis

Melakukan perbaikan proses pengadaan material	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan kerja sama dengan perusahaan pendukung proses produksi
Melakukan perbaikan proses pengadaan material	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan penghematan penggunaan bahan baku utama dan pendukung
Melakukan perbaikan proses pengadaan material	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menerapkan sistem teknologi informasi dalam proses bisnis
Meningkatkan kerja sama dengan perusahaan pendukung proses produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan penghematan penggunaan bahan baku utama dan pendukung
Meningkatkan kerja sama dengan perusahaan pendukung proses produksi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menerapkan sistem teknologi informasi dalam proses bisnis
Melakukan penghematan penggunaan bahan baku utama dan pendukung	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menerapkan sistem teknologi informasi dalam proses bisnis
Melakukan budaya kerja yang disiplin, efektif, dan efisien	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Meningkatkan kesejahteraan karyawan terkait gaji, reward, dan tunjangan lain-lain
Melakukan budaya kerja yang disiplin, efektif, dan efisien	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan perekrutan karyawan dari warga sekitar
Melakukan budaya kerja yang disiplin, efektif, dan efisien	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan kegiatan kepedulian dengan pelanggan dan masyarakat sekitar (CSR)

Meningkatkan kesejahteraan karyawan terkait gaji, reward, dan tunjangan lain-lain	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan perekrutan karyawan dari warga sekitar
Meningkatkan kesejahteraan karyawan terkait gaji, reward, dan tunjangan lain-lain	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan kegiatan kepedulian dengan pelanggan dan masyarakat sekitar (CSR)
Melakukan perekrutan karyawan dari warga sekitar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan kegiatan kepedulian dengan pelanggan dan masyarakat sekitar (CSR)

Perbandingan Berpasangan Kriteria Utama. (KPI)

Mohon diperhatikan konsistensi jawaban anda karena akan sangat menentukan validitas jawaban anda. Sebagai contoh kondisi konsistensi adalah :

Jika kriteria A lebih penting daripada kriteria B, dan kriteria B lebih penting dari kriteria C, maka kriteria A sangat lebih penting daripada kriteria C.

Ketercapaian target produksi setiap pesanan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Produk yang selesai tepat waktu
Distribusi yang tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Produk yang didistribusi sesuai dengan pesanan (tepat jumlah)
Ketepatan jumlah material yang siap diproses	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ketepatan waktu pengadaan material
Karyawan yang terlambat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Karyawan yang tidak hadir
Karyawan yang terlambat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Turn over rate</i>
Karyawan yang tidak hadir	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Turn over rate</i>
Indeks kepuasan karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah reward yang diberikan
Indeks kepuasan karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Turn over rate</i>
Jumlah reward yang diberikan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Turn over rate</i>

Lampiran 2 KPI Properties Korporat

Perspektif	Kode SS	Sasaran Strategis	Kode KPI	KPI	Satuan	Sifat	Formula	Target	Deskripsi	Frekuensi Pengukuran	Frekuensi Review	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
Finansial	F1	Melakukan efisiensi biaya operasional	F1.1	Biaya operasional terhadap pendapatan	%	Lower is better	Biaya Operasional/ Pendapatan	93%	Biaya operasional terhadap pendapatan	Per 1 tahun	Per 1 tahun	Manajer Umum	Laporan Keuangan Perusahaan	Bagian Keuangan
	F2	Meningkatkan laba perusahaan	F2.1	Peningkatan pendapatan perusahaan setelah pajak	%	Higher is better	(Pendapatan tahun ini - Pendapatan tahun sebelumnya) /Pendapatan tahun sebelumnya	6%	Peningkatan pendapatan perusahaan setelah pajak	Per 1 tahun	Per 1 tahun	Manajer Umum	Laporan Tahunan Perusahaan	Bagian Keuangan
Pelanggan	P1	Meningkatkan kepuasan pelanggan	P1.1	Indeks kepuasan pelanggan	Indeks	Higher is better	Indeks kepuasan	95%	Indeks kepuasan pelanggan	Per 1 tahun	Per 1 tahun	Manajer Produksi	Laporan Tahunan Perusahaan	Bagian Pemasaran dan Ekspor Impor
	P2	Memperluas pasar dengan mencari pelanggan baru	P2.1	Jumlah order dari pelanggan baru	Satuan	Higher is better	Jumlah besaran order dari pelanggan baru yang belum pernah order sebelumnya	10000	Jumlah order dari pelanggan baru	Per 6 bulan	Per 1 tahun	Manajer Produksi	Laporan Tahunan Perusahaan	Bagian Pemasaran dan Ekspor Impor
	P3	Meningkatkan kualitas pelayanan	P3.1	Jumlah komplain dari pelanggan	Satuan	Lower is better	Jumlah komplain dari pelanggan	10	Jumlah komplain dari pelanggan	Per 1 tahun	Per 1 tahun	Manajer Produksi	Laporan Tahunan Perusahaan	Bagian Pemasaran dan Ekspor Impor
Proses Bisnis Internal	I1	Meningkatkan ketepatan waktu produksi sesuai pesanan	I1.1	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	%	Higher is better	Target yang tercapai/ Target yang ada	85%	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	Per 6 bulan	Per 1 tahun	Manajer Umum	Laporan Tahunan Perusahaan	Departemen Produksi
			I1.2	Produk yang selesai tepat waktu	%	Higher is better	Jumlah unit yang tepat waktu/ Jumlah unit yang diproduksi	90%	Produk yang selesai tepat waktu	Per 3 bulan	Per 6 bulan	Manajer Umum	Laporan Tahunan Perusahaan	Departemen Produksi
	I2	Meningkatkan kualitas produk	I2.1	Produk yang defect (dirework)	%	Lower is better	Jumlah unit defect(dirework) / Jumlah unit yang diproduksi	20%	Produk yang defect (di-rework)	Per 3 bulan	Per 6 bulan	Manajer Umum	Laporan Tahunan Perusahaan	Departemen Produksi
	I3	Melakukan perbaikan proses distribusi produk	I3.1	Distribusi yang tepat waktu	%	Higher is better	Jumlah order terkirim tepat waktu/ Jumlah order setahun	95%	Distribusi yang tepat waktu	Per 6 bulan	Per 1 tahun	Manajer Umum	Laporan Tahunan Perusahaan	Bagian Pemasaran dan Ekspor Impor
I3.2			Produk yang didistribusi sesuai dengan	%	Higher is better	Jumlah unit yang diterima/ Jumlah unit yang dipesan	95%	Produk yang didistribusi sesuai dengan pesanan (tepat jumlah)	Per 6 bulan	Per 1 tahun	Manajer Umum	Laporan Tahunan Perusahaan	Bagian Pemasaran dan Ekspor Impor	

