

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab V ini, penulis akan melakukan analisis pada Departement khususnya pada Divisi Cakung Plant yang terbagi atas empat Departement yaitu *Design*, *Manufacturing*, *PC (Purchasing control)* dan *PE & QC (Product Engineering and Quality Control)* department, dengan menggunakan hasil pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya.

5.1 Analisis Kinerja Divisi Cakung Plant Dengan *Strategi Map* dan *Balanced Scorecard*

Dalam menganalisis terbagi atas dua yaitu analisis terhadap *Strategy Map* dan analisis terhadap *Balanced Scorecard*. Dalam menganalisis kinerja Divisi Cakung Plant, terbagi atas empat Departement yaitu *design*, *manufacturing*, *PC (purchasing control)* dan *PE & QC (product engineering and quality control)*. Berikut adalah analisis ke empat Departement tersebut, dengan menggunakan *Strategi Map* dan *Balanced Scorecard*.

5.1.1 Analisis Departement *Design* Dengan *Strategi Map* dan *Balanced Scorecard*

Dalam pembuatan *Strategi Map*, Departement Design mendapatkan pembobotan kinerja sebesar 25% dilihat dari Plant Cakung. Departement Design terbagi atas dua sub yaitu strategi dan KPI (*Key Performances*

Indicator). Strategi yaitu data berupa kegiatan/aktivitas yang sifatnya kurang terukur dan dapat dijadikan terukur, sedangkan KPI berupa kegiatan/aktivitas yang sifatnya terukur. Sub tersebut mendapatkan pembobotan kinerja masing-masing 50% yaitu pada strategi 50% dan KPI 50%, sehingga total pembobotan kinerja pada Departement Design adalah 100%. Dalam analisis *Balanced Scorecard* menggunakan bantuan program *PB View* (2006/04) untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 5.1, dengan out put yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

A. Pada strategi terdapat kumpulan inisiatif, pembobotan dan dapat dilihat perbandingan antara actual dan plant yaitu sebagai berikut:

1. *Dev new ful tank*, dengan pembobotan/weight 10%, actual sebesar 0% dan plant sebesar 0%, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut telah mencapai target yang ditentukan dengan index 100%
2. *Dev new tower light preefort*, dengan pembobotan/weight 5%, actual sebesar 10% dan plant sebesar 30%, sehingga warna yang ditampilkan adalah merah yang berarti inisiatif tersebut belum mencapai target yang ditentukan dengan index 33.3%
3. *Dev new tower light KPC*, dengan pembobotan/weight 15%, actual sebesar 100% dan plant sebesar 100%, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut telah mencapai target yang ditentukan dengan index 100%

4. *Dev new water tank*, dengan pembobotan/weight 5%, actual sebesar 10% dan plant sebesar 15%, sehingga warna yang ditampilkan adalah kuning yang berarti inisiatif tersebut kurang mencapai target yang ditentukan dengan index 66.7%
5. *Dev new lube truck*, dengan pembobotan/weight 15%, actual sebesar 90% dan plant sebesar 100%, sehingga warna yang ditampilkan adalah kuning yang berarti inisiatif tersebut kurang mencapai target yang ditentukan dengan index 90%
6. *Set up test facility fr service*, dengan pembobotan/weight 10%, actual sebesar 60% dan plant sebesar 80%, sehingga warna yang ditampilkan adalah kuning yang berarti inisiatif tersebut kurang mencapai target yang ditentukan dengan index 75%
7. *Dev new PATRIA FL-3 heli*, dengan pembobotan/weight 15%, actual sebesar 90% dan plant sebesar 100%, sehingga warna yang ditampilkan adalah kuning yang berarti inisiatif tersebut kurang mencapai target yang ditentukan dengan index 90%
8. *Dev new PATRIA FL-3 clutch*, dengan pembobotan/weight 15%, actual sebesar 60% dan plant sebesar 80%, sehingga warna yang ditampilkan adalah kuning yang berarti inisiatif tersebut kurang mencapai target yang ditentukan dengan index 75%
9. *Cost reduction*, dengan pembobotan/weight 5%, actual sebesar 10% dan plant sebesar 10%, sehingga warna yang ditampilkan

adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut telah mencapai target yang ditentukan dengan index 100%

10. *Dev new varian of GAS*, dengan pembobotan/weight 5%, actual sebesar 10% dan plant sebesar 100%, sehingga warna yang ditampilkan adalah merah yang berarti inisiatif tersebut belum mencapai target yang ditentukan dengan index 10%

B. Pada KPI terdapat kumpulan inisiatif, pembobotan dan dapat dilihat perbandingan antara actual dan plant yaitu sebagai berikut:

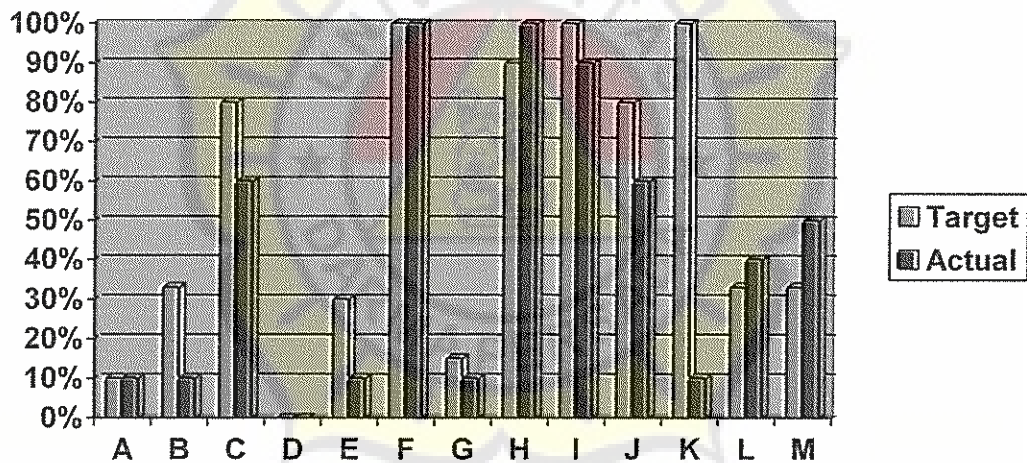
1. *WO (work out)*, dengan pembobotan/weight 10%, actual sebesar 10% dan plant sebesar 33%, sehingga warna yang ditampilkan adalah merah yang berarti inisiatif tersebut belum mencapai target yang ditentukan dengan index 30.3%
2. *New product dev*, dengan pembobotan/weight 50%, actual sebesar 40% dan plant sebesar 33%, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut telah mencapai target yang ditentukan dengan index 121.2%
3. *Develop green product*, dengan pembobotan/weight 40%, actual sebesar 50% dan plant sebesar 33%, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut telah mencapai target yang ditentukan dengan index 151.5%

Untuk lebih jelasnya inisiatif –inisiatif tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat perspektif yang dapat dilihat pada tabel 5.1 sebagai berikut:

Tabel 5.1 Pengelompokan Berdasarkan ke Empat Perspektif

Perspektif	Objective	Measure	Target	Actual
Finansial	Cost reduction	Cost reduction program :direct cost & indirect cost	10%	10%
Customer	Work Out (WO)	WO project	33%	10%
Internal	Set up tes facility ft service	facility running well	80%	60%
L & G	Dev new full tank	New Product	0%	0%
	Dev new tower light (preeport)	New Product	30%	10%
	Dev new tower light (KPC)	New Product	100%	100%
	Dev new water tank	New Product	15%	10%
	Dev new lube truck	New Product	90%	100%
	Dev PATRIA FL-3 heli	New Product	100%	90%
	Dev PATRIA FL-3 clutch	New Product	80%	60%
	Dev new varian of GAS	New Product	100%	10%
	New product dev	New Product	33%	40%
	Develop green product	New Product	33%	50%

Berikut adalah tampilan gambar berupa histogram target dan actual department design berdasarkan keempat perspektif :



Inisiatif Strategi dan KPI

Gambar 5.1 Histogram Actual dan Plant Departement Design

Keterangan:

A = Cost reduction

B = Work Out (WO)

H = Dev new lube truck

I = Dev PATRIA FL-3 heli

C = Set up tes fasility ft service

D = Dev new full tank

E = Dev new tower light (preeport)

F = Dev new tower light (KPC)

G = Dev new water tank

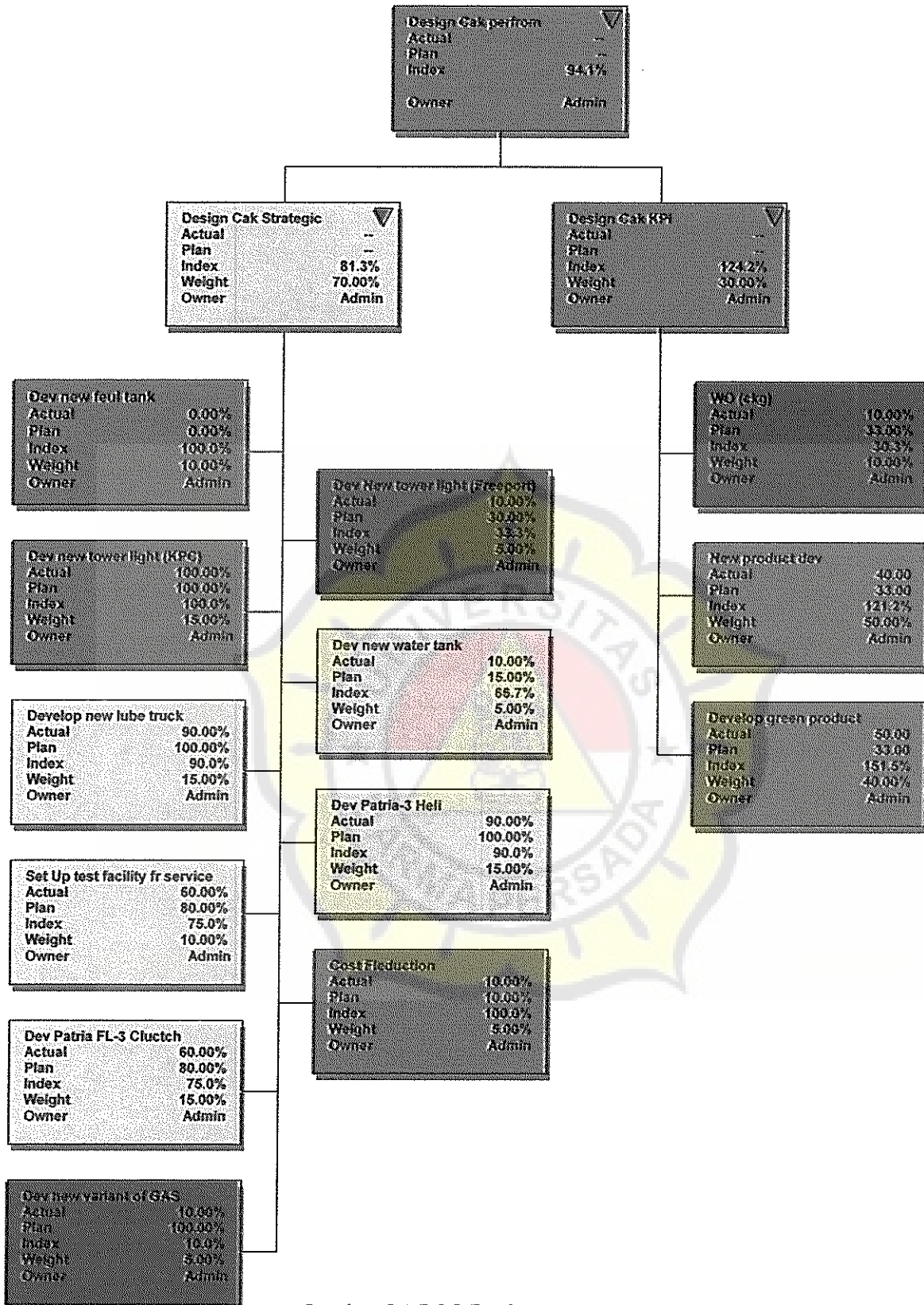
J = Dev PATRIA FL-3 ductch

K = Dev new varian of GAS

L = New product dev

M = Develop green product





Gambar 5.1 BSC Design

5.1.2 Analisis Departement *Manufacturing* Dengan *Strategi Map* dan *Balanced Scorecard*

Dalam pembuatan *Strategi Map*, Departement Manuf mendapatkan pembobotan kinerja sebesar 25% dilihat dari Plant Cakung. Departement manuf terbagi atas dua sub yaitu strategi dan KPI (*Key Performances Indicator*). Strategi yaitu data berupa kegiatan/aktivitas yang sifatnya kurang terukur dan dapat dijadikan terukur, sedangkan KPI berupa kegiatan/aktivitas yang sifatnya terukur. Sub tersebut mendapatkan pembobotan kinerja masing-masing 50% yaitu pada strategi 50% dan KPI 50%, sehingga total pembobotan kinerja pada Departement Manuf adalah 100%. Dalam analisis *Balanced Scorecard* menggunakan bantuan program *PB View* (2006/04) untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 5.2, dengan out put yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