Perspektif	Kode SS	Sasaran Strategis	Kode KPI	KPI	Satuan	Sifat	Formula	Target	Deskripsi	Frekuensi Pengukuran	Frekuensi Review	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
	I4	Melakukan perbaikan proses pengadaan material	I4.1	Ketepatan jumlah material yang siap diproses	%	Higher is better	Jumlah unit yang siap diproses/ Jumlah unit yang dipesan	95%	Ketepatan jumlah material yang siap diproses	Per 6 bulan	Per 1 tahun	Manajer Umum	Laporan Tahunan Perusahaan	Departemen Produksi
			I4.2	Ketepatan waktu pengadaan material	%	Higher is better	Jumlah pesanan yang tepat waktu/ Jumlah pesanan	90%	Ketepatan waktu pengadaan material	Per 6 bulan	Per 1 tahun	Manajer Umum	Laporan Tahunan Perusahaan	Departemen Produksi
	I5	Meningkatkan kerja sama dengan perusahaan pendukung proses produksi	I5.1	Fulfill order rate supplier	%	Higher is better	Jumlah unit yang dipenuhi/ Jumlah unit yang dipesan	95%	Fulfill order rate supplier	Per 1 tahun	Per 1 tahun	Manajer Umum	Laporan Tahunan Perusahaan	Departemen Produksi
	I6	Melakukan penghematan penggunaan bahan baku utama dan pendukung	I6.1	Penggunaan bahan baku	%	Lower is better	Jumlah bahan baku yang digunakan/ Jumlah yang sudah dipesan (dianggarkan)	95%	Penggunaan bahan baku	Per 3 bulan	Per 6 bulan	Manajer Umum	Laporan Tahunan Perusahaan	Departemen Produksi
	I7	Menerapkan sistem teknologi informasi dalam proses bisnis	I7.1	Jumlah proses bisnis yang menggunakan sistem teknologi informasi	Satuan	Higher is better	Jumlah proses bisnis yang menggunakan sistem teknologi informasi	4	Jumlah proses bisnis yang menggunakan sistem teknologi informasi	Per 1 tahun	Per 1 tahun	Manajer HRD	Laporan Tahunan Perusahaan	Departemen Umum
	Pembelajaran dan Pertumbuhan	L1	Melakukan budaya kerja yang disiplin, efektif, dan efisien	L1.1	Karyawan yang terlambat	%	Lower is better	Jumlah karyawan yang terlambat/ Jumlah karyawan	4%	Karyawan yang terlambat	Per 1 tahun	Per 1 tahun	Manajer Umum	Laporan Tahunan Perusahaan
L1.2				Karyawan yang tidak hadir	%	Lower is better	Jumlah karyawan yang tidak hadir/ Jumlah karyawan	10%	Karyawan yang tidak hadir	Per 1 tahun	Per 1 tahun	Manajer Umum	Laporan Tahunan Perusahaan	Departemen HRD
L1.3				Turn over rate	%	Lower is better	(Masuk + Keluar pegawai)/satu n waktu	5%	Turn over rate	Per 1 tahun	Per 1 tahun	Manajer Umum	Laporan Tahunan Perusahaan	Departemen HRD

Perspektif	Kode SS	Sasaran Strategis	Kode KPI	KPI	Satuan	Sifat	Formula	Target	Deskripsi	Frekuensi Pengukuran	Frekuensi Review	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
	L2	Meningkatkan kesejahteraan karyawan terkait gaji, reward, dan tunjangan lain-lain	L2.1	Indeks kepuasan karyawan	Indeks	<i>Higher is better</i>	Indeks kepuasan	92%	Indeks kepuasan karyawan	Per 1 tahun	Per 1 tahun	Manajer Umum	Laporan Tahunan Perusahaan	Departemen HRD
			L2.2	Jumlah <i>reward</i> yang diberikan	Rp	<i>Higher is better</i>	Jumlah <i>reward</i> (bonus) yang diberikan	200000000	Jumlah <i>reward</i> yang diberikan	Per 1 tahun	Per 1 tahun	Manajer Umum	Laporan Tahunan Perusahaan	Departemen HRD
			L2.3	<i>Turn over rate</i>	%	<i>Lower is better</i>	(Masuk + Keluar pegawai)/Jumlah pegawai	5%	<i>Turn over rate</i>	Per 1 tahun	Per 1 tahun	Manajer Umum	Laporan Tahunan Perusahaan	Departemen HRD
	L3	Melakukan perekrutan karyawan dari warga sekitar	L3.1	Karyawan yang berasal dari daerah sekitar	%	<i>Higher is better</i>	Jumlah karyawan dari daerah sekitar /Jumlah karyawan	70%	Karyawan yang berasal dari daerah sekitar	Per 1 tahun	Per 1 tahun	Manajer Umum	Laporan Tahunan Perusahaan	Departemen HRD
	L4	Melakukan kegiatan kepedulian dengan pelanggan dan masyarakat sekitar (CSR)	L4.1	Jumlah kegiatan masyarakat sekitar yang diikuti atau dibantu oleh perusahaan	Satuan	<i>Higher is better</i>	Jumlah kegiatan yang diikuti atau didanai	12	Jumlah kegiatan masyarakat sekitar yang diikuti atau dibantu oleh perusahaan	Per 1 tahun	Per 1 tahun	Manajer Umum	Laporan Tahunan Perusahaan	Departemen HRD

Lampiran 3 KPI Properties Departemen Produksi

Perspektif	Kode SS Dep	Sasaran Strategis Departemen Produksi	Kode KPI Dept	KPI Departemen Produksi	Satuan	Sifat	Formula	Deskripsi	Frekuensi Pengukuran	Frekuensi Review	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
Finansial	DF1	Pengelolaan untuk efisiensi anggaran dan biaya departemen	DF1.1	Ketepatan penggunaan anggaran pada Departemen Produksi	%	<i>Lower is better</i>	Biaya Pengeluaran Departemen Produksi / Anggaran Departemen Produksi	Ketepatan penggunaan anggaran pada Departemen Produksi	Per 1 tahun	Per 1 tahun	Departemen HRD	Laporan Departemen Produksi	Manajer Produksi
Pelanggan	DP1	Meningkatkan kepuasan pelanggan terkait produk	DP1.1	Indeks kepuasan pelanggan yang terkait produk	Indeks	<i>Higher is better</i>	Indeks kepuasan terkait produk	Indeks kepuasan pelanggan yang terkait produk	Per 1 tahun	Per 1 tahun	Departemen HRD	Laporan Departemen Produksi	Manajer Produksi
	DF2	Menjaga kesesuaian produk dengan pesanan	DP2.1	Produk yang dikenai komplain	%	<i>Lower is better</i>	Jumlah produk yang dikomplain /Jumlah produk yang dijual	Jumlah komplain terkait produk	Per 1 tahun	Per 1 tahun	Departemen HRD	Laporan Departemen Produksi	Manajer Produksi
Proses Bisnis Internal	DI1	Meningkatkan ketepatan waktu produksi sesuai pesanan	DI1.1	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	%	<i>Higher is better</i>	Target produksi yang tercapai /Target yang ada	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	Per 6 bulan	Per 1 tahun	Manajer Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Manajer Produksi
			DI1.2	Produk yang selesai tepat waktu	%	<i>Higher is better</i>	Jumlah unit produk yang tepat waktu /Jumlah unit yang diproduksi	Produk yang selesai tepat waktu	Per 3 bulan	Per 6 bulan	Manajer Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Manajer Produksi
	DI2	Meningkatkan kualitas produk	DI2.1	Produk yang <i>defect</i>	%	<i>Lower is better</i>	Jumlah unit produk <i>defect</i> /Jumlah unit yang diproduksi	Produk yang <i>defect</i> (dirework)	Per 3 bulan	Per 6 bulan	Manajer Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Manajer Produksi

Perspektif	Kode SS Dep	Sasaran Strategis Departemen Produksi	Kode KPI Dept	KPI Departemen Produksi	Satuan	Sifat	Formula	Deskripsi	Frekuensi Pengukuran	Frekuensi Review	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
	DI3	Meningkatkan kesiapan produk untuk didistribusi	DI3.1	Ketercapaian target siap distribusi	%	<i>Higher is better</i>	Target siap distribusi yang tercapai /Target yang ada	Ketercapaian target siap distribusi	Per 6 bulan	Per 1 tahun	Manajer Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Manajer Produksi
	DI4	Melakukan pengelolaan gudang dan material	DI4.1	Jumlah material yang rusak atau tidak dapat diproses	m ³	<i>Lower is better</i>	Jumlah material yang rusak atau tidak dapat diproses	Jumlah material yang rusak/tidak dapat diproses	Per 3 bulan	Per 6 bulan	Manajer Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Manajer Produksi
			DI4.2	Jumlah material yang tidak dapat ditampung	m ³	<i>Lower is better</i>	Jumlah material yang tidak dapat ditampung di dalam gudang	Jumlah material yang tidak dapat ditampung	Per 3 bulan	Per 6 bulan	Manajer Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Manajer Produksi
	DI5	Melakukan pelaporan kebutuhan sesuai dengan pesanan	DI5.1	Jumlah pelaporan kebutuhan produksi	Satuan	<i>Higher is better</i>	Jumlah pelaporan kebutuhan produksi	Jumlah pelaporan kebutuhan produksi	Per 6 bulan	Per 1 tahun	Manajer Produksi	Laporan Departemen Produksi	Manajer Produksi
	DI6	Melakukan penghematan penggunaan bahan baku utama dan pendukung	DI6.1	Penggunaan bahan baku	%	<i>Lower is better</i>	Jumlah bahan baku yang digunakan /Jumlah yang sudah dipesan (dianggarkan)	Penggunaan bahan baku	Per 3 bulan	Per 6 bulan	Manajer Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Manajer Produksi
	DI7	Menerapkan sistem teknologi informasi dalam proses bisnis dalam Departemen Produksi	DI7.1	Penggunaan sistem teknologi informasi pada departemen	Satuan	<i>Zero One</i>	Jumlah proses bisnis departemen yang menggunakan sistem teknologi informasi	Penggunaan sistem teknologi informasi pada departemen	Per 1 tahun	Per 1 tahun	Departemen Umum	Laporan Departemen Produksi	Manajer Produksi