A. Pada strategi terdapat kumpulan strategi, pembobotan dan dapat dilihat perbandingan antara actual dan plant yaitu sebagai berikut:

1. *Implement welding training prog*, dengan pembobotan/weight 33.33%, actual sebesar 40% dan plant sebesar 40%, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut mencapai target yang ditentukan dengan index 100%
2. *Invest machining equipment*, dengan pembobotan/weight 33.33%. actual sebesar 10% dan plant sebesar 10%, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut mencapai target yang ditentukan dengan index 100%

3. *Increase sigma product*, dengan pembobotan/weight 33.34%, actual sebesar 10% dan plant sebesar 40%, sehingga warna yang ditampilkan adalah merah yang berarti inisiatif tersebut belum mencapai target yang ditentukan dengan index 25%

B. Pada KPI terdapat kumpulan inisiatif, pembobotan dan dapat dilihat perbandingan antara actual dan plant yaitu sebagai berikut:

1. *Production achievement*, dengan pembobotan/weight 9.09%, actual sebesar 60.90% dan plant sebesar 100%, sehingga warna yang ditampilkan adalah merah yang berarti inisiatif tersebut belum mencapai target yang ditentukan dengan index 60.9%
2. *Man hours efficiency*, dengan pembobotan/weight 9.09%, actual sebesar 78.60% dan plant sebesar 80.00%, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut telah mencapai target yang ditentukan dengan index 98.3%
3. *Nesting efficiency*, dengan pembobotan/weight 9.09%, actual sebesar 75.70% dan plant sebesar 76.00%, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut telah mencapai target yang ditentukan dengan index 99.6%
4. *Repair ratio*, dengan pembobotan/weight 9.09%, actual sebesar 0.50% dan plant sebesar 0.60%, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut telah mencapai target yang ditentukan dengan index 116.7%

5. *Reject ratio*, dengan pembobotan/weight 9.03%, actual sebesar 0.03% dan plant sebesar 0.20%, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut telah mencapai target yang ditentukan dengan index 185%
6. *Tonnage fap/mp*, dengan pembobotan/weight 9.09%, actual sebesar 9.36% dan plant sebesar 2.67%, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut telah mencapai target yang ditentukan dengan index 200%
7. *SS (sugestion system)*, dengan pembobotan/weight 9.09%, actual sebesar 0.36% dan plant sebesar 1.68%, sehingga warna yang ditampilkan adalah merah yang berarti inisiatif tersebut belum mencapai target yang ditentukan dengan index 21.4%
8. *QCC*, dengan pembobotan/weight 9.09%, actual sebesar 3.00% dan plant sebesar 3.00%, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut telah mencapai target yang ditentukan dengan index 100%
9. *Tonnage/manhour*, dengan pembobotan/weight 9.09%, actual sebesar 0.04% dan plant sebesar 0.03%, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut telah mencapai target yang ditentukan dengan index 133.3%
10. *Manufacturing cost*, dengan pembobotan/weight 9.09%, actual sebesar 5.54% dan plant sebesar 6.10%, sehingga warna yang

ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut telah mencapai target yang ditentukan dengan index 109.2%

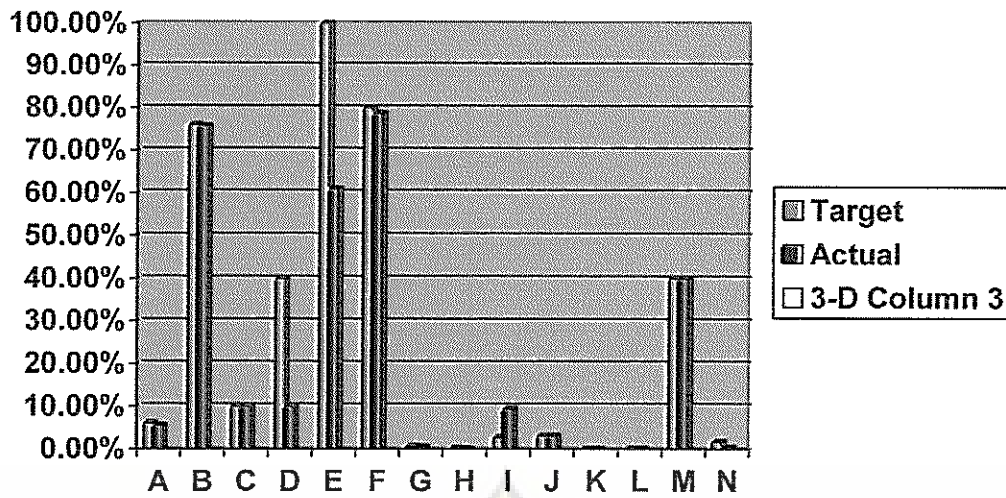
11. *Work out six sigma*, dengan pembobotan/weight 9.10%, actual sebesar 0% dan plant sebesar 0%, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut telah mencapai target yang ditentukan dengan index 100%

Untuk lebih jelasnya inisiatif –inisiatif tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat perspektif yang dapat dilihat pada tabel 5.2 sebagai berikut:

Tabel 5.2 Pengelompokan Berdasarkan ke Empat Perspektif

Perspektif	Objective	Measure	Target	Actual
Finansial	Manufacturing cost	Cost effective & efisiensi	6.10%	5.54%
Internal	Nesting efficiency	Efficiency program	76.00%	75.70%
	Invest machining equipment	New machine	10%	10%
	Increase sigma product	Six sigma	40%	10%
	Production achievement	Delivery product	100%	60.90%
	Man hours efficiency	Max cost hours	80%	78.60%
	Repair ratio	No repair	0.60%	0.50%
	Reject ratio	No repair	0.20%	0.03%
	Tonnage fap/mo	Ton	2.67%	9.36%
	QCC	QCC project	3%	3%
	Work out six sigma	WO project	0%	0%
L & G	Tonnage/man hour	Ton	0.03%	0.04%
	Implement welding training	Competition welder	40%	40%
	Sugestion system	SS project	1.68%	0.36%

Berikut adalah tampilan gambar berupa histogram target dan actual department manufacturing berdasarkan keempat perspektif :



Inisiatif Strategi dan KPI

Gambar 5.2 Histogram Actual dan Plant Departement Manufacturing

Keterangan:

A = Manufacturing cost

B = Nesting efficiency

C = Invest machining equipment

D = Increase sigma product

E = Production achievement

F = Man hours efficiency

G = Repair ratio

H = Reject ratio

I = Tonnage fap/mp

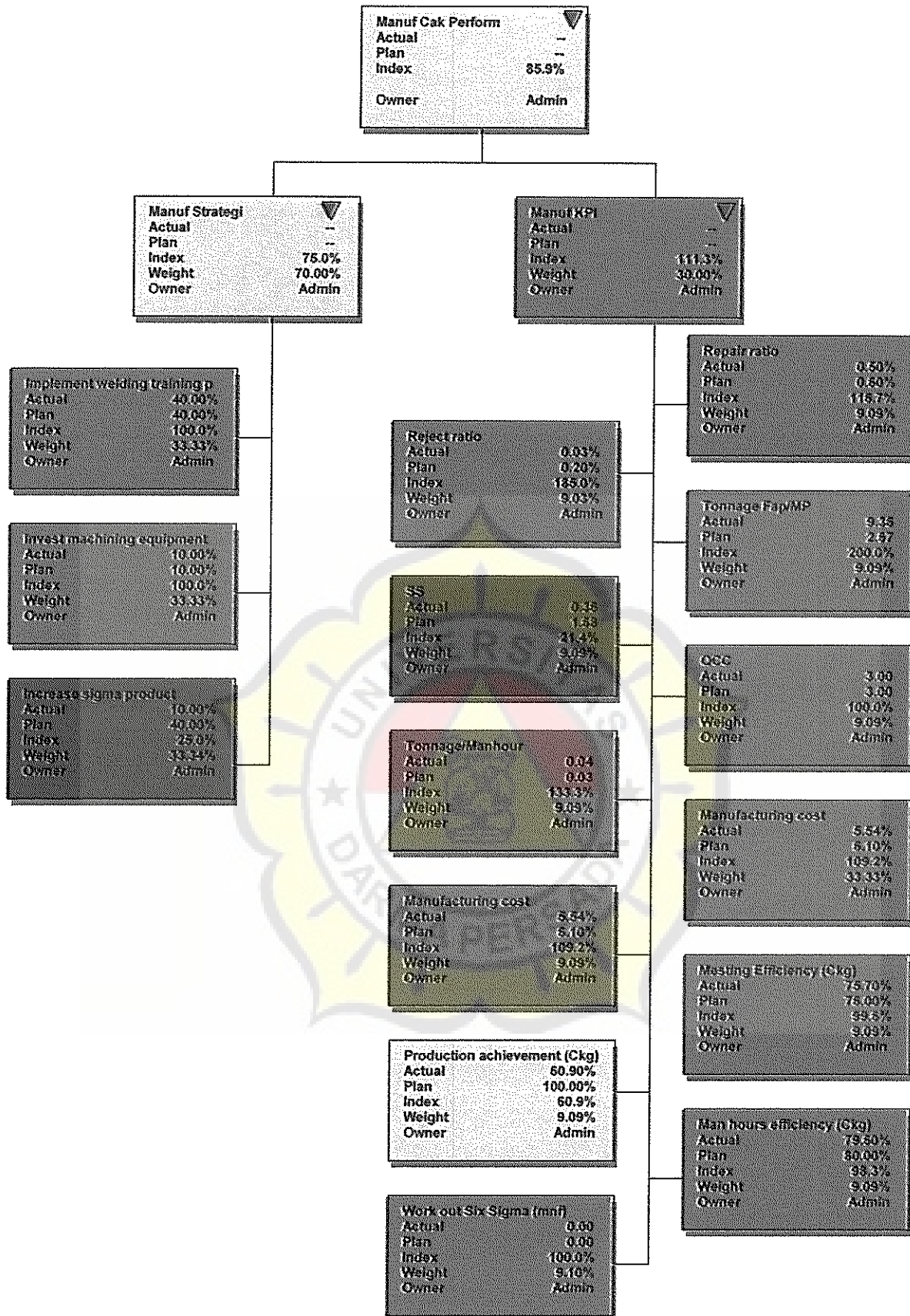
J = QCC

K = Work out six sigma

L = Tonnage/man hour

M = Implement welding training

N = Sugestion system



Gambar 5.2 BSC Manufacturing

5.1.3 Analisis Departement PC Dengan Strategi Map dan Balanced Scorecard

Dalam pembuatan *Strategi Map*, Departement PC mendapatkan pembobotan kinerja sebesar 25% dilihat dari Plant Cakung. Departement PC terbagi atas dua sub yaitu strategi dan KPI (*Key Performances Indicator*). Strategi yaitu data berupa kegiatan/aktivitas yang sifatnya kurang terukur dan dapat dijadikan terukur, sedangkan KPI berupa kegiatan/aktivitas yang sifatnya terukur Sub tersebut mendapatkan pembobotan kinerja masing-masing 50% yaitu pada strategi 50% dan KPI 50%, sehingga total pembobotan kinerja pada Departement PC adalah 100%. Dalam analisis *Balanced Scorecard* menggunakan bantuan program *PB View* (2006/04) untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran L9, dengan out put yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

- A. Pada strategi terdapat kumpulan strategi, pembobotan dan dapat dilihat perbandingan antara actual dan plant yaitu sebagai berikut:
1. *Manage and control product*, dengan pembobotan/weight 40%, actual sebesar 100% dan plant sebesar 100%. sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut telah mencapai target yang ditentukan dengan index 100%
 2. *Manage supply system of material,semi finish, compon*, dengan pembobotan/weight 40%, actual sebesar 100% dan plant sebesar 100%. sehingga warna yang ditampilkan adalah

hijau yang berarti inisiatif tersebut telah mencapai target yang ditentukan dengan index 100%

3. *Monitor QP vendor*, dengan pembobotan/weight 30%, actual sebesar 1% dan plant sebesar 1%, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut telah mencapai target yang ditentukan dengan index 100%

B. Pada KPI terdapat kumpulan inisiatif, pembobotan dan dapat dilihat perbandingan antara actual dan plant yaitu sebagai berikut:

1. *AP payment 60 days*, dengan pembobotan/weight 20%, actual sebesar 30 hari dan plant sebesar 60 hari, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut telah mencapai target yang ditentukan dengan index 150%
2. *WIP (work in progrest) 6 months*, dengan pembobotan/weight 20%, actual sebesar \$0 dan plant sebesar \$0, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut telah mencapai target yang ditentukan dengan index 200%
3. *Aging inventory > 360 days Rp 0.* dengan pembobotan/weight 20%, actual sebesar Rp 4,712.00 dan plant sebesar Rp 0.00, sehingga warna yang ditampilkan adalah merah yang berarti inisiatif tersebut belum mencapai target yang ditentukan dengan index 0%
4. *Delivery achievement 100%*. dengan pembobotan/weight 20%, actual sebesar 98% dan plant sebesar 100%. sehingga warna

yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut telah mencapai target yang ditentukan dengan index 98%

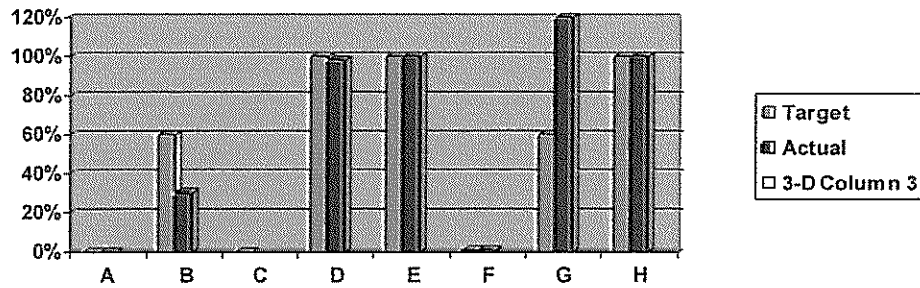
5. *GRIR (good reassert & incoming reassert) max 2 months*, dengan pembobotan/weight 20%, actual sebesar 120 hari dan plant sebesar 60 hari, sehingga warna yang ditampilkan adalah merah yang berarti inisiatif tersebut belum mencapai target yang ditentukan dengan index 0%

Untuk lebih jelasnya inisiatif –inisiatif tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat perspektif yang dapat dilihat pada tabel 5.3 sebagai berikut:

Tabel 5.3 Pengelompokan Berdasarkan ke Empat Perspektif

Perspektif	Objective	Measure	Target	Actual
Finansial	Work in progest	6 months \$ 10.000	\$0	\$0
	AP Payment 60 Days	60 days	60 days	30 days
	Aging inventory	>360 d Rp 0	Rp 0	Rp 4,712
Customer	Delivery achievement 100%	Finish product	100%	98%
Internal	Manage supply system	No lacking	100%	100%
	Monitor QP vendor	Good quality	1%	1%
	Good reasert & incoming reasert	Max 2 months	60 days	120 days
L & G	Manage & control product	Good product	100%	100%

Berikut adalah tampilan gambar berupa histogram target dan actual department PC berdasarkan keempat perspektif :



Inisiatif Strategi dan KPI

Gambar 5.3 Histogram Actual dan Plant Departement PC

Keterangan:

A = Work in progrest

B = AP Payment 60 Days

C = Aging inventory

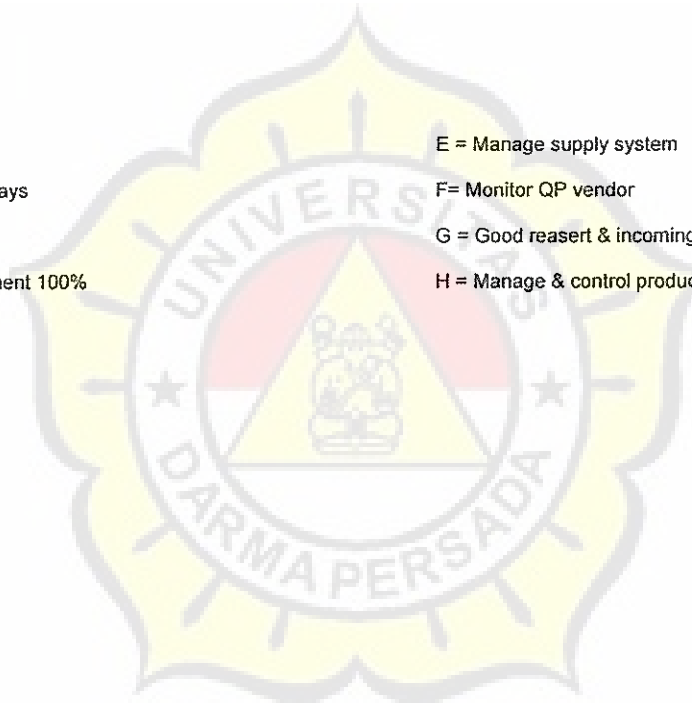
D = Delivery achievement 100%

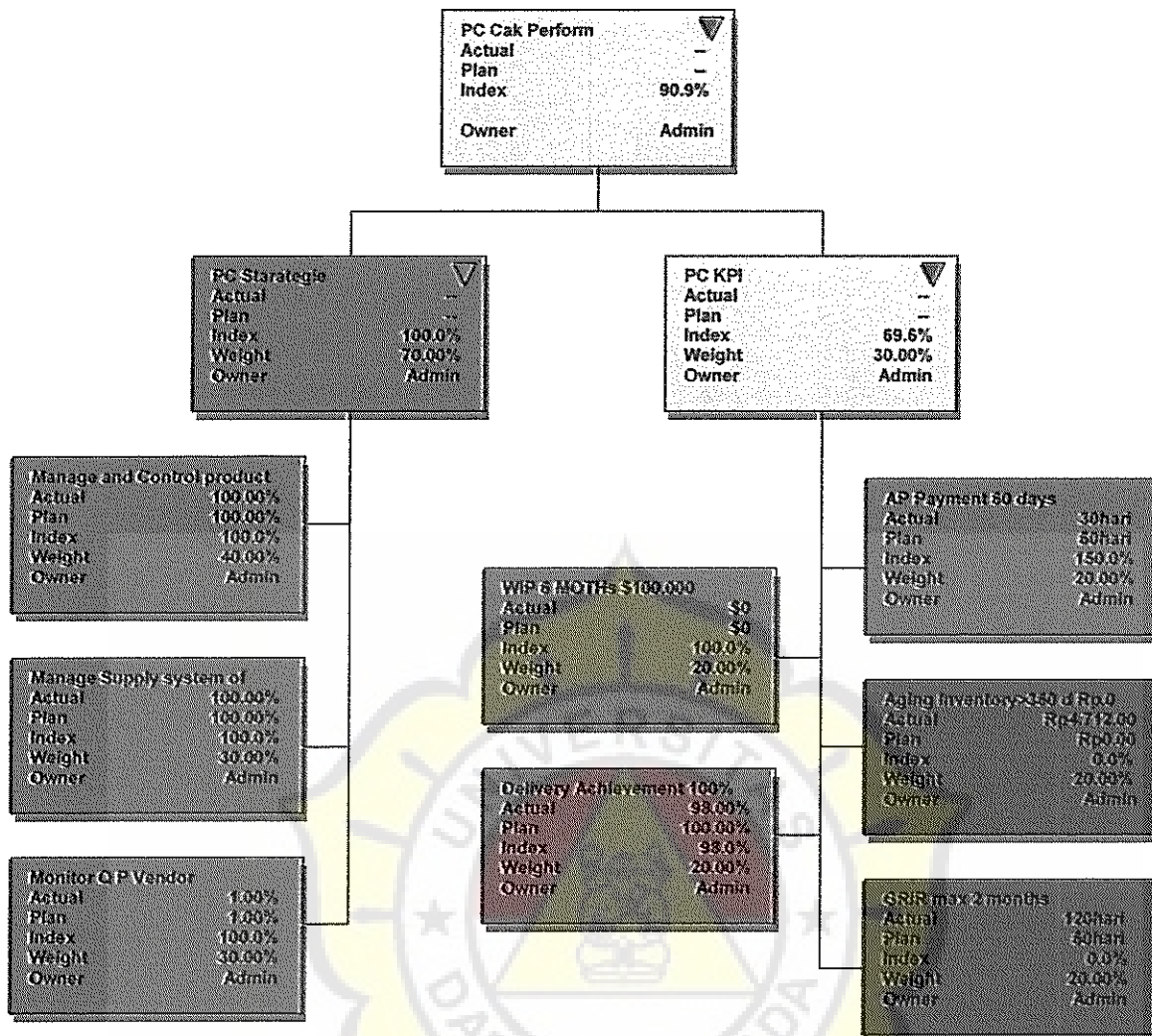
E = Manage supply system

F = Monitor QP vendor

G = Good reasert & incoming reasert

H = Manage & control product





Gambar 5.3 BSC PC

5.1.4 Analisis Departement *PE & QC* Dengan *Strategi Map* dan *Balanced Scorecard*

Dalam pembuatan *Strategi Map*, Departement *PE & QC* mendapatkan pembobotan kinerja sebesar 25% dilihat dari Plant Cakung. Departement *PE & QC* terbagi atas dua sub yaitu strategi dan KPI (*Key Performances Indicator*). Strategi yaitu data berupa kegiatan/aktivitas yang sifatnya kurang terukur dan dapat dijadikan terukur, sedangkan KPI berupa kegiatan/aktivitas yang sifatnya terukur Sub tersebut mendapatkan pembobotan kinerja masing-masing 50% yaitu pada strategi 50% dan KPI 50%, sehingga total pembobotan kinerja pada Departement *PE & QC* adalah 100%. Dalam analisis *Balanced Scorecard* menggunakan bantuan program *PB View* (2006/04) untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran L 10, dengan out put yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

A. Pada strategi terdapat kumpulan strategi, pembobotan dan dapat dilihat perbandingan antara actual dan plant yaitu sebagai berikut:

1. *Quality meeting monthly*, dengan pembobotan/weight 33.33%, actual sebesar 100% dan plant sebesar 100%, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut mencapai target yang ditentukan dengan index 100%
2. *Maintain doc ISO 9000*, dengan pembobotan/weight 33.33%, actual sebesar 100% dan plant sebesar 100%, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut mencapai target yang ditentukan dengan index 100%

3. *Incoming quality subcont*, dengan pembobotan/weight 33.34%, actual sebesar 99.57% dan plant sebesar 98.00%, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut mencapai target yang ditentukan dengan index 101.6%

B. Pada KPI terdapat kumpulan, inisiatif, pembobotan dan dapat dilihat perbandingan antara actual dan plant yaitu sebagai berikut:

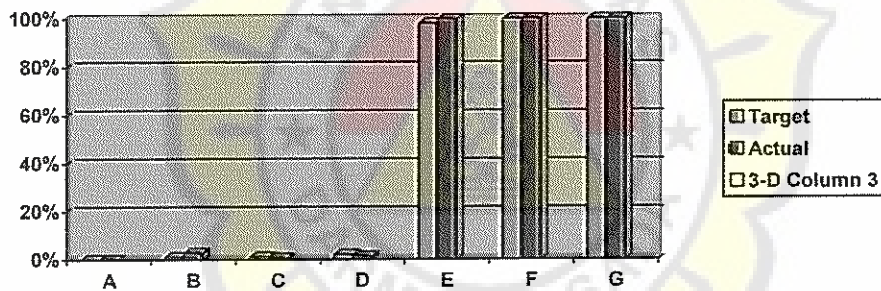
1. *Claim ratio OEM*, dengan pembobotan/weight 25%, actual sebesar 0% dan plant sebesar 0%, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut mencapai target yang ditentukan dengan index 100%
2. *Claim ratio FL & Towing*, dengan pembobotan/weight 25%, actual sebesar 2.60% dan plant sebesar 1.00%, sehingga warna yang ditampilkan adalah merah yang berarti inisiatif tersebut belum mencapai target yang ditentukan dengan index 0%
3. *Complain ratio OEM*, dengan pembobotan/weight 25%, actual sebesar 0.48% dan plant sebesar 1.00%, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut mencapai target yang ditentukan dengan index 152.00%
4. *Complain ratio FL & Towing*, dengan pembobotan/weight 25%, actual sebesar 1.10% dan plant sebesar 2.00%, sehingga warna yang ditampilkan adalah hijau yang berarti inisiatif tersebut mencapai target yang ditentukan dengan index 145.2%

Untuk lebih jelasnya inisiatif –inisiatif tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat perspektif yang dapat dilihat pada tabel 5.4 sebagai berikut:

Tabel 5.4 Pengelompokan Berdasarkan ke empat Perspektif

Perspektif	Objective	Measure	Target	Actual
Customer	Claim ratio OEM	Service respon time	0%	0%
	Claim ratio FL & Towing	Service respon time	1%	2.60%
	Complain ratio OEM	Keluhan pelanggan	1%	0.48%
	Complain ratio FL & Towing	Keluhan pelanggan	2%	1.10%
Internal	Incoming quality sub cont	Good subcont	98%	99.57%
L & G	Quality meeting monthly	4 kali dalam 1 bulan	100%	100%
	Maintain doc ISO 9000	Doc ISO 9000	100%	100%