Perspektif	Kode SS Dep	Sasaran Strategis Departemen Produksi	Kode KPI Dept	KPI Departemen Produksi	Satuan	Sifat	Formula	Deskripsi	Frekuensi Pengukuran	Frekuensi Review	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
Pembelajaran dan Pertumbuhan	DL1	Melakukan budaya kerja yang disiplin, efektif, dan efisien pada departemen produksi	DL1.1	Karyawan departemen yang terlambat	%	<i>Lower is better</i>	Jumlah karyawan yang terlambat /Jumlah karyawan	Karyawan yang terlambat	Per 1 tahun	Per 1 tahun	Departemen HRD	Laporan Departemen Produksi	Manajer Produksi
			DL1.2	Karyawan departemen yang tidak hadir	%	<i>Lower is better</i>	Jumlah karyawan yang tidak hadir /Jumlah karyawan	Karyawan yang tidak hadir	Per 1 tahun	Per 1 tahun	Departemen HRD	Laporan Departemen Produksi	Manajer Produksi
			DL1.3	<i>Turn over rate</i> departemen	%	<i>Lower is better</i>	(Masuk + Keluar pegawai) /satuan waktu	<i>Turn over rate</i>	Per 1 tahun	Per 1 tahun	Departemen HRD	Laporan Departemen Produksi	Manajer Produksi
			DL1.4	Pengawasan karyawan departemen	Satuan	<i>Higher is better</i>	Jumlah rapat departemen dalam pengawasan kinerja karyawan	Jumlah rapat departemen dalam pengawasan kinerja karyawan	Per 6 bulan	Per 1 tahun	Departemen HRD	Laporan Departemen Produksi	Manajer Produksi

Lampiran 4 KPI *Properties* Manajer Departemen Produksi

Area Kegiatan	Aktivitas	Objek	KPI Manajer Produksi	Satuan	Sifat	Formula	Target	Deskripsi	Frekuensi Pengukuran	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
Proses Produksi	Merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi	Penjadwalan produksi dan pengadaan bahan baku	Ketepatan penggunaan anggaran pada departemen produksi	%	<i>Higher is better</i>	Pengeluaran Anggaran Produksi /Rencana Anggaran Produksi	100	Ketepatan penggunaan anggaran pada departemen produksi	Per 1 tahun	Departemen HRD	Laporan Departemen Produksi	Manajer Departemen
	Menyetujui dan mengevaluasi	Prosedur produksi	Ketepatan pelaksanaan kegiatan gudang dengan jadwal	%	<i>Higher is better</i>	Kegiatan gudang yang dilaksanakan /Kegiatan gudang berdasar jadwal	90	Ketepatan pelaksanaan kegiatan gudang dengan jadwal	Per 3 bulan	Departemen HRD	Laporan Departemen Produksi	Manajer Departemen
	Mengatur, merawat, dan mengevaluasi	Peralatan dan mesin	Jumlah usulan perbaikan proses produksi	Satuan	<i>Higher is better</i>	Jumlah usulan perbaikan proses produksi	4	Jumlah usulan perbaikan proses produksi	Per 1 tahun	Departemen HRD	Laporan Departemen Produksi	Manajer Departemen
	Mengevaluasi dan memperbaiki	Hasil kerja	Jumlah usulan perbaikan pengelolaan gudang	Satuan	<i>Higher is better</i>	Jumlah usulan perbaikan pengelolaan gudang	3	Jumlah usulan perbaikan pengelolaan gudang	Per 1 tahun	Departemen HRD	Laporan Departemen Produksi	Manajer Departemen
			Jumlah pengecekan rutin produk jadi	Satuan	<i>Higher is better</i>	Jumlah pengecekan rutin produk jadi	100	Jumlah pengecekan rutin produk jadi	Per 6 bulan	Departemen HRD	Laporan Departemen Produksi	Manajer Departemen
			Meningkatkan efektifitas dan efisiensi	Proses dan hasil kerja	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	%	<i>Higher is better</i>	Target produksi yang tercapai /Target yang ada	85	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	Per 6 bulan	Departemen HRD

Area Kegiatan	Aktivitas	Objek	KPI Manajer Produksi	Satuan	Sifat	Formula	Target	Deskripsi	Frekuensi Pengukuran	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
			Ketercapaian target siap distribusi	%	<i>Higher is better</i>	Target siap distribusi yang tercapai /Target yang ada	95	Ketercapaian target siap distribusi	Per 6 bulan	Departemen HRD	Laporan Departemen Produksi	Manajer Departemen
			Penggunaan bahan baku	%	<i>Lower is better</i>	Jumlah bahan baku yang digunakan /Jumlah yang sudah dipesan (dianggarkan)	95	Penggunaan bahan baku	Per 3 bulan	Departemen HRD	Laporan Departemen Produksi	Manajer Departemen
			Jumlah usulan penggunaan sistem teknologi informasi	Satuan	<i>Higher is better</i>	Jumlah usulan penggunaan sistem teknologi informasi	2	Jumlah usulan penggunaan sistem teknologi informasi	Per 1 tahun	Departemen HRD	Laporan Departemen Produksi	Manajer Departemen
Administrasi Produksi	Memeriksa dan mengevaluasi	Dokumen utama dan pendukung di departemen	Penanganan komplain terkait produk	%	<i>Higher is better</i>	Jumlah komplain yang ditindak lanjut /Jumlah komplain terkait produk	70	Penanganan komplain terkait produk	Per 6 bulan	Departemen HRD	Laporan Departemen Produksi	Manajer Departemen
SDM	Memimpin, mengarahkan, menjaga disiplin, memelihara motivasi kerja dan melaksanakan evaluasi kerja	Departemen dan bawahan	Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing	%	<i>Higher is better</i>	Jumlah pengawasan kinerja karyawan /Jumlah hari kerja	95	Jumlah pengawasan kinerja karyawan/Jumlah hari kerja	Per 6 bulan	Departemen HRD	Laporan Departemen Produksi	Manajer Departemen
			Karyawan departemen yang terlambat	%	<i>Lower is better</i>	Jumlah karyawan yang terlambat /Jumlah karyawan	3	Karyawan departemen yang terlambat	Per 1 tahun	Departemen HRD	Laporan Departemen Produksi	Manajer Departemen