Berikut adalah tampilan gambar berupa histogram target dan actual department PE & QC berdasarkan keempat perspektif :



Inisiatif Strategi dan KPI

Gambar 5.4 Histogram Actual dan Plant Departement PE & QC

Keterangan:

A = Claim ratio OEM

B = Claim ratio FL & Towing

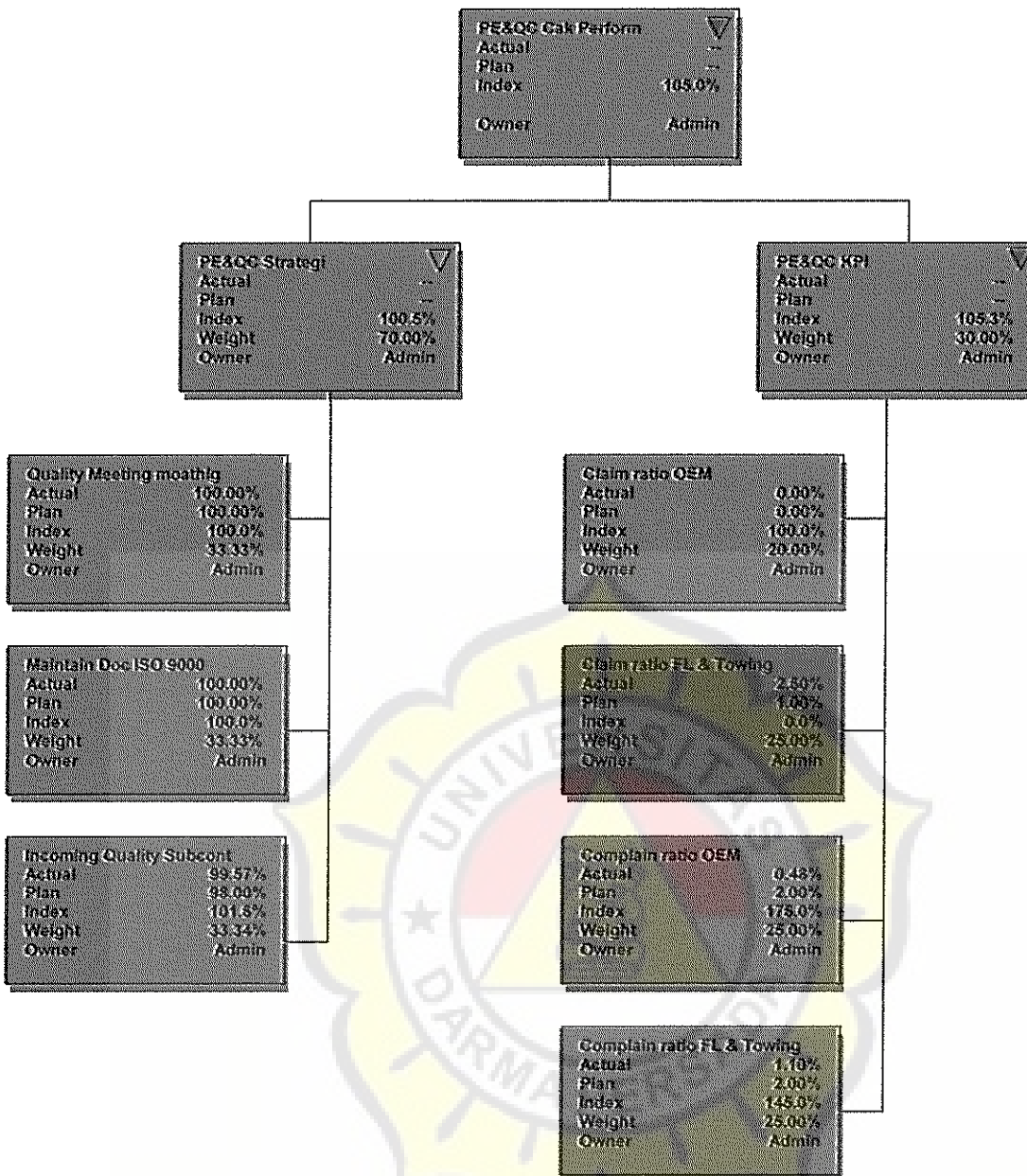
C = Complain ratio OEM

D = Complain ratio FL & Towing

E = Incoming quality sub cont

F = Quality meeting monthly

G = Maintain doc ISO 9000



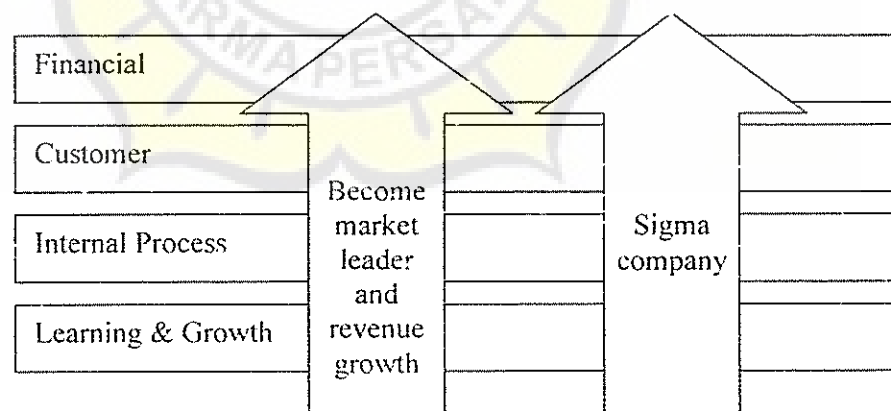
Gambar 5.4 BSC PE & QC

5.2 Pembahasan *Strategi Map* dan *Balanced Scorecard* Divisi Cakung Plant

Pembahasan ini bertujuan dapat memberikan penyempurnaan terhadap penataan *Strategy Map* dan implementasi *Balanced Scorecard* yang sedang berjalan di PT X. Berikut adalah pembahasan mengenai penataan *Strategy Map* dan implementasi *Balanced Scorecard*:

1. Pembahasan Penataan *Strategy Map*

Sejalan dengan ditatanya *Strategy Map* perusahaan, maka pengembangan objectives dan measures setiap bidang sebaiknya perlu memilih *strategic theme*, agar strategi yang dibuat tidak jauh melenceng dari visi dan misi perusahaan. Dalam usulan ini perusahaan sebaiknya menetapkan klasifikasi perusahaan dalam dua thema (*strategic themes*) sebagai kunci untuk melaksanakan semua strategi yang telah disusun, berikut adalah usulan strategi theme.



Gambar 5.1 Usulan *Strategic Themes* PT X

Operational Excellence, sehingga perusahaan mencapai tujuan sebagai *sigma company* dengan *cost of quality* yang rendah, sedangkan pada *product leadership* dengan tujuan utama menampilkan perusahaan sebagai *market leader* dibidangnya baik untuk produksi lokal maupun external yang diperoleh secara *license*, selain itu juga dapat mencapai *revenue growth* atau pertumbuhan pendapatan, dengan adanya *strategic themes* untuk tingkat perusahaan, maka strategi map usulan untuk PT X dapat digolongkan ke empat perspektif sebagai berikut:

- a) Financial perspektif yang sesuai dengan objectivenya untuk menjadi *market leader*, mencapai *revenue growth* yang baik, maka usahanya tidak dapat dilepaskan revenue dari seluruh produk local dan ekspor untuk semua jenis produksinya. Disisi lain, diperlukan biaya untuk meningkatkan kualitas melalui pendekatan persyaratan konsumen melalui standar six dan ISO 9000:2000. Penggunaan six sigma scorecard dapat mereduksi biaya sampai sekitar 5 – 15% terhadap penjualan
- b) Customer perspektif, terutama melakukan efisiensi dibidang pemasaran dengan peningkatan customer retention. Pembangunan *customer loyalty* (kesetiaan pelanggan) serta fokus pada *timeliness* atau ketepatan waktu yang diukur melalui waktu pengiriman barang.

Produk lokal yang gencar dipromosikan adalah melalui brand PT X (bermacam-macam produk), dengan kualitas yang dijaga untuk ditingkatkan melalui TQC (*Total Quality Control*) dan metodologi six sigma. Untuk mengukur customer satisfaction (kepuasan pelanggan) dan customer loyalty (kesetiaan pelanggan) diperlukan alat ukur yang sangat jelas berhubungan dengan jumlah pelanggan dan waktu yang dibutuhkan, antara lain: persentase pembelian, waktu pelayanan, jumlah pelanggan baru serta waktu yang dibutuhkan untuk melayani pelanggan baru.

- c) Internal process perspektif, melalui peningkatan kapabilitas berfokus pada filosofi six sigma dalam pelaksanaan produksinya secara luas, dengan tetap mempertimbangkan keinginan dan kebutuhan konsumen, baik secara local dalam negeri maupun global, sekaligus mencoba menurunkan masalah operasional beserta biayanya. *Measure* yang dipergunakan lebih mudah terukur dengan menggunakan alat ukur six sigma dan biaya untuk peningkatan kualitas, biaya untuk program efisiensi biaya dan produksi selain itu alat ukur berupa rasio-rasio untuk *claim* ketepatan dan perhitungan stok.
- d) *Learning and Growth* perspektif, melalui peningkatan kompetensi pelaksanaan yang memiliki motivasi,

kepercayaan pada perusahaan dan berpengetahuan dibidang kualitas terutama melalui falsafah six sigma secara berkesinambungan. Budaya pembelajaran terus dilakukan untuk mendorong setiap karyawan setiap saat melakukan diskusi dan menambah pendidikan disegala bidang. Pengukuran objective dilakukan melalui jumlah penelitian dan peningkatan pengetahuan yang diperoleh.

Seluruh target yang telah ditetapkan, baik melalui rencana jangka panjang maupun jangka pendek seharusnya sesuai, sehingga dapat dilaksanakan baik ditingkat perusahaan maupun Divisi. Dalam melakukan perencanaan perusahaan, divisi maupun department sebaiknya seminggu sekali dicek dan dimonitor oleh manajemen, sesuai dengan filosofi *plan – do – check – action*.

2. Pembahasan Implementasi *Balanced Scorecard*

Dilihat dari sisi pertumbuhan perusahaan secara menyeluruh dan untuk mempertahankan pertumbuhan perusahaan secara berkelanjutan seperti yang dijelaskan dalam *Strategi Maps*, maka diperlukan peningkatan proses manajemen operasi, manajemen pelanggan, kebijakan dan sosialisasi, dan terutama dibidang proses inovasi. Tahapan terpenting dalam implementasi *Balanced Scorecard* adalah otomisasi model yang ditata berdasarkan rancangan *Strategy Map* dan *Scorecard* terukur melalui *software*

yang dipilih. Perusahaan menggunakan *software* yang dikenal sebagai *PBView*. Dalam pelaksanaannya penggunaan *software* ini sangat menolong kecepatan waktu informasi dan memudahkan komunikasi. Hasil nilai pembobotan secara otomatis dapat terlihat pada tampilan masing-masing computer, dimana untuk selanjutnya dapat terlihat hasil terakhir setiap sub unit dan department bidang masing-masing. Indikator ini sampai sekarang dipergunakan pada perusahaan untuk melihat keberhasilan pekerjaan setiap unit kerja dan setiap individu sebagai penanggung jawab kerja. Tahap selanjutnya adalah penilaian terhadap sukses dan tindakannya hasil kerja yang ditampilkan melalui warna dengan indikasi sesuai dengan prinsip rambu lalu lintas adalah sebagai berikut:

- a. Hijau memberikan indikasi berhasil, dengan batas pencapaian target 100-200%
- b. Kuning berarti hasilnya masih kurang baik, tetapi telah mencapai sedikit target yang ditetapkan, dengan batas pencapaian target 60-99%
- c. Merah berarti tidak mencapai target yang ditetapkan, dengan batas pencapaian target 10-59%

Seluruh hasil penilaian atau indikasi ini dapat dipergunakan untuk mengukur prestasi. sehingga setiap kekurangan dapat dengan segera diperbaiki atau disempurnakan, dengan adanya penilaian ini

dapat dihubungkan dengan model pemberian *reward and punishment*.

Dalam menyeluruh dan menjalankan strategi perusahaan, maka implementasi Balanced Scorecard menjadi alat manajemen PT X yang sangat bermanfaat, dimana dalam prosesnya sangat berhubungan dengan Strategi Map yang terus disempurnakan secara berkelanjutan sesuai dengan perubahan kebijakan internal dan perubahan dinamis lingkungan eksternal dunia bisnis. Beberapa penyempurnaan yang perlu mendapatkan perhatian antara lain:

1. Perusahaan ini dapat lebih maju dimasa yang akan datang melalui peningkatan inovasi produknya
2. Filosofi Six Sigma akan lebih tepat dikeluarkan menjadi *measure*, misalnya dalam beberapa objectives pada internal proses