Area Kegiatan	Aktivitas	Objek	KPI Manajer Produksi	Satuan	Sifat	Formula	Target	Deskripsi	Frekuensi Pengukuran	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
			Karyawan departemen yang tidak hadir	%	<i>Lower is better</i>	Jumlah karyawan yang tidak hadir /Jumlah karyawan	10	Karyawan departemen yang tidak hadir	Per 1 tahun	Departemen HRD	Laporan Departemen Produksi	Manajer Departemen
			<i>Turn over rate</i> departemen	%	<i>Lower is better</i>	(Masuk + Keluar pegawai) /satuan waktu	4	Turn over rate departemen	Per 1 tahun	Departemen HRD	Laporan Departemen Produksi	Manajer Departemen
Koordinasi	Melakukan koordinasi terkait berjalannya departemen produksi	Direktur, departemen lain, atau perusahaan luar (pihak luar)	Pelaporan kebutuhan terhadap pesanan	%	<i>Higher is better</i>	Jumlah laporan kebutuhan /Jumlah pesanan	95	Pelaporan kebutuhan terhadap pesanan	Per 6 bulan	Departemen HRD	Laporan Departemen Produksi	Manajer Departemen
			Pelaporan kebutuhan training karyawan produksi	Satuan	<i>Higher is better</i>	Jumlah pelaporan kebutuhan training karyawan produksi	2	Pelaporan kebutuhan training karyawan produksi	Per 1 tahun	Departemen HRD	Laporan Departemen Produksi	Manajer Departemen

Lampiran 5 KPI Properties Asisten Manajer Departemen Produksi

Area Kegiatan	Aktivitas	Objek	KPI Asisten Manajer	Satuan	Sifat	Formula	Target	Deskripsi	Frekuensi Pengukuran	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
Proses Produksi	Merencanakan	Penjadwalan produksi	Ketepatan penggunaan anggaran pada fungsi produksi	%	Higher is better	Pengeluaran Anggaran Produksi /Rencana Anggaran Produksi	100	Ketepatan penggunaan anggaran pada fungsi produksi	Per 1 tahun	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Manajer
	Mengatur, merawat, dan mengevaluasi	Peralatan dan mesin	Jumlah usulan perbaikan proses produksi	Satuan	Higher is better	Jumlah usulan perbaikan proses produksi	4	Jumlah usulan perbaikan proses produksi	Per 1 tahun	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Manajer
	Mengontrol	Keamanan, kebersihan, dan kondusifitas daerah produksi	Jumlah pengecekan rutin proses produksi	Satuan	Higher is better	Jumlah pengecekan rutin proses produksi	100	Jumlah pengecekan rutin proses produksi	Per 6 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Manajer
	Meningkatkan efektifitas dan efisiensi	Proses dan hasil kerja	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	%	Higher is better	Target produksi yang tercapai /Target yang ada	85	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	Per 6 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Manajer
			Penggunaan bahan baku	%	Lower is better	Jumlah bahan baku yang digunakan /Jumlah yang sudah dipesan (dianggarkan)	95	Penggunaan bahan baku	Per 3 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Manajer
	Mengontrol	Hasil kerja	Jumlah pengecekan rutin produk jadi	Satuan	Higher is better	Jumlah pengecekan rutin produk jadi	100	Jumlah pengecekan rutin produk jadi	Per 6 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Manajer

Area Kegiatan	Aktivitas	Objek	KPI Asisten Manajer	Satuan	Sifat	Formula	Target	Deskripsi	Frekuensi Pengukuran	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
			Jumlah usulan penambahan waktu kerja/lembur	Satuan	<i>Higher is better</i>	Jumlah usulan penambahan waktu kerja /lembur	5	Jumlah usulan penambahan waktu kerja/lembur	Per 3 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Manajer
			Jumlah pengecekan rutin material dan produk	Satuan	<i>Higher is better</i>	Jumlah pengecekan rutin material dan produk	5	Jumlah pengecekan rutin material dan produk	Per 6 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Manajer
			Ketepatan pelaksanaan kegiatan gudang berdasarkan jadwal	%	<i>Higher is better</i>	Kegiatan gudang yang dilaksanakan /Kegiatan gudang berdasar jadwal	90	Ketepatan pelaksanaan kegiatan gudang berdasarkan jadwal	Per 3 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Manajer
Administrasi Produksi	Memeriksa dan memastikan sesuai prosedur	Laporan proses produksi	Penanganan komplain terkait produk	%	<i>Higher is better</i>	Jumlah komplain yang ditindak lanjut /Jumlah komplain terkait produk	70	Penanganan komplain terkait produk	Per 6 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Manajer
SDM	Memimpin, mengarahkan, menjaga disiplin, memelihara motivasi kerja dan melaksanakan evaluasi kerja selama proses produksi berlangsung	Karyawan bawahan	Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing	%	<i>Higher is better</i>	Jumlah pengawasan kinerja karyawan /Jumlah hari kerja	95	Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing	Per 6 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Manajer
			Karyawan departemen yang terlambat	%	<i>Lower is better</i>	Jumlah karyawan yang terlambat /Jumlah karyawan	3	Karyawan departemen yang terlambat	Per 1 tahun	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Manajer

Area Kegiatan	Aktivitas	Objek	KPI Asisten Manajer	Satuan	Sifat	Formula	Target	Deskripsi	Frekuensi Pengukuran	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
			Karyawan departemen yang tidak hadir	%	<i>Lower is better</i>	Jumlah karyawan yang tidak hadir /Jumlah karyawan	10	Karyawan departemen yang tidak hadir	Per 1 tahun	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Manajer
			<i>Turn over rate</i> departemen	%	<i>Lower is better</i>	(Masuk + Keluar pegawai) /satuan waktu	4	Turn over rate departemen	Per 1 tahun	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Manajer

Lampiran 6 KPI Properties Foreman

Area Kegiatan	Aktivitas	Objek	KPI Foreman	Satuan	Sifat	Formula	Target	Deskripsi	Frekuensi Pengukuran	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
Proses Produksi	Menentukan dari proses yang akan dijalankan berdasarkan jadwal dan prosedur	Bahan baku, alat, dan jumlah	Ketepatan penentuan alat, bahan, dan jumlah sesuai desain dan pesanan	%	<i>Higher is better</i>	List prosedur yang dilaksanakan /Total list prosedur produksi	95	Ketepatan penentuan alat, bahan, dan jumlah sesuai desain dan pesanan	Per 1 tahun	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	<i>Foreman</i>
	Mempersiapkan dan mengontrol	Peralatan dan mesin	Jumlah pengecekan rutin peralatan dan mesin	Satuan	<i>Higher is better</i>	Jumlah pengecekan rutin peralatan dan mesin	100	Jumlah pengecekan rutin peralatan dan mesin	Per 6 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	<i>Foreman</i>
	Mengontrol sesuai desain dan prosedur	Hasil kerja setiap bagian	Jumlah pengecekan rutin produk jadi di setiap bagian proses	Satuan	<i>Higher is better</i>	Jumlah pengecekan rutin produk jadi di setiap bagian proses	50	Jumlah pengecekan rutin produk jadi di setiap bagian proses	Per 6 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	<i>Foreman</i>
			Ketepatan penggunaan bahan baku sesuai desain	%	<i>Higher is better</i>	List bahan baku yang dipenuhi /Total list	90	Ketepatan penggunaan bahan baku sesuai desain	Per 3 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	<i>Foreman</i>

Area Kegiatan	Aktivitas	Objek	KPI Foreman	Satuan	Sifat	Formula	Target	Deskripsi	Frekuensi Pengukuran	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
						bahan baku setiapdesain						
Admintrasi produksi	Memeriksa dan mengevaluasi	Laporan tiap bagian	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	%	<i>Higher is better</i>	Target produksi yang tercapai /Target yang ada	85	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	Per 6 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	<i>Foreman</i>
			Produk yang selesai tepat waktu	%	<i>Higher is better</i>	Jumlah unit yang tepat waktu /Jumlah unit yang diproduksi	90	Produk yang selesai tepat waktu	Per 3 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	<i>Foreman</i>
			Ketepatan pengecekan produk yang siap didistribusi	%	<i>Higher is better</i>	List kelengkapan yang dipenuhi /Total list kelengkapan siap distribusi	95	Ketepatan pengecekan produk yang siap didistribusi	Per 6 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	<i>Foreman</i>
SDM	Mengatur dan mengawasi kinerja	Karyawan produksi	Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing	%	<i>Higher is better</i>	Jumlah pengawasan kinerja karyawan /Jumlah hari kerja	95	Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing	Per 6 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	<i>Foreman</i>

Lampiran 7 KPI Properties Asisten Foreman

Area Kegiatan	Aktivitas	Objek	KPI Asisten Foreman	Satuan	Sifat	Formula	Target	Deskripsi	Frekuensi Pengukuran	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
Proses Produksi	Membantu kinerja	Karyawan produksi	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	%	<i>Higher is better</i>	Target produksi yang tercapai /Target yang ada	85	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	Per 6 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Foreman
			Produk yang selesai tepat waktu	%	<i>Higher is better</i>	Jumlah unit yang tepat waktu /Jumlah unit yang diproduksi	90	Produk yang selesai tepat waktu	Per 3 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Foreman
			Produk yang defect	%	<i>Lower is better</i>	Jumlah unit defect (dirework) /Jumlah unit yang diproduksi	20	Produk yang defect	Per 3 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Foreman
			Ketercapaian target siap distribusi	%	<i>Higher is better</i>	Target siap distribusi yang tercapai /Target yang ada	95	Ketercapaian target siap distribusi	Per 6 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Foreman
	Mengontrol sesuai desain dan prosedur	Hasil kerja setiap bagian	Produk yang dikenai komplain	%	<i>Lower is better</i>	Jumlah komplain terkait produk	3	Jumlah komplain terkait produk	Per 1 tahun	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Foreman
			Ketepatan penggunaan bahan baku sesuai desain	%	<i>Higher is better</i>	List bahan baku yang dipenuhi /Total list bahan baku setiapdesain	90	Ketepatan penggunaan bahan baku sesuai desain	Per 3 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Foreman

Area Kegiatan	Aktivitas	Objek	KPI Asisten Foreman	Satuan	Sifat	Formula	Target	Deskripsi	Frekuensi Pengukuran	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
Administrasi Produksi	Melakukan proses pencatatan	Laporan tiap bagian	Ketepatan pencatatan hasil kerja tiap bagian	%	<i>Higher is better</i>	Jumlah pencatatan hasil kerja /Hari kerja	95	Ketepatan pencatatan hasil kerja tiap bagian	Per 6 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Foreman
SDM	Membantu foreman dalam mengatur dan mengawasi	Karyawan produksi	Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing	%	<i>Higher is better</i>	Jumlah pengawasan kinerja karyawan /Jumlah hari kerja	95	Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing	Per 6 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Asisten Foreman

Lampiran 8 KPI Properties Administrasi Produksi

Area Kegiatan	Aktivitas	Objek	KPI Administrasi Produksi	Satuan	Sifat	Formula	Target	Deskripsi	Frekuensi Pengukuran	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
Administrasi Produksi	Melakukan perekapan pencatatan administrasi seluruh kegiatan produksi	Seluruh kegiatan departemen produksi	Tingkat ketepatan pencatatan material dan produk di gudang	%	<i>Higher is better</i>	Jumlah pencatatan material dan produk/Hari kerja	85	Tingkat ketepatan pencatatan material dan produk di gudang	Per 1 tahun	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Administrasi Produksi
			Tingkat ketepatan pencatatan penggunaan bahan baku	%	<i>Higher is better</i>	Jumlah penggunaan bahan baku/Hari kerja	85	Tingkat ketepatan pencatatan penggunaan bahan baku	Per 1 tahun	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Administrasi Produksi
	Melakukan pencatatan dan perhitungan	Biaya masuk dan keluar	Tingkat ketepatan pencatatan anggaran dan biaya	%	<i>Higher is better</i>	Jumlah pencatatan hasil kerja/Hari kerja	85	Tingkat ketepatan pencatatan anggaran dan biaya	Per 1 tahun	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Administrasi Produksi

SDM	Melakukan pencatatan kehadiran	Seluruh karyawan di departemen produksi	Tingkat ketepatan pencatatan kehadiran karyawan departemen	%	<i>Higher is better</i>	Jumlah pencatatan kehadiran karyawan/Hari kerja	90	Tingkat ketepatan pencatatan kehadiran karyawan departemen	Per 1 tahun	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Administrasi Produksi
-----	--------------------------------	---	--	---	-------------------------	---	----	--	-------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------

Lampiran 9 KPI Properties Karyawan Produksi

Bagian	Aktivitas	Objek	KPI Karyawan Produksi	Satuan	Sifat	Formula	Target	Deskripsi	Frekuensi Pengukuran	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
Gudang	Mengatur keluar masuk barang yang digunakan untuk produksi dan menerima barang jadi dari bagian packing dan dipersiapkan untuk dikirim	Proses produksi dari bahan baku datang hingga siap didistribusi	Indeks kepuasan pelanggan yang terkait produk	%	<i>Higher is better</i>	Indeks kepuasan terkait produk	97	Indeks kepuasan pelanggan yang terkait produk	Per 1 tahun	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Karyawan Produksi
Pembahanan	Mempersiapkan bahan baku untuk kemudian di proses		Produk yang dikenai komplain	%	<i>Lower is better</i>	Jumlah produk yang dikomplain /Jumlah produk yang dijual	3	Jumlah komplain terkait produk	Per 1 tahun	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Karyawan Produksi
Proses	Menjalankan proses produksi sesuai dengan desain dan prosedur menjadi part produk jadi		Ketercapaian target produksi setiap pesanan	%	<i>Higher is better</i>	Target produksi yang tercapai/Target yang ada	85	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	Per 6 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Karyawan Produksi
Spon Sender	Melakukan proses penghalusan awal		Produk yang selesai tepat waktu	%	<i>Higher is better</i>	Jumlah unit yang tepat waktu /Jumlah unit yang diproduksi	90	Produk yang selesai tepat waktu	Per 3 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Karyawan Produksi

Bagian	Aktivitas	Objek	KPI Karyawan Produksi	Satuan	Sifat	Formula	Target	Deskripsi	Frekuensi Pengukuran	Pengukur	Sumber Data	Pemilik KPI
Sanding Sealer	Melakukan proses penghalusan permukaan akhir produk		Produk yang <i>defect</i>	%	<i>Lower is better</i>	Jumlah unit defect(dirework) /Jumlah unit yang diproduksi	20	Produk yang <i>defect</i>	Per 3 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Karyawan Produksi
Assembling	Melakukan perakitan produk jadi menjadi beberapa bagian		Ketercapaian target siap distribusi	%	<i>Higher is better</i>	Target siap distribusi yang tercapai /Target yang ada	95	Ketercapaian target siap distribusi	Per 6 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Karyawan Produksi
Top Coat	Melakukan proses akhir produk dan pengecatan		Ketepatan penggunaan bahan baku sesuai desain	%	<i>Higher is better</i>	List bahan baku yang dipenuhi /Total list bahan baku setiapdesain	90	Ketepatan penggunaan bahan baku sesuai desain	Per 3 bulan	Manajer Departemen Produksi	Laporan Departemen Produksi	Karyawan Produksi
Packing	Melakukan proses pengemasan produk											

Lampiran 10 Uji Coba Scoring Korporat

Perspektif	Bobot Perspektif	Kode SS	Bobot SS	Kode KPI	KPI	Satuan	Sifat	Bobot KPI	Bobot Global	Pencapaian	Target	Score KPI	Weighted Score	Pencapaian perspektif
Finansial	0,297	F1	0,857	F1.1	Biaya operasional terhadap pendapatan	%	<i>Lower is better</i>	1	0,2545	95%	93%	0,978	0,2491	0,9408
		F2	0,143	F2.1	Peningkatan pendapatan perusahaan setelah pajak	%	<i>Higher is better</i>	1	0,0425	4,29%	6%	0,715	0,0304	
Pelanggan	0,467	P1	0,796	P1.1	Indeks kepuasan pelanggan	Indeks	<i>Higher is better</i>	1	0,3717	90%	95%	0,947	0,3522	0,8640
		P2	0,079	P2.1	Jumlah <i>order</i> dari pelanggan baru	Satuan	<i>Higher is better</i>	1	0,0369	6000	10000	0,600	0,0221	
		P3	0,125	P3.1	Jumlah komplain dari pelanggan	Satuan	<i>Lower is better</i>	1	0,0584	15	10	0,500	0,0292	
Proses Bisnis Internal	0,138	I1	0,076	I1.1	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	%	<i>Higher is better</i>	0,857	0,0090	70%	85%	0,824	0,0074	0,7737

Perspektif	Bobot Perspektif	Kode SS	Bobot SS	Kode KPI	KPI	Satuan	Sifat	Bobot KPI	Bobot Global	Pencapaian	Target	Score KPI	Weighted Score	Pencapaian perspektif
				I1.2	Produk yang selesai tepat waktu	%	Higher is better	0,143	0,0015	70%	90%	0,778	0,0012	
		I2	0,427	I2.1	Produk yang defect (dirework)	%	Lower is better	1	0,0589	30%	20%	0,500	0,0295	
		I3	0,041	I3.1	Distribusi yang tepat waktu	%	Higher is better	0,143	0,0008	89%	95%	0,932	0,0008	
				I3.2	Produk yang didistribusi sesuai dengan pesanan (tepat jumlah)	%	Higher is better	0,857	0,0177	92%	95%	0,970	0,0172	
		I4	0,15	I4.1	Ketepatan jumlah material yang siap diproses	%	Higher is better	0,667	0,0138	86%	95%	0,902	0,0125	
				I4.2	Ketepatan waktu pengadaan material	%	Higher is better	0,333	0,0017	78%	90%	0,864	0,0014	
		I5	0,036	I5.1	Fulfill order rate supplier	%	Higher is better	1	0,0050	90%	95%	0,947	0,0047	
		I6	0,231	I6.1	Penggunaan bahan baku	%	Lower is better	1	0,0319	98%	95%	0,968	0,0309	
I7	0,038	I7.1	Jumlah proses bisnis yang menggunakan sistem teknologi informasi	Satuan	Higher is better	1	0,0052	1	4	0,250	0,0013			
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,098	L1	0,611	L1.1	Karyawan yang terlambat	%	Lower is better	0,323	0,0193	5%	4%	0,750	0,0145	0,5367
				L1.2	Karyawan yang tidak hadir	%	Lower is better	0,089	0,0053	17%	10%	0,300	0,0016	
				L1.3	Turn over rate	%	Lower is better	0,588	0,0352	9%	5%	0,125	0,0044	

Perspektif	Bobot Perspektif	Kode SS	Bobot SS	Kode KPI	KPI	Satuan	Sifat	Bobot KPI	Bobot Global	Pencapaian	Target	Score KPI	Weighted Score	Pencapaian perspektif
		L2	0,237	L2.1	Indeks kepuasan karyawan	Indeks	<i>Higher is better</i>	0,745	0,0173	85%	92%	0,924	0,0160	
				L2.2	Jumlah reward yang diberikan	Rp	<i>Higher is better</i>	0,156	0,0036	175000000	200000000	0,875	0,0032	
				L2.3	<i>Turn over rate</i>	%	<i>Lower is better</i>	0,099	0,0023	9%	5%	0,125	0,0003	
		L3	0,099	L3.1	Karyawan yang berasal dari daerah sekitar	%	<i>Higher is better</i>	1	0,0097	60%	70%	0,857	0,0083	
		L4	0,053	L4.1	Jumlah kegiatan masyarakat sekitar yang diikuti atau dibantu oleh perusahaan	Satuan	<i>Higher is better</i>	1	0,0052	10	12	0,833	0,0043	
													0,842	

Lampiran 11 Uji Coba Scoring Departemen Produksi

Perspektif	Bobot Perspektif	Kode SS Dep	Bobot SS	Kode KPI Dept	KPI Departemen Produksi	Satuan	Sifat	Bobot KPI	Bobot Global	Pencapaian	Target	Score KPI	Weighted Score	Pencapaian perspektif
Finansial	0,184	DF1	1	DF1.1	Ketepatan penggunaan anggaran pada Departemen Produksi	%	Lower is better	1	0,18400	90	80	1,000	0,18400	1,0000
Pelanggan	0,353	DP1	0,5	DP1.1	Indeks kepuasan pelanggan yang terkait produk	Indeks	Higher is better	1	0,17650	93	97	0,959	0,16922	0,8127
		DF2	0,5	DP2.1	Produk yang dikenai komplain	%	Lower is better	1	0,17650	4	3	0,667	0,11767	
Proses Bisnis Internal	0,399	DI1	0,218	DI1.1	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	%	Higher is better	0,5	0,04349	70	85	0,824	0,03582	0,8117
				DI1.2	Produk yang selesai tepat waktu	%	Higher is better	0,5	0,04349	70	90	0,778	0,03383	
		DI2	0,323	DI2.1	Produk yang defect	%	Lower is better	1	0,12888	30	20	1,000	0,12888	
		DI3	0,043	DI3.1	Ketercapaian target siap distribusi	%	Higher is better	1	0,01716	80	95	0,842	0,01445	
		DI4	0,112	DI4.1	Jumlah material yang rusak atau tidak dapat diproses	m ³	Lower is better	0,75	0,03352	30	20	0,500	0,01676	
				DI4.2	Jumlah material yang tidak dapat ditampung	m ³	Lower is better	0,25	0,01117	100	50	0,000	0,00000	
		DI5	0,034	DI5.1	Jumlah pelaporan kebutuhan produksi	Satuan	Higher is better	1	0,01357	5	12	0,417	0,00565	
		DI6	0,229	DI6.1	Penggunaan bahan baku	%	Lower is better	1	0,09137	98	95	0,968	0,08849	

Perspektif	Bobot Perspektif	Kode SS Dep	Bobot SS	Kode KPI Dept	KPI Departemen Produksi	Satuan	Sifat	Bobot KPI	Bobot Global	Pencapaian	Target	Score KPI	Weighted Score	Pencapaian perspektif
		DI7	0,041	DI7.1	Penggunaan sistem teknologi informasi pada departemen	Satuan	<i>Zero One</i>	1	0,01636	0	1	0,000	0,00000	
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,064	DL1	1	DL1.1	Karyawan departemen yang terlambat	%	<i>Lower is better</i>	0,174	0,01114	5	3	0,333	0,00371	0,6052
	0,064			DL1.2	Karyawan departemen yang tidak hadir	%	<i>Lower is better</i>	0,244	0,01562	15	10	0,500	0,00781	
	0,064			DL1.3	<i>Turn over rate</i> departemen	%	<i>Lower is better</i>	0,072	0,00461	7	4	0,250	0,00115	
	0,064			DL1.4	Pengawasan karyawan departemen	Satuan	<i>Higher is better</i>	0,509	0,03258	40	50	0,800	0,02606	
													0,833	

Lampiran 12 Uji Coba Scoring Manajer Departemen Produksi

Area Kegiatan	Aktivitas	Objek	KPI Manajer Produksi	Bobot KPI	Satuan	Sifat	Pencapaian	Target	Score KPI	Weighted Score	
Proses Produksi	Merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi	Penjadwalan produksi dan pengadaan bahan baku	Ketepatan penggunaan anggaran pada departemen produksi	0,019	%	Higher is better	90	100	0,900	0,0171	
			Ketepatan pelaksanaan kegiatan gudang dengan jadwal	0,057	%	Higher is better	75	90	0,833	0,0475	
	Menyetujui dan mengevaluasi	Prosedur produksi	Peralatan dan mesin	Jumlah usulan perbaikan proses produksi	0,122	Satuan	Higher is better	1	4	0,250	0,0305
				Jumlah usulan perbaikan pengelolaan gudang	0,039	Satuan	Higher is better	1	3	0,333	0,0130
	Mengevaluasi dan memperbaiki	Hasil kerja	Hasil kerja	Jumlah pengecekan rutin produk jadi	0,119	Satuan	Higher is better	60	100	0,600	0,0714
				Ketercapaian target produksi setiap pesanan	0,177	%	Higher is better	70	85	0,824	0,1458
	Meningkatkan efektifitas dan efisiensi	Proses dan hasil kerja	Proses dan hasil kerja	Ketercapaian target siap distribusi	0,141	%	Higher is better	80	95	0,842	0,1187
				Penggunaan bahan baku	0,054	%	Lower is better	98	95	0,968	0,0523
				Jumlah usulan penggunaan sistem teknologi informasi	0,014	Satuan	Higher is better	1	2	0,500	0,0070
				Penanganan komplain terkait produk	0,072	%	Higher is better	40	70	0,571	0,0411
Administrasi Produksi	Memeriksa dan mengevaluasi	Dokumen utama dan pendukung di departemen	Penanganan komplain terkait produk	0,072	%	Higher is better	40	70	0,571	0,0411	

Area Kegiatan	Aktivitas	Objek	KPI Manajer Produksi	Bobot KPI	Satuan	Sifat	Pencapaian	Target	Score KPI	Weighted Score
SDM	Memimpin, mengarahkan, menjaga disiplin, memelihara motivasi kerja dan melaksanakan evaluasi kerja	Departemen dan bawahan	Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing	0,026	%	<i>Higher is better</i>	75	95	0,789	0,0205
			Karyawan departemen yang terlambat	0,012	%	<i>Lower is better</i>	5	3	0,333	0,0040
			Karyawan departemen yang tidak hadir	0,048	%	<i>Lower is better</i>	15	10	0,500	0,0240
			<i>Turn over rate</i> departemen	0,012	%	<i>Lower is better</i>	7	4	0,250	0,0030
Koordinasi	Melakukan koordinasi terkait berjalannya departemen produksi	Direktur, departemen lain, atau perusahaan luar (pihak luar)	Pelaporan kebutuhan terhadap pesanan	0,026	%	<i>Higher is better</i>	75	95	0,789	0,0205
			Pelaporan kebutuhan training karyawan produksi	0,061	Satuan	<i>Higher is better</i>	1	2	0,500	0,0305
										0,6470

Lampiran 14 Uji Coba Scoring Asisten Manajer Departemen Produksi

Area Kegiatan	Aktivitas	Objek	KPI Asisten Manajer	Bobot KPI	Satuan	Sifat	Pencapaian	Target	Score KPI	Weighted Score
Proses Produksi	Merencanakan	Penjadwalan produksi	Ketepatan penggunaan anggaran pada fungsi produksi	0,023	%	Higher is better	90	100	0,900	0,0207
	Mengatur, merawat, dan mengevaluasi	Peralatan dan mesin	Jumlah usulan perbaikan proses produksi	0,098	Satuan	Higher is better	3	4	0,750	0,0735
	Mengontrol	Keamanan, kebersihan, dan kondusifitas daerah produksi	Jumlah pengecekan rutin proses produksi	0,117	Satuan	Higher is better	85	100	0,850	0,0995
	Meningkatkan efektifitas dan efisiensi	Proses dan hasil kerja	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	0,178	%	Higher is better	70	85	0,824	0,1466
			Penggunaan bahan baku	0,038	%	Lower is better	98	95	0,968	0,0368
	Mengontrol	Hasil kerja	Jumlah pengecekan rutin produk jadi	0,104	Satuan	Higher is better	75	100	0,750	0,0780
			Jumlah usulan penambahan waktu kerja/lembur	0,078	Satuan	Higher is better	3	5	0,600	0,0468
			Jumlah pengecekan rutin material dan produk	0,051	Satuan	Higher is better	3	5	0,600	0,0306
			Ketepatan pelaksanaan kegiatan gudang berdasarkan jadwal	0,05	%	Higher is better	75	90	0,833	0,0417

Area Kegiatan	Aktivitas	Objek	KPI Asisten Manajer	Bobot KPI	Satuan	Sifat	Pencapaian	Target	Score KPI	Weighted Score
Administrasi Produksi	Memeriksa dan memastikan sesuai prosedur	Laporan proses produksi	Penanganan komplain terkait produk	0,161	%	<i>Higher is better</i>	40	70	0,571	0,0920
SDM	Memimpin, mengarahkan, menjaga disiplin, memelihara motivasi kerja dan melaksanakan evaluasi kerja selama proses produksi berlangsung	Karyawan bawahan	Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing	0,022	%	<i>Higher is better</i>	85	95	0,895	0,0197
			Karyawan departemen yang terlambat	0,014	%	<i>Lower is better</i>	5	3	0,333	0,0047
			Karyawan departemen yang tidak hadir	0,047	%	<i>Lower is better</i>	15	10	0,500	0,0235
			<i>Turn over rate</i> departemen	0,018	%	<i>Lower is better</i>	7	4	0,250	0,0045
										0,7185

Lampiran 15 Uji Coba Scoring Foreman

Area Kegiatan	Aktivitas	Objek	KPI Foreman	Bobot KPI	Satuan	Sifat	Pencapaian	Target	Score KPI	Weighted Score
Proses Produksi	Menentukan dari proses yang akan dijalankan berdasarkan jadwal dan prosedur	Bahan baku, alat, dan jumlah	Ketepatan penentuan alat, bahan, dan jumlah sesuai desain dan pesanan	0,192	%	<i>Higher is better</i>	85	95	0,895	0,1718
	Mempersiapkan dan mengontrol	Peralatan dan mesin	Jumlah pengecekan rutin peralatan dan mesin	0,092	Satuan	<i>Higher is better</i>	80	100	0,800	0,0736
	Mengontrol sesuai desain dan prosedur	Hasil kerja setiap bagian	Jumlah pengecekan rutin produk jadi di setiap bagian proses	0,289	Satuan	<i>Higher is better</i>	30	50	0,600	0,1734
			Ketepatan penggunaan bahan baku sesuai desain	0,031	%	<i>Higher is better</i>	80	90	0,889	0,0276
Admintrasi produksi	Memeriksa dan mengevaluasi	Laporan tiap bagian	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	0,099	%	<i>Higher is better</i>	70	85	0,824	0,0815
			Produk yang selesai tepat waktu	0,067	%	<i>Higher is better</i>	70	90	0,778	0,0521
			Ketepatan pengecekan produk yang siap didistribusi	0,031	%	<i>Higher is better</i>	90	95	0,947	0,0294
SDM	Mengatur dan mengawasi kinerja	Karyawan produksi	Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing	0,199	%	<i>Higher is better</i>	90	95	0,947	0,1885
										0,7979

Lampiran 16 Uji Coba Scoring Asisten Foreman

Area Kegiatan	Aktivitas	Objek	KPI Asisten Foreman	Bobot KPI	Satuan	Sifat	Pencapaian	Target	Score KPI	Weighted Score
Proses Produksi	Membantu kinerja	Karyawan produksi	Ketercapaian target produksi setiap pesanan	0,199	%	<i>Higher is better</i>	70	85	0,824	0,1639
			Produk yang selesai tepat waktu	0,137	%	<i>Higher is better</i>	70	90	0,778	0,1066
			Produk yang <i>defect</i>	0,295	%	<i>Lower is better</i>	30	20	0,500	0,1475
			Ketercapaian target siap distribusi	0,075	%	<i>Higher is better</i>	80	95	0,842	0,0632
	Mengontrol sesuai desain dan prosedur	Hasil kerja setiap bagian	Produk yang dikenai komplain	0,028	%	<i>Lower is better</i>	4	3	0,667	0,0187
			Ketepatan penggunaan bahan baku sesuai desain	0,068	%	<i>Higher is better</i>	80	90	0,889	0,0604
Adminstrasi Produksi	Melakukan proses pencatatan	Laporan tiap bagian	Ketepatan pencatatan hasil kerja tiap bagian	0,046	%	<i>Higher is better</i>	90	95	0,947	0,0436
SDM	Membantu foreman dalam mengatur dan mengawasi	Karyawan produksi	Pengawasan karyawan sesuai dengan tugas masing-masing	0,151	%	<i>Higher is better</i>	80	95	0,842	0,1272
										0,7309

Lampiran 17 Uji Coba Scoring Administrasi Produksi

Area Kegiatan	Aktivitas	Objek	KPI Administrasi Produksi	Bobot KPI	Satuan	Sifat	Pencapaian	Target	Score KPI	Weighted Score
Adminstrasi Produksi	Melakukan perekapan pencatatan administrasi seluruh kegiatan produksi	Seluruh kegiatan departemen produksi	Tingkat ketepatan pencatatan material dan produk di gudang	0,2	%	<i>Higher is better</i>	70	85	0,824	0,1647
			Tingkat ketepatan pencatatan penggunaan bahan baku	0,2	%	<i>Higher is better</i>	70	85	0,824	0,1647
	Melakukan pencatatan dan perhitungan	Biaya masuk dan keluar	Tingkat ketepatan pencatatan anggaran dan biaya	0,4	%	<i>Higher is better</i>	80	85	0,941	0,3765
SDM	Melakukan pencatatan kehadiran	Seluruh karyawan di departemen produksi	Tingkat ketepatan pencatatan kehadiran karyawan departemen	0,2	%	<i>Higher is better</i>	85	90	0,944	0,1889
									0,8948	

Lampiran 18 Uji Coba *Scoring* Karyawan Produksi

Bagian	Aktivitas	Objek	KPI Karyawan Produksi	Bobot KPI	Satuan	Sifat	Pencapaian	Target	Score KPI	Weighted Score
Gudang	Mengatur keluar masuk barang yang digunakan untuk produksi dan menerima barang jadi dari bagian packing dan dipersiapkan untuk dikirim	Proses produksi dari bahan baku datang hingga siap didistribusi	Indeks kepuasan pelanggan yang terkait produk	0,116	%	<i>Higher is better</i>	93	97	0,959	0,1112
Pembahanan	Mempersiapkan bahan baku untuk kemudian di proses		Produk yang dikenai komplain	0,039	%	<i>Lower is better</i>	4	3	0,667	0,0260
Proses	Menjalankan proses produksi sesuai dengan desain dan prosedur menjadi part produk jadi		Ketercapaian target produksi setiap pesanan	0,075	%	<i>Higher is better</i>	70	85	0,824	0,0618
Spon Sender	Melakukan proses penghalusan awal		Produk yang selesai tepat waktu	0,262	%	<i>Higher is better</i>	70	90	0,778	0,2038
Sanding Sealer	Melakukan proses penghalusan permukaan akhir produk		Produk yang <i>defect</i>	0,26	%	<i>Lower is better</i>	30	20	0,500	0,1300
Assembling	Melakukan perakitan produk jadi menjadi beberapa bagian		Ketercapaian target siap distribusi	0,079	%	<i>Higher is better</i>	80	95	0,842	0,0665
Top Coat	Melakukan proses akhir produk dan pengecatan		Ketepatan penggunaan bahan baku sesuai desain	0,17	%	<i>Higher is better</i>	80	90	0,889	0,1511
Packing	Melakukan proses pengemasan produk									

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan dan saran dari penelitian tugas akhir yang dilakukan.

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian adalah sebagai berikut

1. Perancangan sistem pengukuran kinerja pada PT. X menghasilkan 23 KPI pada pengukuran kinerja level korporat. Selanjutnya melalui hasil *cascading* dan identifikasi *output* dan *stakeholder expectation* didapatkan 16 KPI pada level Departemen Produksi. Sedangkan pada level individu melalui hasil *cascading* dari Departemen Produksi dan identifikasi *job description* pada masing-masing jabatan, didapatkan 16 KPI pada Manajer Departemen Produksi, 14 KPI pada Asisten Manajer Departemen Produksi, 8 KPI pada *Foreman*, 8 KPI pada Asisten *Foreman*, 4 KPI pada Administrasi Produksi, dan 7 KPI pada Karyawan Produksi.
2. Perancangan *dashboard* sistem pengukuran kinerja dilakukan pada level korporat, departemen, individu menggunakan bantuan *software Microsoft Excel* yang mengintegrasikan peta strategi dan hasil *scoring* pada masing-masing level. *Dashboard* bertujuan untuk memudahkan perusahaan dalam mengetahui pencapaian kinerja dari perusahaan pada setiap level.

6.2 Saran

Saran dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diperlukan pemahaman kepada seluruh karyawan pada PT.X mengenai sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi.
2. Diperlukan pengembangan perancangan *dashboard* pengukuran kinerja yang terintegrasi dari level korporat hingga individu agar seluruh karyawan dapat mengetahui kinerja perusahaan.

3. Diperlukan sistem pencatatan seluruh kegiatan dan pembuatan laporan perusahaan yang baik dan lengkap sehingga data yang digunakan dalam proses pengukuran kinerja merupakan data yang valid dan hasil pengukuran kinerja sesuai dengan kondisi eksisting perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bacal, R. (1999). *Performance Management*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Diangga, I. S. (2013). *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan Mempertimbangkan Aspek Sosial dan Bisnis*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Fikrotuzzakiah, F. (2012). *Perancangan Model Pengukuran Kinerja Project-Based dengan Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus: PT. Wijaya Karya Bangunan Gedung)*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Folan, P., & Browne, J. (2005). *A Review of Performance Measurement Towards Performance Management*.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations. Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Hasibuan, M. S. (2004). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Luis, S., & Biromo, P. A. (2007). *Step By Step In Cascading Balanced Scorecard To Fundamental Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Yogyakarta: PT. Salemba Empat.
- Mulyadi., & Setyawan, J. (1999). *Sistem Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Pramadhany, W. E. (2011). *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang)*. Semarang: Universitas Diponegoro, Fakultas Ekonomi.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2007). *Management*. Pearson Prentice Hall.

- Ruky, A. S. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytical Hierarchical Process*. New York: McGraw Hill.
- Sholihah, M. (2013). *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja ITS International Office Dengan Menggunakan Balanced Scorecard*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Jr. Gilbert, D. R. (1995). *Management 6th Edition*. Prentice Hall.

BIODATA PENULIS



Penulis yang bernama lengkap Rian Azhari Dhanumaya dilahirkan di Jayapura pada tanggal 3 November 1993. Putra kedua (dua bersaudara) dari pasangan Bapak Tukiranto dan Ibu Sri Naning Herwiningsih ini menempuh pendidikan dasar di SDN Lidah Kulon 1 Surabaya, dilanjutkan dengan pendidikan jenjang menengah di SMPN 16 Surabaya, dan jenjang menengah atas di SMAN 2 Surabaya. Selanjutnya, Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya menjadi tempat penulis melanjutkan pendidikan untuk program S-1.

Selama menempuh pendidikan perkuliahan, penulis berkesempatan bergabung menjadi anggota HMTI ITS dan mengabdikan pada UMTI Sportclub cabang olahraga futsal. Pada tahun kedua perkuliahan, penulis menjadi staf Departemen Lingkar Kampus BPH HMTI ITS 2013/2014 dan wakil manajer UMTI Sportclub untuk cabang olahraga futsal. Selama tahun pertama dan kedua, penulis aktif mengikuti kepanitiaan dari program kerja yang dilaksanakan BPH HMTI ITS. Pada tahun ketiga perkuliahan, penulis menjadi manajer UMTI Sportclub untuk cabang olahraga futsal. Selama empat tahun masa perkuliahan, penulis aktif mewakili Jurusan Teknik Industri mengikuti turnamen futsal baik di dalam maupun di luar ITS. Penulis dapat dihubungi untuk kepentingan penelitian pada alamat email rianazh3@gmail.com.